

METODOLOGÍA PARA DETERMINAR LAS COMPETENCIAS BÁSICAS DE PROCESOS CLAVE EN UNA CORPORACIÓN DE SERVICIOS

Data de aceite: 03/08/2023

Eulalia María Villa González del Pino

Facultad de Ingeniería Industrial.
Universidad de Guayaquil. Ecuador.

Ramón Ángel Pons Murguía

Facultad de Ingeniería Industrial.
Universidad de Guayaquil. Ecuador.

Harold Pérez Olivera

Corporación Universitaria Americana.
Barranquilla, Colombia.

Yanko Bermúdez Villa

Facultad de Ingeniería Industrial.
Universidad de Guayaquil. Ecuador.

Janeisy Hernández del Sol

Facultad de Ingeniería Industrial.
Universidad de Guayaquil. Ecuador.

Sin embargo, este enfoque no funciona como las organizaciones requieren, porque las competencias básicas de los procesos clave no están definidas. Este estudio de investigación tuvo como objetivo implementar una metodología para la determinación de las competencias básicas de un proceso de gestión de recursos humanos - selección e integración- en una organización de servicios de acuerdo con sus competencias distintivas.

PALABRAS-CLAVE: gestión basada en competencias, gestión por procesos, competencias organizacionales, competencias de procesos, competencias distintivas organizacionales.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, las empresas están sujetas a cambios complejos y dinámicos, como resultado de la evolución del mercado y la introducción de nuevas tecnologías y métodos de trabajo en los procesos de producción [Camisón, 2002], [Cardona, 2011], [Hamel, 1994], [Pons y Villa, 2004], [Villa, 2006], [Pons, 2007]. La búsqueda de ventajas competitivas sostenibles (VCS),

RESUMEN: La gestión basada en competencias, explica cómo las organizaciones pueden desarrollar una ventaja competitiva sostenible de una manera sistemática, cognitiva, holística y estructural, para sostener el despliegue coordinado de los recursos de manera que ayuden a las organizaciones a alcanzar sus objetivos, así como la creación y distribución de valor a los clientes y partes interesadas.

por lo tanto, no es una opción, es un desafío que se plantea ahora a las empresas para asegurar su supervivencia [Baldir, 2005], [Becker, 2004], [Bermúdez, 2008], [Cuesta, 2001], [Davenport, 2000], [Lira, 2005]. Por lo tanto, los enfoques modernos de gestión, tales como Enfoque Basado en Competencias (EBC) y el Proceso de Gestión (GMP y GLP), están llamados a desarrollar, con carácter sistémico, el potencial requerido por las organizaciones para lograr estos beneficios [Bosquetti, 2006], [Jackson, 2014], [Leboterf, 2000], [López, 2008].

La Gestión por Competencias se centra fundamentalmente en el desarrollo de lo que la gente “será capaz de hacer en el futuro” [Allés, 2004], [Cravino, 2007]. Este pensamiento estratégico de gestión y proactividad es inminente. La gestión por competencias es ahora el concepto relevante para entender en Gestión de Recursos Humanos [Cuesta, 2001], [Cuesta, 2002], [Hernández, 2002], que implica una mayor integración entre la estrategia, el sistema de trabajo y la cultura de la organización, con una mayor conciencia del potencial de las personas y su desarrollo. En cualquier organización, pero sobre todo en la gestión de las competencias de empresas proveedoras de servicios es de gran importancia [Bermúdez, 2008], [Hernández, 2007].

El objetivo de este estudio es mostrar el desarrollo de una metodología para la definición de las competencias en los procesos clave de una corporación comercial, proveedora de servicios, de conformidad con sus competencias distintivas, que contribuyan a la consecución de la eficacia y la efectividad de estos, en correspondencia con la alineación estratégica que la organización requiere.

DESARROLLO

El desarrollo de la metodología exige la creación de condiciones para el fortalecimiento de los valores compartidos de la organización, y con base a esto, el manejo consciente de la cultura organizacional (CO), de manera proactiva. La metodología fue construida sobre la base de la aplicación de las dos fases integradas del ciclo gerencial: planeación e implantación. En un primer momento, se definen las competencias distintivas de la organización durante un periodo de planificación (nivel estratégico), ligado únicamente a los requisitos del entorno, una vez realizado su diagnóstico, con la aplicación de la prospectiva y el análisis específico de la cultura organizacional. En un segundo momento, se realiza la propuesta de competencias (nivel táctico), ajustada a la realidad y las dimensiones que cada una de ellas abarca, con el fin de facilitar la definición y la posterior medición de la gestión.

Una vez completado este análisis, la organización se encuentra en posición de definir las habilidades que distinguen sus procesos y que se centran en los llamados clave, para los fines que deben alcanzarse en el ciclo estratégico.

Por lo tanto, para apoyar la metodología general fueron diseñadas y aplicadas,

cuatro metodologías específicas: para el análisis prospectivo, gestión por procesos, la definición de las competencias distintivas de la organización y de las competencias básicas de los procesos clave de la organización, todo lo cual se muestra en la figura 1.

La definición de las habilidades a nivel de organización y de procesos, se hace posible a través de las metodologías específicas. De las cuatro metodologías específicas propuestas, las dos primeras forman parte de investigaciones realizadas con anterioridad, como parte de este mismo proyecto y dedicadas a la mejora de procesos organizacionales en instituciones de educación y de servicios (Pons & Villa, 2004; Bermúdez, 2007); las dos últimas fueron creadas para la propuesta metodológica que aquí se expone. En las figuras 2 y 3 se muestran los momentos (etapas) de ambas metodologías (para la definición de competencias distintivas y básicas de los procesos).

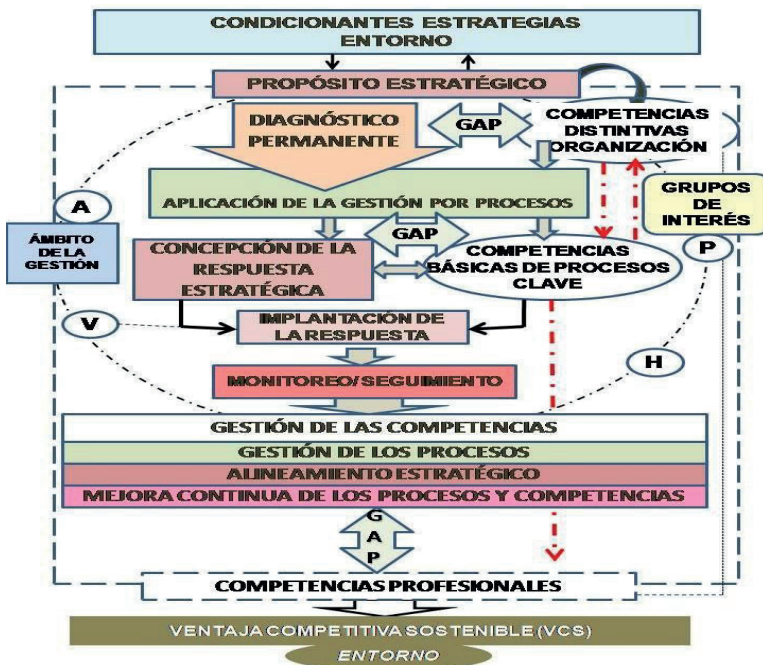


Figura 1 Procedimiento General para la definición de competencias básicas de procesos clave

Fuente: Tomado de Hernández, 2007.

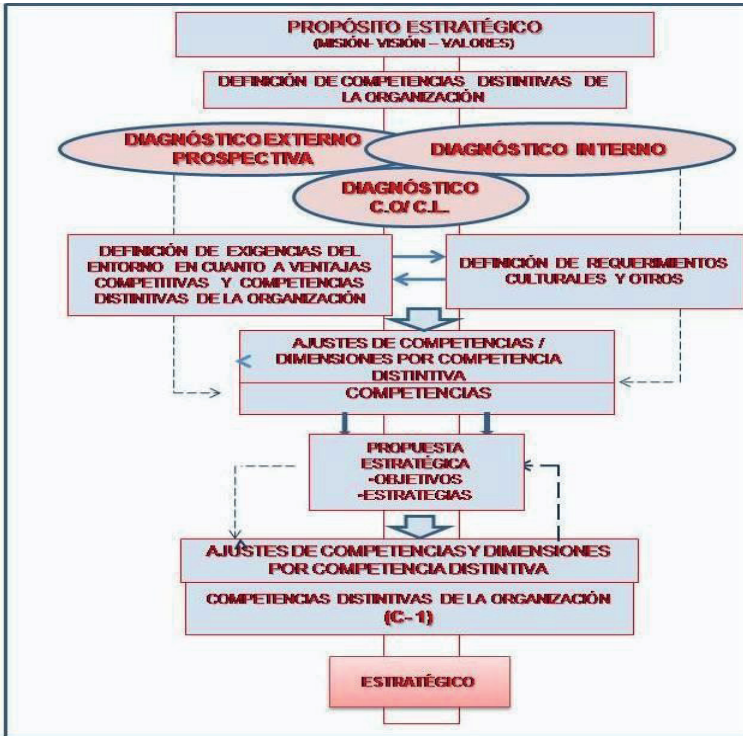


Figura 2 Procedimiento para la definición de competencias distintivas de la Organización .

Fuente: Hernández, J (2007) En las tablas 1 y 2 se muestra un resumen de las principales herramientas empleadas por ambas metodologías. Concebido como parte del sistema, ambas tienen un papel específico, para ayudar a asegurar el diseño del sistema de competencias distintivas de la organización y los procesos clave básicos. Ambas metodologías tienen un papel específico que permite el diseño de competencias distintivas de la organización y de los procesos clave básicos. Ambas contribuyen directamente a la finalidad de la metodología general, de determinar las competencias, y son partes fundamentales de un sistema que incluye todas las variables, las competencias y los niveles de la organización, basado en un enfoque de gestión de procesos.

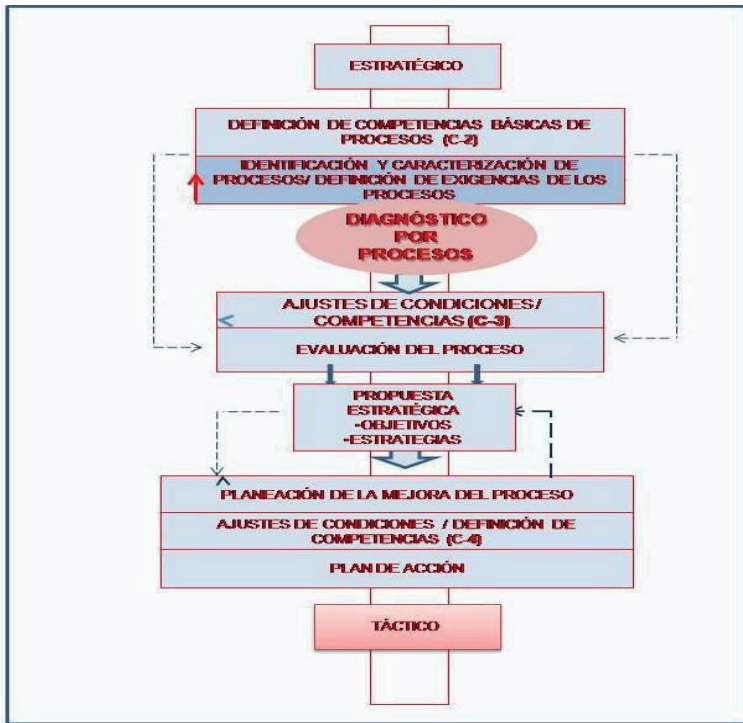


Figura 3 Procedimiento para la definición de competencias básicas de procesos.

Fuente: Hernández, J (2007).

ETAPA	MÉTODOS Y HERRAMIENTAS
I.- Definición de competencias de la organización en correspondencia al entorno y propósito estratégico	Método de expertos; Cuestionario para expertos
II.- 1er Ajuste de competencias y definición de sus dimensiones	Método de expertos; Trabajo de grupo; Análisis Factorial
III.- 2do Ajuste de competencias y de sus dimensiones	Método de expertos; Trabajo de grupo Cuestionario, Análisis Factorial

Tabla 1 Etapas, métodos y herramientas del procedimiento para la definición de competencias distintivas de la organización

ETAPA	MÉTODOS Y HERRAMIENTAS
I.- Definición de competencias básicas de procesos en correspondencia con las de la organización	Método de expertos; Cuestionario para expertos
II.- 1er Ajuste de condiciones para el desarrollo de competencias básicas y definición de sus dimensiones, a partir de la evaluación del proceso seleccionado	Método de expertos; Cuestionario; Análisis Factorial
III.- 2do Ajuste de competencias básicas de procesos y de sus dimensiones, diseño del plan de mejora de competencias	Método de expertos; Trabajo de grupo

Tabla 2 Etapas, métodos y herramientas del procedimiento para la definición de competencias básicas de los procesos

Una vez aplicada, la organización debe ser capaz de definir, en un periodo posterior, de forma iterativa y en sistema, habilidades profesionales, a cuyo nivel es posible la realización de la metodología propuesta.

La metodología propuesta se basa en un enfoque de mejora continua, dirigido a la gestión de la capacidad de organización y sus procesos basados en una ventaja competitiva sostenible. En la investigación se consideró como parte de la metodología propuesta, la medición de la *eficacia* de y la *efectividad* de la metodología, ambas dimensiones que sirven para validar la hipótesis planteada.

Partiendo de la variedad de conceptos existentes al respecto de la *efectividad* y la *eficacia*, así como el propósito y alcance de esta investigación, a los efectos de la misma, se considera importante aclarar qué se entiende por cada una de las dos dimensiones a medir en la validación del procedimiento:

- *Efectividad*: Cuando las salidas del procedimiento y de los procesos satisfacen los requerimientos de los clientes y de los grupos de interés
- *Eficacia*: Cuando se satisfacen dichos requerimientos y necesidades al menor costo posible.

De tal manera, una vez asumidas estas dos dimensiones para validar la hipótesis de investigación y medir de ese modo el efecto del sistema de procedimientos, se requiere entonces, en el contexto de los enfoques basado en las Competencias y de Gestión por Procesos, dejar igualmente definidas ambas dimensiones para efecto de esta investigación de la manera siguiente:

Efectividad de la definición de competencias básicas de procesos: Cuando la planeación de la gestión de las competencias, responde a los requerimientos de integración y sostenibilidad de la competencia en un ciclo de mejora continua y de alineamiento estratégico.

Eficacia de la determinación de competencias básicas de procesos: Entiéndase

cuando se alcanzan los niveles de integración y de sostenibilidad (contextualización) para un período de planeación dado en un ciclo de mejoramiento definido, dentro del rango de control aprobado, al menor costo posible en la gestión de cada competencia (que respondan a las prioridades de la Dirección Estratégica).

De esta manera, el proceso de evaluación de la metodología para la definición de competencias se hace posible a través de un grupo de indicadores, que en sistema responden a cada una de las dos dimensiones, el cual se muestra en la Tabla 3.

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	INDICADORES	EXPRESIÓN
Efectividad de la definición de competencias básicas de procesos clave	Cuando las competencias básicas definidas, responden a los requerimientos de integración y sostenibilidad de las mismas, en un período de planeación y de mejora.	Índice de correspondencia de las competencias distintivas con la P.E (ICCD) siendo las que se corresponden con los FCE y el Propósito Estratégico fundamentalmente Donde: CDCP (Competencias que se corresponden con la planeación) TCD (Total de competencias distintivas)	$ICCD = CDCP / TCD * 100$
		Índice de correspondencia de las competencias básicas con las acciones de mejora (ICCB) Donde: CBM (Competencias básicas en correspondencia con mejoras del proceso) TCB (Total de competencias básicas)	$ICCB = CBM / TCB * 100$
		Índice de correspondencia entre las competencias distintivas y las competencias básicas (ICEC) Donde: CBC (Competencias básicas que se responden a Competencias distintivas) TCB (Total de competencias básicas)	$ICEC = CBC / TCB * 100$
Eficacia de la definición de competencias básicas de procesos clave	Entiéndase cuando se logra cumplir con los requerimientos del "cliente" del proceso, con la mayor cantidad de competencias definidas asociadas a actividades que responden a ARC	Índice de correspondencia de competencias básicas a actividades que responden a ARC (ICaARC) siendo éstas las que inciden en el desarrollo de actividades de este tipo Donde: CBAV (Competencias básicas vinculadas a actividades que responden a ARC) TCB (Total de competencias básicas)	$ICaARC = CBAV / TCB * 100$

Tabla 3 Sistema de indicadores para evaluar la metodología

CONCLUSIONES

Las investigaciones más recientes dedicadas al estudio de la competitividad y las competencias distintivas a nivel organizacional, constituyen avances en la gestión del capital humano en las organizaciones y, de su integración sistémica, al resto de las

variables de los sistemas socio-técnicos.

Con la determinación del primer nivel de competencias (las distintivas de la organización) se logra la adecuación del planteamiento estratégico de la misma y con ello, se contribuyó al perfeccionamiento de su despliegue estratégico, así como a la elevación de la efectividad en la creación de condiciones para el desarrollo paulatino del EBC en la organización.

Con la definición de las competencias básicas para el proceso clave de Selección e Integración, se obtiene el conocimiento de un nivel muy poco explorado por la teoría y la práctica de las organizaciones (competencias de procesos) y con ello, se crearon las bases para que, desde los mismos, en un período posterior, sea posible integrar el desarrollo de las competencias al quehacer diario de la organización, desde el nivel de puestos (profesionales) atendiendo al alcance de esta investigación.

El procedimiento y las herramientas propuestas integran el nivel estratégico al nivel táctico de la organización, así como a todas las variables que influyen directamente en el desarrollo de competencias profesionales, con lo cual es posible elaborar planes de mejoramiento que contribuyan a la erradicación preventiva de las causas que provocan desviaciones del desempeño en el nivel de los procesos.

REFERENCIAS

1. Allés, M. A. Dirección estratégica de recursos humanos. In. Madrid: Ed. Díaz de Santos; 2004. [Date].
2. Baldir, C.; De Francisco, A. y Kovalevski, J. In: Competências essenciais: Contribuições para o aumento da competitividade. XXV Encontro de Energ. E Produção (ENEGEP). . ed. Brazil; 2005. P. 3250-3257. [29 oct. a 01 nov].
3. Becker, G. Trajetória de Formação e Desenvolvimento de Competências Organizacionais de Muri Linhas de Montagem. [Doutorado em Administração.]: FEA/USP; 2004. [Date].
4. Beltrán Sanz, J. y otros. Guía para una gestión basada en procesos. Instituto Andaluz de tecnología. In; 2005.
5. Bermúdez, Y. La medición de las competencias en los procesos de las Empresas Comercializadoras de la Corporación CIMEX. Informe parcial de Investigación. In. Cienfuegos 2007.
6. Bosquetti, M. y Rocha, B. Internacionalização e Competência Organizacional: o Caso da Electricité de France no Brasil. In. São Pablo: UNICEP; 2006. [Octubre]. Disponible en: [http://ginebra.incubadora.fapesp.br/portal/referencias/workshop-usp/21 .pdf](http://ginebra.incubadora.fapesp.br/portal/referencias/workshop-usp/21.pdf)
7. Camisón Zornoza, C. Las Competencias Distintivas Basadas en Activos Intangibles. In: Morcillo, P. y Fernández Aguado, J., Editors. Nuevas claves para la dirección estratégica. Barcelona: Ariel; 2002. p. 117-151. [Date].
8. Cardona, R. Estrategia basada en los Recursos y Capacidades. Criterios de evaluación y el proceso de desarrollo. REVISTA ELECTRÓNICA FORUM DOCTORAL. Número 4. Mayo- Julio de 2011 ISSN: 2027-2146
9. [Cravino, L. M. Administración del desempeño. In; 2007. p. 13 Disponible en: www.acede.org/index_archivos/CDMurcia/

10. Cuesta Santos, A. Gestión de Competencias. In. La Habana: Editorial Academia; 2001
11. Cuesta Santos, A. Gestión del Conocimiento. Análisis y proyecciones de los recursos humanos. In: Editorial Académica. La Habana; 2002
12. Davenport, T. O. Capital Humano. Creando ventajas competitivas a través de las personas. In. Barcelona: Ediciones Gestión; 2000. p. 264.
13. Escrigtana, A. B. Efectos de la dirección de calidad en los resultados: el papel mediador de las competencias distintivas [Doctorado]. Castellón: U.P. de Administración de Empresas y Marketing; 2001.
14. Hamel, G. The Concept of Core Competence. In: HAMEL, G. y HEENE, A., editors. Competence-Based Competition. England: John Wiley & Sons; 1994. p. 11-34.
15. Hernández, J. Procedimiento para la determinación de las competencias básicas de los procesos claves en la sucursal CIMEX de Cienfuegos, 2007. <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/2011/jhs.htm>.
16. Jackson, S. & Slocum, J. Administración .Un enfoque basado en competencias. 11ª Edición. Hellriegel, Don; ISBN:0-324-42140-0. <http://latinoamerica.cengage.com.2014>
17. Jardon, C & Martos, M. Determinación de competencias distintivas en Pymes: el caso de Vigo y su área de influencia (España) <http://www.scielo.org.ar/pdf/vf/v14n2/v14n2a01.pdf>. "Visión de Futuro" Año 7, N°2 Volumen N°14, Julio - Diciembre 2010
18. Leboterf, G. Ingeniería de las Competencias. In: Ed. EPISE; 2000. Disponible en: www.gestión2000.com
19. Lira Salaquett, C. A. Gestión por Competencias. Fundamentos y Bases para su Implantación. Informe Profesional para optar al Título de: Ingeniero (E) en Administración de Empresas. Universidad de los Lagos. Dpto. Gobierno y Empresa CAMOVIS República. 2005:96. [Diciembre]. Disponible en: www.gestiopolis1.com/recursos8/Docs/rrhh/gestion-por-competencias- fundamentos-y-bases. htm
20. López Núñez, F. A. Propuesta metodológica para la integración de la Gestión por Competencias a la Estrategia de las Organizaciones [Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas]. Ciudad Habana: ISPJAE; 2008. [Date].
21. Pons, R. y Villa, E. Planeación de la Calidad: Universidad del Atlántico. In. Barranquilla, Colombia.; 2004. p. 200.
22. Pons, R. y otros. Aplicación de un procedimiento para la gestión del proceso de investigación en un departamento docente. Informe de Investigación terminada. In. Universidad de Cienfuegos, Cuba; 2007.
23. Villa, E. Procedimiento para el control de gestión en Instituciones de Educación Superior. [Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas.]. Santa Clara, Villa Clara, Cuba: Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, 2006.
24. Winter, S. G. Knowledge and Competence as Strategic Asests. In: TEECE, D. J., editor. The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal. Cambridge, MA: Ballinger; 2000. p. 159-184.