

Plataforma de cambio para la implementación del enfoque de gestión por competencias en el Banco de Crédito y Comercio, Villa Clara

Exchange platform for the implementation of the competency management approach in the Banco de Crédito y Comercio, Villa Clara

Pável Bendoyro Durán ¹, Gislina Mesa Contreras ², María Sotolongo Sánchez ³

¹ Ms.C., Dirección Provincial Banco de Crédito y Comercio de Villa Clara, Cuba.

Correo electrónico marketing@dpvc.bandec.cu

² Dra.C., Centro de Estudios de Dirección. Universidad Central "Marta Abreu", Las Villas. Cuba. Correo electrónico: gislenamc@uclv.edu.cu

³ Dra.C., Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad Central "Marta Abreu", Las Villas. Cuba. Correo electrónico: msotolongo@uclv.edu.cu

RESUMEN

El contexto empresarial y las instituciones cubanas se han visto precisados a elevar su competitividad, específicamente a través de sus recursos humanos; y en el caso del Banco de Crédito y Comercio (BANDEC) no está ajeno a estas demandas. Las transformaciones en la realidad económica nacional y el papel de las instituciones bancarias cubanas en este ámbito, necesitan ajustar y perfeccionar su proceso de Gestión de Recursos Humanos (GRH). La presente investigación tiene como objetivo diseñar una plataforma de cambio para facilitar la implementación de la gestión por competencias en el Banco de Crédito y Comercio (BANDEC) en la provincia Villa Clara. Se realizó un diagnóstico con el empleo de: análisis documental, la lista de chequeo y el trabajo grupal (Tormenta de ideas y el Campo de fuerzas). La evaluación del diseño de la plataforma de cambio fue positiva. El grupo evaluador fue integrado por especialistas que tuvieron en cuenta: flexibilidad, carácter sistémico, potencialidad de mejora y carácter general. La gestión empresarial actual ya no está basada en elementos como la tecnología y la información, la clave está en una gestión efectiva de la gente que en ella participa. Se necesita cambiar interiormente, innovar continuamente, entender el contexto, la empresa y nuestra misión en ella. Se comprobó la necesidad de emplear la Gestión por Competencias, pues profundiza en el desarrollo y el compromiso del personal en la entidad.

PALABRAS CALAVE: gestión por competencia, diagnóstico, proceso de cambio, recursos humanos

ABSTRACT

The business environment and Cuban institutions have been forced to increase their competitiveness, specifically through their human resources; And in the case of the Bank of Credit and Commerce (BANDEC) is not outside these demands. The transformations in the national economic reality and the role of Cuban banking institutions in this area need to adjust and improve their Human Resources Management (HRM) process. The present research aims to design a platform of change to facilitate the implementation of management by competences in the Bank of Credit and Commerce (BANDEC) in the province Villa Clara. A diagnosis was made using: documentary analysis, the checklist and the group work (Storm of ideas and the Field of forces). The evaluation of the design of the exchange platform was positive. The evaluation group was composed of specialists who took into account: flexibility, systemic character, potential for improvement and general character. Current business management is no longer based on elements such as technology and information, the key is effective management of the people who participate in it. It is necessary to change inwardly, to innovate continuously, to understand the context, the company and our mission in it. It was verified the need to use the Management by Competencies, because it deepens the development and the commitment of the personnel in the entity.

KEYWORDS: competency management, diagnosis, change process, human resources

INTRODUCCIÓN

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 una; por tanto cada uno de los componente de ella debe ajustarse de manera ágil y óptima a estos cambios. Cada actor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan.

Tres aspectos mueven a las organizaciones a alcanzar sus metas propuestas: tecnología, flexibilidad y adaptación. La correcta conjugación de estos aspectos redundan en las ventajas competitivas que ayudan a las empresas a cumplir sus objetivos. Las empresas competitivas han aplicado estrategias que pasan por la modernización de sus estructuras, su aplanamiento y simplificación; han introducido mejoras tecnológicas y han reconocido la importancia de disponer de personal preparado para enfrentar los retos del entorno y el logro de sus objetivos.(Franco, 2000)

Una empresa competitiva, con trabajadores competentes, es ante todo un equipo competente, por lo que se desprende que la Gestión por

Competencias es una cualidad nueva, en la cual el enfoque sistémico supera el típico parcelado de inicios y mediados de siglo pasado y coexisten además el trabajo en equipo, la participación en la toma de decisiones y la previsión, siempre coherentes con la cultura y filosofía organizacional. Es el resultado de la necesidad de generar ventajas competitivas, relacionadas con las transformaciones productivas propias de globalización, la exposición a la competencia y la presión por mejorar la calidad. (Ibídem, 2000)

La concepción moderna de la (GRH) asume que los empleados son inversiones no costos, en tanto son ellos los encargados de lograr la eficacia y eficiencia en las organizaciones. Esto exige que la gestión se conciba con carácter técnico especializado teniendo sus bases en los análisis de puestos y la determinación de las competencias. (Franco, 2000)

En el contexto empresarial cubano, las instituciones se han visto precisadas a elevar su competitividad, específicamente a través de sus recursos humanos, para incentivar la mejora continua hacia su interior. El proceso de Perfeccionamiento Empresarial y la modificación de las bases de este proceso, así como la aparición de la familia de Normas Cubanas 3000-3002: 2007, constituyen obligado punto de partida para todas las entidades nacionales que apunten hacia un desarrollo sostenido.

El (BANDEC) no está ajeno a esto, sino todo lo contrario, realiza permanentes esfuerzos para profundizar la actuación estratégica y mejorar la efectividad interna de la gestión administrativa, consciente de la importancia de su desempeño en la nueva política socioeconómica del país. Sin embargo, aún enfrenta varias problemáticas que atentan contra la implementación de la gestión por competencia, entre las que se encuentran:

- ✓ El sistema de GRH que se emplea actualmente en BANDEC, al orientarse sobre los calificadores de cargos del MTSS y del propio sector, no satisface las exigencias del entorno, en cuanto a las competencias que debe poseer actualmente el trabajador bancario.
- ✓ la institución carece además de procedimientos o herramientas metodológicas para determinar las competencias de los cargos.
- ✓ El personal directivo, máximo responsable de la implementación del enfoque de gestión de la entidad, no cuenta con preparación teórica metodológica suficiente para enfrentar este cambio.
- ✓ Aún subsisten actitudes resistentes y poca motivación para acometer el proceso de cambio hacia la gestión por competencia.

A partir de estos antecedentes se define el siguiente problema de investigación: ¿Cómo facilitar el proceso de cambio hacia la gestión por competencias en BANDEC Villa Clara?

La intención de dar respuesta al problema científico lleva a definir el siguiente objetivo general de la investigación: diseñar una plataforma de cambio para facilitar la implementación de la gestión por competencias en BANDEC Villa Clara. A partir del objetivo general definido se formulan 4 objetivos específicos de la investigación:

METODO

1. Resumir los referentes teóricos nacionales e internacionales que sustentan la elaboración de una plataforma de cambio hacia la gestión por competencia.
2. Diagnosticar el sistema que enfrenta BANDEC Villa Clara para implementar la gestión por competencia con énfasis en el análisis de factores a favor y en contra.
3. Establecer los elementos centrales de una plataforma de cambio para facilitar la implementación de la gestión por competencias en BANDEC Villa Clara.
4. Valorar la propuesta a través del criterio de especialistas.

El principal aporte teórico-metodológico de la investigación realizada se vincula con la estructuración de una plataforma de cambio que guíe el proceso de tránsito de la organización hacia la implementación de la gestión por competencias. La puesta en marcha de dicha plataforma contribuiría a logra la eficacia en la implementación de este enfoque de gestión como respuesta a la necesidad de transformar la GRH hacia un mejor aprovechamiento del talento y las potencialidades de las personas en el trabajo. Esto señala el valor práctico de la investigación.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los procesos de cambio y su importancia para implementar la GRH por competencias.

Tal y como se aborda, en nuestros días, cada vez más organizaciones se enfrentan a ambientes dinámicos y cambiantes que las compelen a adaptarse. Las organizaciones exitosas serán las que puedan cambiar en respuesta a la competencia, serán las más flexibles. Por ende requerirán de una fuerza de trabajo igualmente flexible y sensible que pueda adaptarse en forma expedita y aún radical a las condiciones cambiantes. (Robbin, 2007)

Al intentar definir lo que es un cambio, pueden encontrarse en la literatura diversidad de definiciones. Sin embargo, en el contexto empresarial, resulta importante asumir el cambio como una actividad intencional y orientada a las metas. A tales efectos y según Stoner (citado por De Souza, 1998), el cambio planeado constituye un proyecto implementado de forma deliberativa, con una innovación estructural, una nueva política, un nuevo objetivo, una nueva filosofía, un nuevo clima y un nuevo estilo de operar. Envuelve “toda” la organización o una parte significativa de la misma, con una respuesta adaptativa al medio en que esta insertada.

Frecuentemente se reconoce que cambiar no es muy fácil, primeramente porque ni todas las personas están dispuestas a realizar esfuerzos en este sentido y, aunque estén dispuestas es muy fácil volver a los antiguos patrones de funcionamiento.

Aunque cada autor que se refiere al tema del cambio en la literatura empresarial, imprime su sello personal al modelo de cambio adoptado, el que se presenta a continuación reúne los elementos generales en los cuales existe coincidencia de opinión (Mesa, 2014).

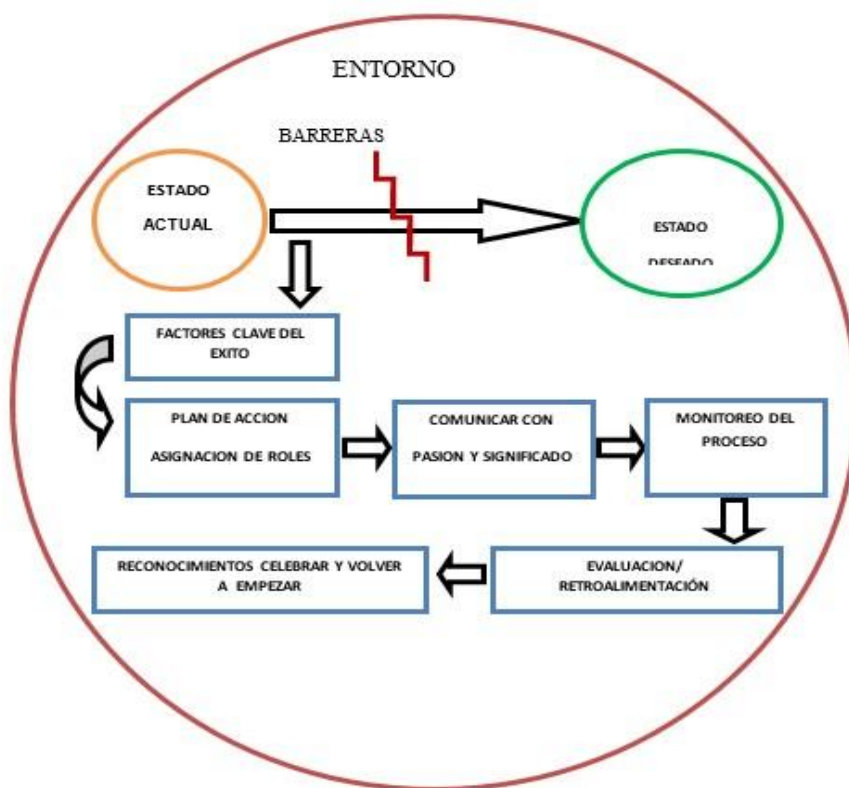


Figura 1: Modelo de Cambio.

Fuente:(Codina, citado por Mesa, 2014).

Sin embargo, pocas veces los cambios están completamente pensados y estudiados y los efectos positivos esperados no se ven de inmediato. Para ello es necesario elaborar un mapa de ruta del cambio, que constituye una herramienta que describe el destino del cambio, los caminos posibles a seguir y los potenciales compañeros de viaje que acompañaran el cambio. Adicionalmente, será necesario crear un mapeo de actores que permita a visualizar nuestra situación ante el cambio propuesto. (Calves, 2011)

El Centro de Estudios de Dirección Empresarial (2012) desarrolla en el Diplomado de Administración Pública para cuadros del estado y el gobierno en Villa Clara un procedimiento para elaborar la ruta de cambio que consta de los siguientes pasos:

1. Identificación de un problema a ser resuelto y visualización creativa del estado deseado
2. Identificación de actores involucrados en el proceso y entorno sobre el que se quiere influir
3. Reflexión sobre los supuestos a asumir para acometer el cambio
- Proyección de la ruta (Selección de áreas estratégicas y diseño y agrupación de acciones para el cambio)
4. Definición de indicadores de cambio a monitorear

Diseño de la plataforma de cambio para facilitar la implementación de la gestión por competencias en BANDEC, Villa Clara.

Al considerar las ideas antes abordadas, los autores proponen la estructuración de una plataforma de cambio que combine los fundamentos del modelo propuesto por Codina y citado por Mesa, 2002 y el procedimiento para elaborar la ruta de cambio (CEDE, 2012), en tanto, este último le aporta al primero una base metodológica para definir los actores, concretar acciones y establecer indicadores para medir el avance del proceso de cambio.

Muñiz (s/a) citada por Enríquez y Mesa (1996) expresa que una plataforma estratégica constituye un plan que incluye los elementos básicos para el posterior proceso de implementación y debe ser realizada por un conjunto de especialistas en estrecha integración como equipo.

En el campo de las ciencias económicas y empresariales, el término se asocia a la presentación de políticas, estrategias, ideas innovadoras o lanzamiento de nuevos productos. Sobre esa base los autores proponen una plataforma de cambio como herramienta metodológica que

incluye las dimensiones gráficoconceptuales de un modelo y el carácter orientador de un programa.

En la figura que aparece a continuación se muestra gráficamente la propuesta que parte, como es usual en los modelos y procedimientos estudiados, de la definición de las condiciones actuales de la organización y la visualización del estado deseado. Se propone, además, la consideración de los supuestos teóricometodológicos del cambio como condición primaria a considerar para desarrollar la plataforma.

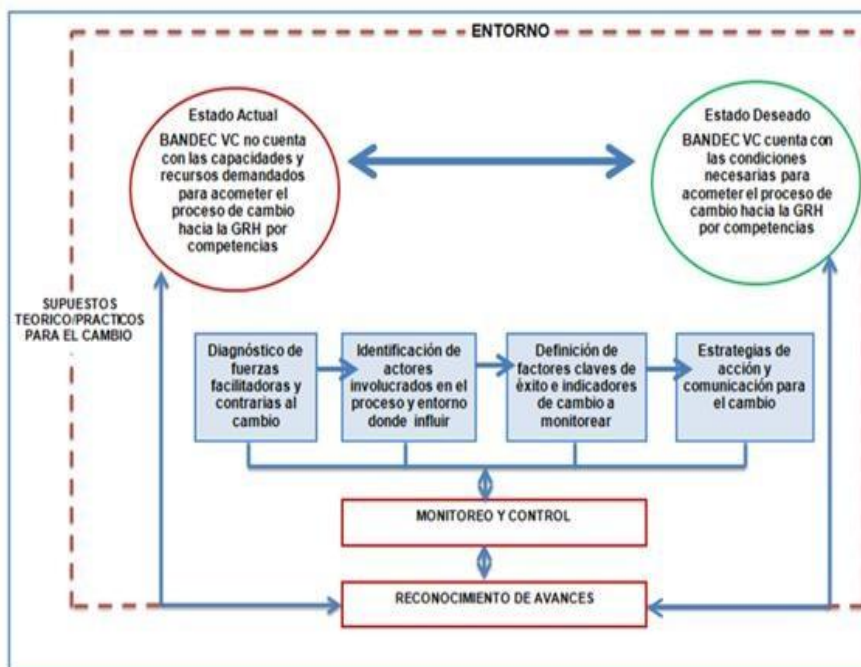


Figura 2: Propuesta de Plataforma para el Cambio. Fuente: Elaboración propia

Las condiciones de estado actual y deseado existentes en BANDEC VC, así como el diagnóstico de campo de fuerzas se incluyen en el modelo de plataforma se considera que el cambio es un proceso iterativo, que debe evaluarse sistemáticamente, por lo que estas condiciones pueden ser variables a medida que el proceso de cambio avance y deben ser reconsideradas.

Se propone el Mapeo de Actores para identificar aquellos actores que están involucrados en el proceso y entorno sobre el que se quiere influir activamente. Estos son actores que de una manera u otra se verán afectados o de hecho ya están involucrados en el campo de realidad sobre el que se quiere influir.

Al ser el cambio propuesto un cambio hacia dentro de la organización resulta indispensable hacer un mapeo más preciso del público interno, se considera dentro de este a los directivos, por ser los agentes de cambio más inmediatos con que se puede iniciar el proceso.

Los factores clave de éxito (FCE) pueden ser entendidos como puntos de apoyo para el éxito empresarial, factores críticos que llevan el éxito o fracaso de una estrategia (Machado Noa, 2009). Sobre la base de esta conceptualización se seleccionan como (FCE) para el cambio hacia la implementación del enfoque de competencias en BANDEC VC, los siguientes:

- **Capacitación:** El activo fundamental del cambio en una organización es el propio actor del cambio. En el diagnóstico realizado para definir esta plataforma de cambio se detecta desconocimiento y deficiente preparación del personal vinculado con la actividad en relación a la GRH por competencia, por tanto la definición de acciones tendientes a la preparación del personal para el cambio se vuelve una necesidad.
- **Documentación:** La no existencia de la documentación necesaria para emprender la gestión por competencias, dígame incluso procedimientos para elaborar los manuales de competencia de los puestos, constituye una limitación de recursos para implementar el enfoque de competencias en la gestión de RRHH, de ahí que este factor clave se refiera a la existencia de dicha documentación

Posteriormente se diseñan, para cada uno de los FCE, indicadores de cambio, los cuales, según Retolaza (2010), no tienen que guardar relación con los indicadores de ejecución de actividades, sino que permiten entender mejor cómo leer el contexto para ver cuáles son los efectos que permiten percibir cómo se está dando realmente el cambio.

Luego se definen las estrategias de acción para el cambio, que constituyen acciones de tipo general referidas a cada uno de los FCE y tienen como salidas o resultados esperados los aspectos contemplados como indicadores de cambio. Se presentan en orden de prioridad, es decir, estructuradas de acuerdo con un orden lógico de continuidad y consecutivo, que permite avanzar hacia la obtención de las condiciones deseadas para implementar el enfoque de gestión por competencias a la gestión de RRHH.

Una vez establecidas estas estrategias de acción y comunicación debe darse seguimiento al curso de las mismas y controlar los indicadores de cambio a través de los instrumentos antes definidos, se comunican los éxitos según se ha indicado. Se propone, además, el control

administrativo de los avances, con frecuencia semestral por parte de la Dirección de RRHH de la entidad y anualmente en el Consejo de Dirección.

La propuesta de la plataforma de cambio fue evaluada a partir del criterio de especialistas y los resultados obtenidos la valoran positivamente, en tanto se considera adecuada para guiar el tránsito desde una GRH tradicional a una gestión enfocada a las competencias.

El grupo de especialistas quedó conformado por 1 doctor de la Universidad Central de Las Villas especialista en el tema de gestión de RRHH, 3 Masters en dirección y 3 miembros de la institución bancaria, con experiencia en la gestión de RRHH. De esta manera se combinan consultores internos y externos para ampliar la visión sobre el objeto de estudio.

CONCLUSIONES.

- ✓ La GRH basada en competencias se reconoce como una poderosa herramienta para asegurar que los sistemas de recursos humanos faciliten y apoyen los objetivos estratégicos de la organización, así como para alinear los desempeños individuales a los desafíos organizacionales, todo lo cual resulta un objetivo pendiente a cumplir por el Banco de Crédito y Comercio donde el inclinación hacia tradicionales sistemas de trabajo y la creencia de que constituye garantía de éxito en la labor bancaria, pueden limitar la implementación de procesos de cambio organizacional
- ✓ El diagnóstico realizado permite constatar las debilidades de la institución objeto de estudio, concluyéndose que no cuenta con las capacidades y recursos necesarios para acometer el proceso de cambio hacia la GRH por competencias, lo cual esclarece la necesidad de estructurar un proceso de cambio que acompañe el tránsito hacia este enfoque de gestión.
- ✓ Se propone una plataforma de cambio para facilitar la implementación de la gestión por competencias donde la consideración de los supuestos teórico metodológicos del cambio, las condiciones de estado actual y deseado existentes en BANDEC VC y el diagnóstico de campo de fuerzas constituyen puntos de partida, así como aporta una base metodológica para definir los actores, concretar acciones y establecer indicadores para medir el avance del proceso de cambio.

BIBLIOGRAFÍA.

- Aguilera, A (2012): La gestión del cambio en el proceso de transformación de la educación superior. Conferencia. Maestría en Dirección. Curso Gestión de los Recursos Humanos. Universidad Central de las Villas, Santa Clara, Villa Clara.
- Alles, M. A. (2000). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires.
- Calves Hernández, S. (2011): La gestión del cambio en la administración pública, en Problemas de la gestión en la administración pública. Material docente elaborado para el desarrollo del Diplomado de Administración Pública en la Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno.
- Centro de Estudios de Dirección Empresarial (2012): Cambio Organizacional. Presentación en diapositivas para el Diplomado de Administración Pública para cuadros del estado y el gobierno en Villa Clara.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. Mc Graw Hill. Bogotá.
- De Souza A. (1998). "Cambio Organizacional". Editorial P.A. &Partners.
- Enríquez, A. y Mesa, G (1996): Estrategia de Comunicación Comercial para la Empresa Fénix Confecciones. Trabajo de Diploma. UCLV. Santa Clara.
- Franco, M. G. (2000). Gestión Humana Basada en Competencias. Contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. Revista Universidad EAFIT.
- Gilbreath, R D. (1989). La Estrategia del Cambio. Editorial. McGraw-Hill. Bogotá.
- Machado Noa. N. (2009): Control de gestión. Apuntes para su aplicación en las organizaciones. Material de apoyo elaborado para el curso de Control de Gestión de la Maestría en Dirección. Centro de Estudios de Dirección Empresarial. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
- Mesa Contreras, G (2014): La gestión del cambio en el proceso de transformación de la educación superior. Conferencia magistral en el Instituto Superior Pedagógico Félix Varela, Santa Clara, Villa Clara. 24 abril de 2014.
- Retolaza, I. (2010): Teoría de cambio: un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la incertidumbre y la complejidad. Material digital. PNUD-PRDD.
- Robbin, S. (2007). Fundamentos de comportamiento organizacional. Editorial Félix Varela. La Habana.

RECIBIDO 18/03/2015; APROBADO 30/5/2015