

IMPORTANCIA DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN
UN MUNDO CAMBIANTE PARA LA OBTENCIÓN DE RESULTADOS
SUPERIORES EN LOS PUESTOS DE TRABAJO.

Cristina Verástegui Andrade

Universidad de La Sabana

Chía, Junio 2006

Resumen

El nuevo escenario al que están sujetas las organizaciones, son los cambios apresurados que demandan alta flexibilidad y capacidad de adaptación a las exigencias de su entorno. Para esto se requiere de la aceptación por parte de los colaboradores de nuevas políticas, actitud positiva frente a la innovación y el éxito alcanzado en procesos anteriores. Un cambio organizacional implica un cambio cultural, pensándose en términos de disposición organizacional para llevar a cabo un trabajo cada vez mejor, con estándares de excelencia que permitan incrementar la productividad y la efectividad organizacional. En otras palabras, es indispensable que la gente tenga una serie de competencias directamente asociadas con la excelencia en sus respectivas áreas de responsabilidad, medidas bajo un sistema de administración del capital humano que permite alcanzar el logro de objetivos institucionales a través de la gestión de sus colaboradores y directivos.

Palabras Claves:

Cambio Cultural, Administración, Metodología, Gestión, Competencias, Recursos Humanos.

Abstract

The new scenario to which are subject the organizations, are the accelerated changes that they demand high flexibility and capacity of adaptation to the demands of their environment. For this it is required of the acceptance on the part of the collaborators of new politicians, positive attitude in front of the innovation and the success reached in previous processes. An organizational change implies a cultural change, being thought of terms of organizational disposition to take finishes a work every better time, with standard of excellence that allow to increase the productivity and the organizational effectiveness. In other words, it is indispensable that people have a series of competitions directly associated with the excellence in her respective areas of responsibility, measures under a system of administration of the human capital that allows reaching the achievement of institutional objectives through the administration of her collaborators and directive.

Key Words:

Cultural Change, Administration, Methodology, Management, Competitions, Human resources.

IMPORTANCIA DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN UN MUNDO CAMBIANTE PARA LA OBTENCIÓN DE RESULTADOS SUPERIORES EN LOS PUESTOS DE TRABAJO.

Las organizaciones en las que se vive actualmente distan mucho de las anteriores, la empresa de hoy no es la misma de ayer. Los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa, con esto, cada uno de los componentes de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios. Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que los cambios conllevan; y es aquí donde se realiza el tratamiento del recurso humano como capital humano, es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y el cómo es reconocido. (Toffler, 1.980)

La gestión que comienza a realizarse ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; hoy por hoy la clave de una gestión acertada está en la gente que participa en ella, lo que se necesita actualmente es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la continua innovación, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y la misión de la misma.

Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la Gestión por Competencias, esta herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias

de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa. La Gestión por Competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador.

El Sistema de Gestión del Recurso Humano es un proceso estructurado a través del cual la institución busca alcanzar su misión, visión, estrategia y objetivos institucionales a través de la gestión de sus colaboradores y directivos. Cada colaborador es parte de los objetivos y los objetivos se cumplen derivados del “que hacemos y como lo hacemos” de cada colaborador. El “como lo hacemos” son los comportamientos específicos y observables que apoyan la gestión cotidiana en cada puesto de trabajo. Estos comportamientos son denominados competencias; son comportamientos personales, relativamente estables, que permiten desarrollar el trabajo con altos estándares y resultados exitosos. Los comportamientos se identifican mediante la observación y pueden ser desarrollados con un enfoque adecuado. (Manuscritos de circulación interna del Banco del Pichincha).

La gestión por competencias es un sistema de administración del recurso humano que permite gestionar el talento de las personas o su capacidad de obtener resultados superiores y constantes. La gestión del talento da un paso más que la gestión del conocimiento, ya que no solamente considera los conocimientos, habilidades y destrezas sino que adecua los comportamientos de las personas en cantidad y calidad en relación a los requeridos para el cumplimiento de los objetivos. (Vinueza, 2004)

Los conocimientos, las destrezas y las habilidades son necesarias para el buen desempeño dentro de un cargo establecido, sin embargo no son suficientes para garantizar resultados superiores. Estas características se enmarcan bajo el concepto de aptitud, refiriéndose al saber hacer en determinado puesto de trabajo. Esta esfera de la administración del capital humano se puede agregar la actitud, entendiéndose como el deseo de hacer algo, es decir: competencias. Estos comportamientos están ligados a las características personales de diversa índole que se reflejan en pensamientos, emociones y acciones, orientados a resultados superiores.

En el año 1.950 el Dr. David McClelland, profesor universitario de Harvard, y sus asociados Doctores en Psicología John Atkinson, J.W. Clark y Dick Lowell iniciaron estudios sobre que aspectos motivan al logro. En 1.963 McClelland fundó Bernew la empresa McBer. En 1.973 el departamento de estado norteamericano requirió integrar la estrategia organizacional a los diferentes sistemas que aportan a la gestión humana, tales como la selección, el desarrollo, la compensación, etc., por lo tanto encomendó hacer un estudio al Dr. McClelland, reconocido en el ámbito de la motivación humana, quien pretendió detectar las características presentes en las personas consideradas como excelentes en su trabajo. La investigación determinó que el resultado en el trabajo está más ligado a las características personales, es decir a la competencias, que a los conocimientos, habilidades o destrezas. Por lo tanto a principios de los años 80 nace el desarrollo de la metodología de competencias McBer la cual se asocia con la consultora internacional Hay Group en 1985. En 1990 inicia la aplicación de la Metodología por Competencias HAY/McBer a nivel mundial. (Manuscritos de circulación interna del Banco del Pichincha).

La implementación de esta metodología de administración del capital humano ha demostrado que el desarrollo de competencias puede significar un incremento en la productividad porque incide en los comportamientos que causan un desempeño excelente en un puesto, apoyando el cumplimiento de la misión, visión y objetivos institucionales. (Cruz, Rojas, Vega, Villegas, 2.003)

La gestión por competencias es un sistema de administración del capital humano que permite gestionar el talento de las personas y su capacidad de obtener resultados exitosos. Las competencias son comportamientos estables en el tiempo que permiten desarrollar el trabajo con altos estándares de medición, estos se identifican a través de la observación y pueden ser desarrollados con un enfoque adecuado. Las competencias se originan en los motivos, los valores, los rasgos de la personalidad y auto imagen de cada colaborador. Bajo los motivos entran a jugar un papel importante el logro, la afiliación y el poder: los valores son las creencias y convicciones provenientes de la familia, religión, tradición y educación escolar; los rasgos de personalidad engloban comportamientos que provienen de la interacción entre la inteligencia, el carácter, el temperamento y la cultura; auto imagen es el pensamiento adquirido a través de todas las creencias y experiencias vividas. (Genovese, 2.003)

Los beneficios que ofrece la implementación de esta metodología es el impulso que se genera frente al cambio cultural dentro de las organizaciones, permite enfocar los esfuerzos colectivos frente al logro de los objetivos institucionales, mejora la productividad institucional, clarifica los comportamientos que se requieren en cada función, permite el feedback y el desarrollo de comportamientos a través de

herramientas para un crecimiento profesional sostenido en comportamientos deseados.
(De Souza, 2.003)

Como se menciona anteriormente, los individuos que componen las empresas constituyen la fuente principal de ventajas competitiva, otorgando rasgos distintivos a las organizaciones. La motivación juega un papel fundamental en la situación que se vive actualmente, la cual se encuentra marcada por las comunicaciones y las sobredosis de información. La motivación es uno de los medios a través de los cuales una organización pueda asegurar la permanencia de sus empleados y ha estado presente en la historia a través de técnicas y medios usados con grado variable de éxito, los cuales han ido desde la brutalidad hasta la persuasión.

Si bien no existe una fórmula mágica para conquistar la voluntad de las personas y partiendo de la base de reconocer las diferencias entre los individuos, esto no significa que no se puedan realizar algunas predicciones acerca de los motivos que predominan en los empleados. El desarrollo precedente de la teoría motivacional existente hasta la fecha tiene por objetivo brindar una serie de sensores que permite identificar y medir el nivel de motivación con el objeto de poder identificar la necesidad de brindar los respectivos refuerzos.

Muchos administradores del capital humano dentro de las organizaciones no han tenido en cuenta que lo que desean las personas en sus empleos ha evolucionado a lo largo del tiempo. La satisfacción de necesidades básicas ha sido el resultado de la elevación de nuestro nivel de vida, del movimiento sindical, de la seguridad en el empleo, etc. En países europeos como en Japón las necesidades básicas se consideran satisfechas, haciéndose hincapié en las necesidades superiores a la hora de motivar. (De Souza, 2.003)

El hecho de pensar en motivar partiendo de la base de que las necesidades básicas se encuentran satisfechas, es de aplicación para un pequeño grupo de personas en nuestro país. Las condiciones así están dadas debido a un exceso de oferta de empleo que refleja el número de desempleados, traduciéndose esta situación en una cultura casi general de no retener a quien esté disconforme con su trabajo ya que existen cientos de personas con intención de cubrir ese puesto. Por lo expuesto considero que no basta solo con un cambio en las condiciones económicas ya que lo más importante es un cambio de cultura, lo cual es mucho más difícil de lograr.

Las organizaciones utilizan recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos para la producción de bienes y servicios, generando diferentes grados de rentabilidad. A nivel mundial, los recursos humanos constituyen un factor clave para el logro de los objetivos estratégicos. Por este motivo, la importancia de la Administración de Recursos Humanos, ha ido aumentando, debido a que las empresas requieren cada vez más de personal altamente calificado y motivado para poder adaptarse a los constantes cambios del entorno.

Con la premisa de que las organizaciones podrán cumplir con los objetivos establecidos en la medida que su personal se desempeñe efectivamente; de manera que su conocimiento, destrezas, actitudes y comportamiento conduzcan al éxito corporativo, consecuentemente deberán contar con una fuerza laboral capaz de aceptar el cambio y motivados a desarrollarse continuamente. Siendo necesario reconocer la importancia que tiene la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos como parte fundamental para el logro de las metas organizacionales.

El modelo o perfil de competencias aporta al entrenamiento una serie de métodos y técnicas que permiten fortalecer en el individuo aquellas competencias claves

para alcanzar un excelente desempeño. La comparación entre el modelo de competencias y las competencias que realmente posee el individuo ponen de manifiesto la brecha resultante entre el desempeño actual y el que debería ser, logrando de esta forma identificar las necesidades de capacitación o entrenamiento a ser cubiertas. Un perfil de competencias es el conjunto de características requeridas por un puesto que deben ser demostradas a través de la conducta de la persona y que están relacionadas con un desempeño superior, cada función tiene definido un perfil de competencias en el cual se detallan los niveles de comportamientos básicos, de excelencia y las competencias críticas que se deben evidenciar para obtener resultados exitosos dentro de determinado puesto de trabajo.

Conocer cuáles son esas necesidades a través de la teoría de las competencias brinda a la empresa la oportunidad de fijar conceptos más claros sobre aspectos específicos del conocimiento, la conducta, actitudes, habilidades, motivaciones, rasgos de carácter, y destrezas involucradas directamente en las funciones y tareas que realiza el individuo en su trabajo. Esto permite que los planes de entrenamiento que se elaboren persigan fines más concretos obteniendo resultados a corto y mediano plazo, evitando que los objetivos de dicho plan se desvíen hacia áreas difíciles de desarrollar, perdiendo de esta manera recursos. (Sallenave, 2.004)

Teniendo en cuenta las nuevas actitudes de las empresas como la globalización, la conciencia ambientalista, la aceleración de las privatizaciones, las alianzas estratégicas y el avance tecnológico conforman un conjunto de factores que alteran y afectan a las organizaciones, y la administración del capital humano bajo el modelo de Gestión por Competencias promueve numerosos beneficios frente al impulso del cambio cultural. (Genovese, 2.003)

Por otro lado, teniendo en cuenta los beneficios que se generan bajo este esquema, se pueden mencionar los siguientes factores: permite unificar los esfuerzos para el logro de los objetivos estratégicos de la organización, mejora la productividad individual impactando la productividad colectiva de la organización, clarifica los comportamientos que se requieren en cada función, propicia el feedback de los comportamientos de cada persona frente a los requeridos por la función como herramienta de desarrollo brindando instrumentos para lograr un crecimiento profesional sostenido en comportamientos deseados. Es fundamental entonces transformar nuestra visión, desde la economía a la economía humana, desde el capital de trabajo hacia el desarrollo, potencialización del capital humano, que es lo que en esta década le dará la única ventaja competitiva sustentable en el tiempo a la empresa.

DISCUSIÓN

Es propio de la naturaleza de las organizaciones que cambien con el tiempo, por lo tanto los líderes y gerentes por definición tienen que estar tratando de manejar este cambio con una visión proactiva; la misma supervivencia de una organización puede depender de la forma como adapte la cultura a un ambiente rápido de cambio. A partir de esta premisa, las organizaciones que quieren competitivas se mantienen en busca de la excelencia, a través de la adquisición de nuevos conocimientos que les permitan estar a la par del entorno y a su vez asumir el compromiso de conocer el grado de integración y diversificación de competencias, de manera que puedan utilizar las herramientas que les permitan estructurar un adecuado portafolio de productos y/o servicios.

Dentro del marco descrito anteriormente, esas son estrategias que toda gerencia debe adoptar para el logro del éxito en el alcance de los objetivos establecidos, según las orientaciones preestablecidas por la visión de la organización. Teniendo en cuenta esto, cabe mencionar un claro ejemplo de una organización que tuvo que adaptarse a un ambiente altamente cambiante.

Debido al desequilibrio en el sistema financiero ecuatoriano alrededor del año 2000, el Banco del Pichincha entro a ser uno de los pocos bancos que sobrevivieron en el país como organizaciones sólidas y confiables. Con esto, los líderes de la institución se dieron cuenta que el entorno estaba cambiando y que debían adaptarse a este cambio implementando ideas innovadoras, por lo cual se generó un cambio integral en la institución incluyendo el área de RRHH.

El Banco del Pichincha contactó y contrato al grupo Hay para que de esta manera generar un capital humano más ágil, más rentable y mejor orientado al cliente.

El Sistema de Gestión del Recurso Humano es un proceso estructurado a través del cuál la institución busca alcanzar su misión, visión, estrategia y objetivos institucionales a través de la gestión de sus colaboradores y directivos.

Cada colaborador es parte de los objetivos y su aporte es generado a partir del “que hacemos” y el “como lo hacemos”. El como lo hacemos son los comportamientos específicos y observables que apoyan la gestión cotidiana en cada puesto de trabajo, los cuáles son denominados competencias. La gestión por competencias es un sistema de administración del recurso humano que permite gestionar el talento de las personas y su capacidad de obtener resultados superiores y estables en el tiempo. La gestión del talento da un paso más que la gestión por conocimiento ya que no considera únicamente los conocimientos, las habilidades y las destrezas sino que adecua los comportamientos de las personas en relación con los requeridos para el cumplimiento de los objetivos. Por otro lado el que hacemos son los resultados a seguir en cada posición a través de los objetivos fijados, ya sea mediante el marco de acción de cada función o de los objetivos establecidos para cada área, unidad o persona, los cuales han sido desplegados tanto grupal como individualmente, tomando como punto de partida la estrategia y los objetivos institucionales. Esto constituye la gestión cuantitativa que se apoya en la administración por objetivos y resultados.

Durante el primer semestre del 2004, el área de RRHH del Banco del Pichincha llevó acabo un seguimiento al avance en el desarrollo de las competencias de sus empleados, recogiendo unos resultados altamente satisfactorios. Se realizó una consulta a todos los colaboradores a nivel nacional con perfil ratificado, a través de una aplicación en la intranet y mediante un mail personalizado, con el objetivo de

determinar el avance logrado por cada persona en el desarrollo de las competencias y poder identificar las posibles limitaciones o dificultades presentadas.

El aplicativo permitió recoger los siguientes datos informativos:

- En cuanto al convencimiento, compromiso y claridad que tienen los colaboradores respecto al desarrollo de sus competencias el resultado fue positivo.
- Con respecto al manejo de la herramienta desarrollada para apoyar el registro de los planes de acción y el seguimiento del cumplimiento se pudo concluir que los colaboradores pusieron en práctica las acciones planteadas para su desarrollo
- Con respecto al cambio percibido por los colaboradores con respecto a su propio desarrollo se recogió una alta aceptación por parte de los mismos, adoptando a su cultura el hábito de dar y recibir retroalimentación frente a comportamientos observables.
- Se concluyó que la falta de tiempo en el trabajo es un indicador de dificultad frente al desarrollo de las competencias exigidas en los perfiles.

Lo descrito anteriormente, permite evidenciar que el sistema de gestión por competencias es un procedimiento altamente efectivo para poder visualizar acertadamente hacia donde se deben encaminar los esfuerzos de una organización y lograr moverla al menor costo.

A medida que las organizaciones desafían el cambio, será determinante concluir que las organizaciones se plantean retos y han demostrado que el

presente es de quienes se adaptan más agresivamente a las nuevas realidades, que las ciencias gerenciales modernas tienen sentido cuando se aplican adecuadamente y que los retos son superables cuando se toma conciencia del papel de la innovación en un entorno cambiante.

REFERENCIAS

Toffler, A. (1.980) *La Tercera Ola*. Barcelona: Ed. Plaza y Janés

Sallenave, J.P. (2.004) *La Gerencia Integral*. Bogotá: Ed. Norma.

Genovese, C. (2.003) *Gestión de recursos humanos en nuevos escenarios*. Buenos Aires: Ed. Paidós.

De Souza, M.C. (2.002) *Análisis de necesidades de entrenamiento basado en el modelo de competencias*. Caracas: Ed. Planeta.

Cruz, P. Rojas, S. Vega, G. Villegas, Y. (2.003) *El Capital Humano y la gestión por competencias*. Santiago de Chile: Ed. Planeta.

V. Vinueza (Comunicación Personal, Febrero 2.004)

Manuscritos de circulación interna del Banco del Pichincha.

Diccionario de Competencias, circulación interna del Banco Pichincha.