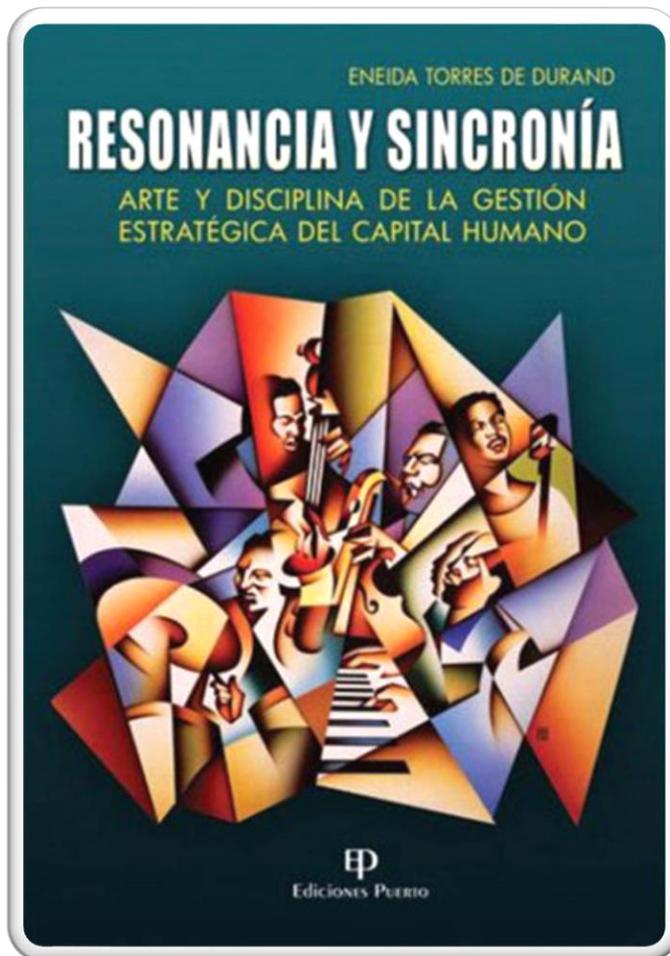


Sinopsis
Resonancia y Sincronía:
Arte y Disciplina de la Gestión Estratégica del
Capital Humano



Observatorio
de Gobernanza, Transparencia y
Rendición de Cuentas de Puerto Rico



TABLA DE CONTENIDO

Prólogo.....	1
<i>Dr. Leonardo Santana Rabell</i>	
Resumen Ejecutivo	4
<i>Dra. Eneida Torres de Durand</i>	

Prólogo

Prólogo

El libro que nos entrega la Dra. Eneida Torres de Durand es el producto de profundas reflexiones sobre las transformaciones organizacionales en el siglo 21 que se derivan de su experiencia profesional como consultora de diversas organizaciones públicas, privadas y sin fines de lucro y en la cátedra universitaria. Desde su excelente disertación doctoral en 1993, *Estudio sobre cultura organizacional y planificación estratégica: aplicación en el contexto organizativo del sector público*, se habían evidenciado su capacidad analítica y el amplio dominio de los temas relacionados con los ajustes organizacionales en la sociedad infoglobal (informática global) para mantener la competitividad y la excelencia sostenida. De hecho, esa investigación constituyó el primer esfuerzo riguroso y sistemático realizado en nuestro País para demostrar empíricamente la relación entre la cultura organizacional y el proceso de planificación estratégica como factor clave para asegurar su viabilidad en el ámbito público.

En este libro, *Resonancia y sincronía: arte y disciplina de la gestión estratégica del capital humano*, Torres de Durand enfoca su mirada hacia una temática esencial que los gerentes y ejecutivos de cualquier organización, independientemente de su ámbito de actuación, deberían comprender a cabalidad para tener la posibilidad de enfrentarse con éxito a los retos, riesgos y problemas de las organizaciones en nuestros días: la gestión por competencias del capital humano. Es generalmente conocido que la globalización de la economía -es decir, la apertura e integración de los mercados, procesos de producción, consumo y financiamiento mundiales- así como la revolución tecnológica y su enorme impacto en los sistemas de información y comunicación han creado un entorno competitivo singular y “nuevas realidades” para los negocios, el gobierno y la sociedad. En este escenario se requiere desarrollar nuevas visiones, enfoques y estrategias para lograr resultados. Sin embargo, el activo más importante, la ventaja competitiva fundamental en las organizaciones de nuestros días es *el talento*, el capital humano que permite ofrecer respuestas inteligentes y efectivas en una realidad completamente transformada.

Torres de Durand aborda este tema con la seriedad académica que es imprescindible cuando se estudia un asunto de tanta complejidad, pero a la misma vez facilita su lectura mediante el uso de gráficos que ilustran de forma clara y sencilla las ideas o bloques conceptuales del modelo de gestión por competencias del capital humano que propone. Además, el lector y la lectora tienen la oportunidad de familiarizarse con los autores y la literatura más pertinentes sobre los temas de gerencia y planificación estratégica, teoría de las organizaciones, cultura institucional y, por supuesto, los modelos y enfoques sobre gestión por competencias del capital humano. Los planteamientos de los autores imprescindibles -Drucker, Cope, Kaplan y Norton, Kotter, Bryson, Hershey, Quinn, Schein, Boyatzis, Ulrich, Bryson, entre otros- son expuestos con mucha claridad. Por lo tanto, este libro no es otro manual para la divulgación de modas gerenciales, como muchos que abundan en el mercado y que culminan con vulgarizar los conceptos, ni tampoco es una engorrosa obra conceptual dirigida al mundo de los iniciados. A mi juicio, esta obra es justamente un punto medio entre la teoría y la práctica que seguramente resultará muy útil

para estudiantes universitarios y profesionales interesados en conocer nuevos conceptos, herramientas y metodologías en el campo de la gestión de los recursos humanos.

En el libro se argumenta reiteradamente que la excelencia/competitividad sostenida en el siglo 21 de las organizaciones públicas, privadas o sin fines de lucro no surge al azar ni de la improvisación, sino que es el resultado de una combinación de variables claramente identificadas en la literatura y la práctica empresariales. No obstante, la clave del éxito se encuentra en la capacidad del liderazgo organizacional para encauzar los esfuerzos del capital humano hacia el logro de las estrategias y los resultados deseados. Para explicar este proceso, la autora utiliza una comparación a manera de una metáfora tomada de la ciencia física, la ciencia magnética y la música con la finalidad de identificar los atributos más importantes de las organizaciones en la posmodernidad: la *resonancia* y la *sincronía*. La resonancia, a manera de como ocurre en los instrumentos musicales, califica a aquellas organizaciones cuyo líder tiene la capacidad o la habilidad de *prolongar* el clima positivo indispensable para movilizar lo mejor del ser humano, lo que es indispensable para que los recursos de la organización se focalicen en el logro de resultados. De ahí que las organizaciones resonantes tienen la capacidad de sincronizar de manera armoniosa, afinada y coherente los procesos, las relaciones internas, las conductas, las capacidades y las necesidades de los diversos actores que componen la organización, así como los retos cambiantes que provienen del exterior. En este sentido, la resonancia y el sincronismo permiten vincular la *estrategia* (visión, misión, metas y objetivos), la *estructura organizativa*, la *cultura institucional* y el *capital humano*. Estas cuatro variables constituyen los bloques conceptuales del Modelo Estratégico de Gestión por Competencias del Capital Humano que se propone como guía para dominar el arte y la disciplina dirigidos a promover la eficacia organizacional y el desarrollo humano de la sociedad.

La obra está estructurada en cinco capítulos cortos y de fácil lectura. El primer capítulo está dirigido a explicar de manera integrada los conceptos y variables del Modelo Estratégico para la Gestión del Capital Humano. En el segundo capítulo se discute el desarrollo de la dirección estratégica institucional y se reseñan los modelos más recientes de planificación y gestión estratégica, pero destacando aquellos que tienen prioridad en el papel de protagonista que desempeñan las variables organizacionales, las competencias del capital humano y la cultura. Los aspectos principales que se destacan son el papel predominante del liderazgo y la participación del equipo directivo para hacer de la planificación estratégica un proceso continuo de reflexión y toma de decisiones.

En el tercer capítulo, *Modelos de Organización*, se discute el segundo bloque conceptual que es el de la organización o la necesidad de tener un diseño organizacional adecuado y bien estructurado. En el mismo se explican de manera sencilla, pero con profundidad, la importancia y las interrelaciones entre el diseño de la estructura organizacional, los procesos medulares y el esquema de puestos de los recursos humanos para lograr las metas de la organización. Un aspecto novedoso de este libro es que la discusión se integra con una adecuada explicación sobre las nuevas realidades de las organizaciones horizontales y las razones por las cuales es prácticamente imposible desarrollar una

plataforma de competencias de capital humano en las organizaciones jerárquicas tradicionales basadas en la dirección por tareas. Es esto último lo que presenta el mayor reto para transformar las anquilosadas burocracias gubernamentales hacia una nueva dirección del capital humano que permita enfocarlas hacia el logro de los resultados y la satisfacción de las necesidades y demandas de los ciudadanos.

El capítulo 4 se dirige a explicar la cultura institucional, aspecto fundamental para alcanzar la sincronía y la armonía de la gestión organizacional. Ésta se refiere a los “patrones de creencias, valores, virtudes, mitos, ritos que comparten los miembros de la organización en el proceso de aprender a lidiar con los problemas de adaptación al ambiente exterior e integración interna”. En esta parte, la autora puntualiza sobre el impacto de la cultura organizacional en el desempeño y la satisfacción del capital humano y en cómo la nueva cultura, basada en las alianzas, redes, flexibilidad y agilidad en la toma de decisiones, está reemplazando a las jerarquías gerenciales tradicionales.

Finalmente, el capítulo 5 está dirigido a la integración del modelo de gestión por competencias del capital humano. Torres de Durand define las competencias como el conjunto de conocimientos, destrezas, habilidades, conductas y actitudes que son requeridos a quienes ocupan los puestos para desempeñar con éxito las funciones y responsabilidades asignadas con el propósito de lograr los objetivos y resultados esperados. Las competencias que se reflejan en comportamientos observables y medibles deben servir como plataforma o herramienta metodológica para el diseño de las prácticas en las áreas esenciales de los recursos humanos: reclutamiento, selección, compensación, adiestramiento y en la gerencia del desempeño. Con ello se optimizan el capital humano en las organizaciones y la posibilidad de integrar de manera congruente y armónica todas las variables de la organización mencionadas anteriormente y de alcanzar esa resonancia y esa sincronía en la gestión institucional. Invito a leer, disfrutar y aprender de este espléndido libro.

Dr. Leonardo Santana Rabell
Catedrático
Escuela Graduada de Administración Pública
Roberto Sánchez Vilella,
Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras

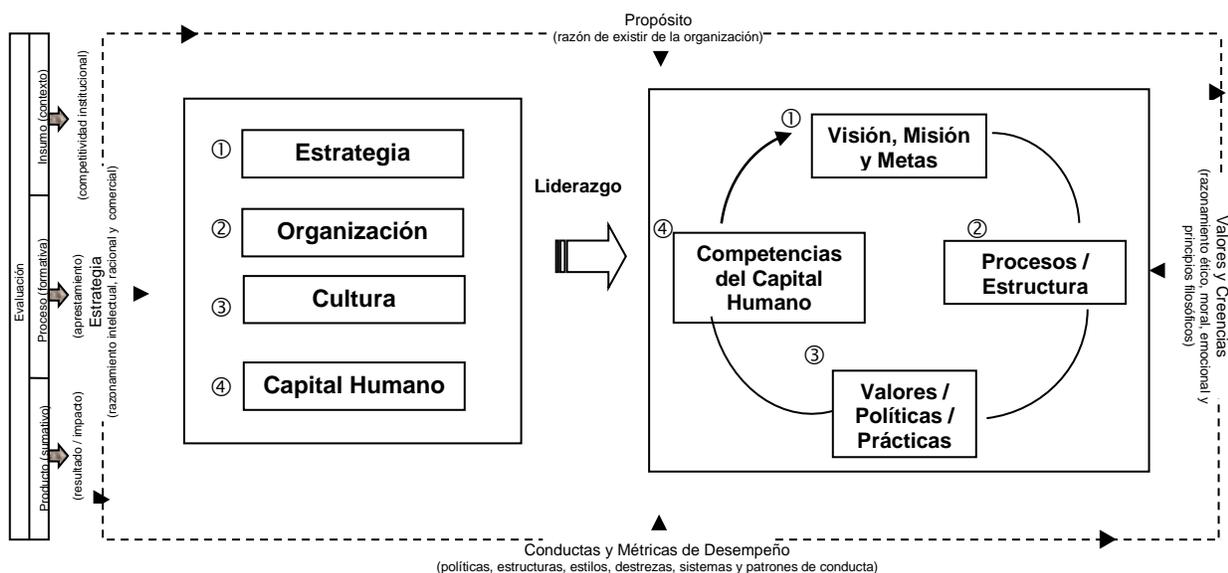


Introducción

Introducción

El modelo de gestión por competencias del capital humano que se propone en este trabajo se articula en los bloques conceptuales recogidos en el gráfico que sigue:

Gráfico 1
Bloques Conceptuales del
Modelo Estratégico de Gestión por Competencias del Capital Humano



Fuente: Torres de Durand (1993 - 2008)

El bloque conceptual relacionado con la estrategia examina la relación existente entre la dirección estratégica de la organización (visión, misión, metas y objetivos), la estructura y la cultura institucional. Por su parte, el segundo bloque conceptual se relaciona con la organización y articula la relación entre los procesos medulares y la estructura organizacional. El tercer bloque conceptual está relacionado con el desarrollo y transformación de la cultura organizacional y examina los elementos que viabilizan la implantación exitosa de las estrategias formuladas. Estos elementos permiten, a su vez, gestar una organización de respeto hacia la diversidad y los valores personales y hacia las capacidades organizativas al mismo tiempo que es competitiva y sus resultados satisfacen las necesidades de sus clientes. Finalmente, el bloque relacionado con el capital humano expone las competencias, definición, los procesos, funciones y trayectoria histórica de la plataforma de este capital. Las competencias de la fuerza laboral en una sociedad de conocimientos son consideradas como el elemento competitivo de mayor peso para lograr éxito en los resultados, la productividad y la rentabilidad de la

organización. La plataforma o el modelo de gestión estratégica del capital humano que presentamos es compatible con otros modelos de gestión empresarial y de recursos humanos que han emergido en las últimas décadas.

Nuestro interés en la gestión de las competencias del capital humano como centro para alinear la estrategia, los procesos, la estructura y la cultura se fundamenta en el convencimiento adquirido a través de experiencias teórico prácticas de que el capital humano es el recurso clave para lograr y sostener la ventaja competitiva de una organización y su rentabilidad en un entorno cada vez más complejo, acelerado y diversificado. Peter Drucker (1989), considerado el padre de la gerencia moderna, ha insistido en el hecho de que son la visualización (visión) y los valores (principios éticos) los que definirán la supervivencia de las naciones y las organizaciones del futuro. Señala que: “existen técnicas de gerencia y administración, pero hacer gerencia es fundamentalmente un sistema de valores y creencias, una cultura. La gerencia no responde al desarrollo social y económico. Lo crea. No hay países subdesarrollados; sólo hay países subadministrados”.

Además, hemos encontrado que una de las limitaciones más comunes que enfrentan los sistemas de gestión de capital humano es que, independientemente de cuán buenos sean en su aspecto técnico, su implantación y su desarrollo dependerán de la capacidad de la gente que los gestiona. Son los conocimientos, las destrezas, las conductas y los valores de los recursos humanos los que pueden potenciar los cambios y crear el ambiente organizacional para que éstos florezcan. Si el líder no tiene la convicción de que los recursos humanos son el elemento clave para su institución, o si no le gusta dedicar tiempo a este tipo de gestión, su implantación será un fracaso.

El desafío más apremiante que enfrentan las organizaciones en esta primera década del siglo 21 es lograr que sus líderes produzcan la resonancia necesaria para que el capital humano de la organización se focalice en el logro de los resultados. La resonancia, según Goleman & Boyatzis (2002), se define como el clima positivo indispensable para movilizar lo mejor del ser humano. La resonancia en el ámbito organizacional es considerada como una competencia del líder. Todos los seres humanos son capaces de desarrollar las competencias de liderazgo. El líder de un equipo humano es la persona más capaz de influir en las emociones de las demás. Cuando los líderes encauzan las emociones en una dirección positiva, movilizan lo mejor de los seres humanos. Cuando, por el contrario, lo hacen en la dirección negativa, se genera lo opuesto, una disonancia que socava y cancela el potencial de desarrollo de la organización.

Al examinar el significado etimológico del término *resonancia* encontramos que se deriva de la palabra latina *resonare*, que significa resonar. Según el Diccionario de la Real Academia Española *resonar* es el refuerzo o la prolongación del sonido mediante el reflejo o, más concretamente, mediante vibración sincrónica. El proceso análogo humano correspondiente a esta vibración sincrónica tiene lugar cuando dos personas sintonizan en la misma longitud de onda emocional, es decir, cuando se sienten en sincronismo. Y, al igual que ocurre en el proceso que se define con el significado original del término resonancia, la sincronía hace que resuene y se prolongue el tono emocional positivo.

El término *disonancia*, en cambio, se refiere a un sonido desagradable y discordante. Desde una perspectiva tanto musical como organizativa o humana, la disonancia implica la falta de armonía. En este sentido, el individuo disonante crea equipos emocionalmente discordantes en los que las personas tienen la continua sensación de hallarse desconectadas de los demás.

Las organizaciones resonantes sintonizan y sincronizan los esfuerzos del capital humano y lo encauzan en la dirección del logro de las estrategias y resultados organizativos deseados. El diccionario de la Real Academia Española define *sincronía* como la coincidencia de hechos o fenómenos en el tiempo. Por tanto, consideramos que el desarrollo de las competencias del capital humano (conductas/valores) constituye la plataforma ideal sobre la cual debemos edificar las organizaciones de nuestros tiempos. La sincronía y la sintonía armoniosa que magistralmente logran las orquestas sinfónicas descritas por Drucker (1989) representan los atributos más destacados que deberán poseer las organizaciones de este siglo 21.

Este libro está dirigido a profesionales y estudiantes de recursos humanos que quieran adquirir conocimientos generales acerca de las estrategias y metodologías de la gestión por competencias. El libro no pretende tener un rigor académico. Su contenido es fruto de la reflexión sobre los múltiples trabajos desarrollados por los teóricos reconocidos de la disciplina organizacional y la experiencia adquirida a través de los proyectos de desarrollo organizacional que he realizado en los últimos años como parte de mi práctica de consultoría y mi cátedra universitaria. Una lección reveladora que aprendí durante estos años es que la gestión estratégica del capital humano en este siglo 21 requiere una combinación de arte y disciplina. Entendemos por *arte* el pensamiento innovador, creativo, original, imaginativo. Por su parte, *la disciplina* se refiere a la doctrina -a la formación y capacitación de una persona, sobre todo en lo relativo a la moral- y también se relaciona con el arte, la facultad, la ciencia y con el cómo se observan las leyes y los ordenamientos de la profesión.

La sinergia y el equilibrio que surgen al combinar el arte y la disciplina emergen como la estrategia óptima para desarrollar el recurso humano competente que reclaman nuestros tiempos. El recurso humano competente del siglo 21 se distinguirá del personal calificado porque no sólo posee los conocimientos profesionales y técnicos de su ocupación o profesión sino que en su equipaje personal y profesional trae consigo además los valores (principios éticos) y las conductas (habilidades, actitudes y aptitudes) que le permitirán ser agente de cambio y transformar su realidad para beneficio personal, organizacional y social.

El intercambio de ideas con los profesionales de recursos humanos que se desempeñan en las organizaciones con las que hemos colaborado, así como las aportaciones de los discípulos aspirantes a especializarse en la disciplina, han enriquecido mi visión teórica y práctica del tema. Los diálogos sostenidos con colegas, clientes y discípulos me han permitido destacar la necesidad del estudio de estas variables en el contexto cultural de Puerto Rico. El mensaje principal que quiero compartir a través de este trabajo está dirigido a poner al alcance del lector todas las herramientas y los ingredientes necesarios para el desarrollo de las competencias estratégicas, humanas y profesionales esenciales para promover la excelencia, la competitividad y la rentabilidad de la organización. Desde mi punto de vista, la gestión de las competencias constituye esencialmente una “escuela para desarrollar hábitos”. Aristóteles, el gran filósofo griego, señaló que: *“Somos lo que hacemos día a día. De modo que la excelencia no es un acto sino un hábito”*. No cabe duda de que para transformar las organizaciones de nuestros tiempos es necesario desarrollar “los hábitos” que demanda nuestra realidad actual.

El desarrollo de las competencias del capital humano tiene una finalidad eminentemente existencial y permite que el ser humano sea capaz de transformar su cultura. Su propósito es potenciar el desarrollo humano de manera individual, colectiva e institucional para mejorar la calidad de vida de los seres humanos en todos los órdenes. La cultura desarrolla en los individuos conciencia de su identidad, sus responsabilidades, sus funciones, su vocación y su trascendencia para hacerlos a su vez conscientes de su existencia. Peter Drucker, considerado el gurú y padre de la gerencia, la administración y la economía modernas, señaló que “el problema creado por la penetración del conocimiento científico en el corazón de la existencia humana no es político. Es espiritual y metafísico. Lo que necesitamos es un retorno a los valores humanos y espirituales. La sociedad necesita volver a los valores espirituales no para neutralizar lo material sino para hacerlo plenamente productivo. Por muy remota que sea su realización en la gran masa de la humanidad, existe hoy la promesa de abundancia material o, al menos, de suficiencia material. El individuo necesita volver a los valores espirituales porque en la

situación humana de hoy sólo puede sobrevivir si reafirma que el hombre no es simplemente un ser biológico y psicológico sino también un ser espiritual”.

Por su parte, Eugenio María de Hostos señaló que el ciudadano más educado para la vida es el que mejor puede servir a sus semejantes. Educar, señalaba Hostos, no es preparar al ser humano para las profesiones sin temprar su alma para la vida. Para servir bien a nuestras organizaciones, a la sociedad y a nuestros semejantes, el ser humano necesita de un gran sentido de compromiso, responsabilidad, voluntad, disciplina y espíritu de perseverancia y solidaridad colectiva. Si partimos de esta premisa, el desarrollo de las competencias constituye un quehacer que permea la realidad humana en toda su amplitud: en las relaciones con uno mismo y con otros individuos; las familiares, las profesionales y las organizacionales.

Les invito a comprometerse a recorrer el camino hacia el desarrollo de la excelencia y la calidad personal y organizacional como herramientas clave para edificar organizaciones de excelencia más productivas, más competitivas y rentables, pero, sobre todo, más humanas. Este compromiso nos permitirá desarrollar los valores humanos y sociales a los que deben servir la ciencia, la tecnología, y en general, todas las disciplinas aplicadas para que el capital humano sea capaz de transformar mundialmente nuestras organizaciones y nuestra sociedad en modelos de las mejores prácticas (*best practices*). De este modo, podremos encauzar el desarrollo pleno de la humanidad. La resonancia y la sincronía surgen como los atributos universales claves para dominar el arte y la ciencia de gestionar las organizaciones de nuestros tiempos.

Dra. Eneida Torres de Durand

Directora Ejecutiva

Centro de Gobernanza Pública y Corporativa