

## **EL SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO**

### **Un medio para afianzar el modelo de competencias**

#### **INTRODUCCIÓN**

La gestión con personas y el desarrollo humano continúan siendo un reto importante para las organizaciones de hoy, en la medida en que las circunstancias del entorno exigen alinear la estrategia de Recursos Humanos con los objetivos de la empresa, para promover cambios y desarrollo en las organizaciones y en su gente.

El propósito de esta presentación es dar a conocer el proceso que hemos adelantado en el Banco en relación con el tema de las competencias y su impacto en el sistema de gestión del desempeño que implementamos desde el año 2003.

Estamos convencidos de que nuestro modelo de competencias surge como respuesta a las necesidades del Banco, teniendo en cuenta que se requiere contar con personas cada vez más eficientes y orientadas al cambio para responder a las demandas del entorno; es así como el tema de competencias apoya al plan estratégico organizacional, promoviendo el desarrollo de desempeños exitosos dentro de la organización.

Hemos asumido el reto de estructurar un sistema de gestión del desempeño “a la medida”, que promueva el tema de las competencias y movilice el cambio cultural requerido, conservando algunas de las prácticas que nos han acompañado por varios años y que nos han posicionado como una de las mejores empresas a nivel nacional.

Para el futuro, estamos trabajando en integrar de manera consistente los diferentes procesos de desarrollo del área de Recursos Humanos alrededor del tema de las competencias, mediante un sistema de información que brinde a la organización no solo herramientas más eficientes para la gestión con personas sino además información oportuna en relación con los diversos procesos de interés para los empleados del Banco.

Frente a los temas mencionados, a continuación presentamos nuestra experiencia, para lo cual hemos desarrollado seis puntos: antecedentes, marco conceptual, estructura del sistema de gestión del desempeño (SIGED), desarrollo de la propuesta y conclusiones.

Esperamos que esta experiencia contribuya a consolidar el tema que nos reúne y constituya un elemento de reflexión para continuar creciendo en nuestra labor como agentes de cambio y promotores del desarrollo humano

## **1. ANTECEDENTES**

### **1.1 Avances en el modelo de competencias**

El trabajo referente al tema de las competencias en el Banco se inició en el año 1999, luego de conocer la importancia y beneficios del modelo. Este trabajo se ha venido desarrollando en las siguientes etapas:

- Capacitación y formación del equipo gestor (1999)

Algunos profesionales y jefes del área de Recursos Humanos recibieron entrenamiento y capacitación sobre el modelo de competencias, con el apoyo de algunas firmas de consultoría externas expertas en el tema.

- Definición y validación de competencias genéricas y gerenciales (2000)

De acuerdo con las funciones y necesidades, se identificaron los factores críticos de éxito para el Banco, y con base en ello se definieron las competencias requeridas para cargos gerenciales y genéricos, con sus correspondientes indicadores. Estas competencias fueron validadas con diferentes instancias de la organización, incluida la alta gerencia, concluyendo que los perfiles definidos eran los requeridos por la organización en el corto y en el mediano plazo.

- Medición a través de la sección de selección (2001- 2004)

En el año 2001 se iniciaron los primeros ejercicios de valoración de competencias para los grupos directivos del Banco, mediante mediciones individuales y/o assessment centers. Esta actividad, que aún se adelanta mediante el programa de directivos del Banco, ha permitido hacer un diagnóstico respecto de las competencias de las personas, especificando cuales se pueden adquirir y el potencial con que cuentan para hacerlo, apoyando así la toma de decisiones en casos de reemplazos y/o promociones.

De igual manera, se introdujeron valoraciones de competencias en los concursos internos que realiza el Banco, con el ánimo de identificar el índice de acercamiento entre las competencias del empleado y las establecidas por la empresa y el grado de desarrollo requerido para alcanzar un mayor ajuste empleado-Banco.

- Desarrollo mediante planes de mejoramiento y capacitación (2001-2004)

Una vez identificadas las necesidades de capacitación, entrenamiento y/o desarrollo a través de la medición de las competencias, la sección de selección

diseña, conjuntamente con los empleados valorados, planes de acción orientados al mejoramiento del nivel de las competencias; estos planes están relacionados con algunos procesos de formación, exposición a experiencias variadas, retroalimentación y lecturas, entre otros.

De otra parte, dentro de su plan de actividades anual, el área de capacitación ha venido integrando diversos programas para todos los empleados del Banco, relacionados con las competencias genéricas y gerenciales. El objetivo de estos programas es unificar criterios en torno al tema y promover los comportamientos esperados en los diferentes cargos de la entidad.

- Monitoreo mediante el sistema de gestión del desempeño (2003)

Algunos de los propósitos del sistema de gestión del desempeño, en lo que se refiere al tema de las competencias, son: conocer su evolución en el tiempo, identificar los medios más eficaces para potencializarlas y adecuar las estrategias de desarrollo. Este tema se desarrollará en detalle en la sección destinada a comentar la estructura del SIGED.

- Ajustes y mantenimiento al proceso (2001-2004)

Desde los inicios del proceso hasta la fecha el Banco ha venido adelantando acciones tendientes a adecuar las prácticas de selección, valoración del potencial, desempeño, capacitación, desarrollo y bienestar social con la finalidad de afianzar cada vez más el tema de competencias en la organización.

Las competencias del Banco están clasificadas en dos grandes grupos:

**Competencias genéricas**, definidas como comportamientos que todos los integrantes del Banco deben exhibir independientemente de su área, nivel o cargo. Estas son: Autodesarrollo y logro, Orientación al cambio, Relaciones interpersonales, Disposición al servicio, Trabajo en equipo, Integridad, compromiso y Orientación a resultados

**Competencias gerenciales**, son las conductas que los empleados con personas a cargo deben evidenciar para lograr resultados a través de su grupo, contribuyendo así a direccionar el Banco de acuerdo con las políticas establecidas. Estas son: Liderazgo (promover y administrar el cambio, delegar y hacer seguimiento, realizar gestión con personas y autocontrol), Visión estratégica, Orientación a resultados, Comunicación efectiva, Pensamiento conceptual y analítico y Negociación y manejo de conflictos.

## **1.2 Evolución del sistema de gestión del desempeño**

Tradicionalmente ha sido responsabilidad del área de Recursos Humanos liderar el programa de gestión del desempeño del Banco, con el fin de contribuir al desarrollo de las personas y establecer relaciones de calidad entre jefes y colaboradores, buscando obtener incremento en la productividad. Adicionalmente, los esfuerzos adelantados alrededor del tema han sido importantes, considerando que un adecuado manejo de éste proceso permite tener retroalimentación y conocer el índice de asertividad de las actividades de selección, capacitación y compensación, entre otras.

Las diferentes opciones adoptadas por el Banco en relación con la gestión del desempeño han evolucionado en diferentes etapas:

De 1975 a 1994 el jefe realizaba una evaluación numérica de algunos factores predeterminados (en una escala de 1 a 10) cuyo resultado tenía incidencia en el aumento salarial anual del empleado. Esta disposición fue de carácter convencional y estuvo vigente hasta 1995.

En 1995 se diseñó e implementó un nuevo mecanismo cuyo principal cambio fue la escala de valoración de los objetivos y su independencia del aumento salarial anual; los valores adoptados fueron de 1 a 4.

Entre 1997 y 1999 se realizó una capacitación general a los evaluadores sobre el nuevo sistema y se introdujo el requisito de la entrevista personal. Además, se llevaron a cabo encuestas a jefes y empleados para valorar la efectividad del proceso y se subdividieron las escalas, permitiendo evaluaciones intermedias con signos más y menos, para una mayor precisión y exactitud en la evaluación final.

En el año 2000 se realizó un estudio para estructurar un modelo alternativo con asesoría de una firma consultora externa que contemplaba objetivos, indicadores cuantitativos y competencias. Por otra parte, se reforzó el concepto de planeación en las áreas, se inició la entrega del informe de evaluación al empleado y tal como se mencionó anteriormente, se hicieron algunas aproximaciones en el tema de competencias.

Durante el 2001 se decidió iniciar un estudio piloto en la Imprenta de Billetes implementando la metodología sugerida por la firma consultora en el año anterior (sistema integrado de administración del desempeño SIGED); el estudio estuvo acompañado de actividades de capacitación para evaluadores y evaluados. Durante este año se eliminaron de la escala los factores + y - y se realizó una descripción operacional de cada calificación, tendiente a disminuir la subjetividad y

orientar el ejercicio de evaluación en las diferentes dependencias. Adicionalmente, se hicieron algunos avances en la herramienta tecnológica utilizada para el proceso. Vale la pena anotar que, a pesar de los avances mencionados, las diferentes áreas continuaban manifestando inconformidad frente al sistema.

### **1.2.1 Conclusiones de los estudios realizados:**

Las principales conclusiones de los diferentes procesos de evaluación de desempeño realizados entre 1980 y 2001, fueron las siguientes:

- Las mejoras introducidas al proceso permiten adelantar ejercicios de balances anuales.
- Los jefes requieren desarrollar más habilidades puesto que evidencian deficiencias para administrar el desempeño.
- Las variables que componen el sistema dan lugar a interpretaciones diferentes por parte de los usuarios.
- Hay subjetividad en el proceso.
- Es un ejercicio unidireccional que no propicia la participación del empleado.
- El sistema no permite una diferenciación clara de los desempeños.
- El modelo tiene un enfoque de evaluación y no de mejoramiento.
- No se promueven seguimientos periódicos al desempeño.
- El sistema no se ajusta a las particularidades de las áreas.
- El proceso no tiene conexión con los demás procesos de gestión humana.

Estas conclusiones propiciaron el diseño e implementación del nuevo sistema de gestión del desempeño que se presentará detalladamente más adelante.

### **1.3 Lineamientos estratégicos 2003 – 2005**

El direccionamiento estratégico definido por el Banco en el pasado año plantea claramente la necesidad e importancia de continuar trabajando el modelo de competencias en el Banco. A continuación se mencionan algunos apartes de ese documento.

“El Banco de la República realiza periódicamente ejercicios de planeación en los cuales se fijan los lineamientos considerados como estratégicos para el desarrollo de las actividades de sus distintas áreas. La definición de los lineamientos para el último período (2003-2005) reviste especial importancia debido a los cambios que se han presentado en el entorno, particularmente las reformas estructurales en el área laboral, el área de pensiones y el programa de ajuste fiscal adelantado por el Gobierno. Para responder a esta situación, el Banco tiene la responsabilidad y urgencia de adelantar un proceso de fortalecimiento de valores organizacionales y competencias que le permita afianzar la productividad y competitividad.

El Banco ha logrado avances significativos en la modernización tecnológica que le han permitido mantener procesos transparentes y eficientes. De igual forma, viene trabajando en desarrollar su recurso humano, buscando empleados comprometidos, capacitados y competentes para responder a las nuevas condiciones del país. En el período 2003-2005 es necesario reforzar este enfoque trabajando en el fortalecimiento de valores organizacionales y competencias.

El Fortalecimiento de valores y desarrollo de competencias son una pieza fundamental para la transformación de algunos elementos de la cultura del Banco. Se debe pasar de una cultura que privilegia los méritos y la antigüedad a una que dé prelación a los méritos y a los resultados así como a la productividad y la competitividad, manteniendo el compromiso y la motivación, en un ambiente de comunicación abierta.

La orientación estratégica 2003-2005 contempla la necesidad de armonizar el desarrollo de competencias con los valores organizacionales deseados. En este sentido se trabajará en desarrollar un modelo de capacitación por competencias que facilite el mejoramiento individual de los colaboradores e impulsar el autodesarrollo en los empleados creando un centro de recursos que permita a los interesados desarrollar competencias de manera individual”

## **2. MARCO CONCEPTUAL**

### **2.1 Competencias**

La metodología por competencias se remonta hacia finales de los años 60, cuando se realizaron estudios en los que se mostraba que las pruebas tradicionales de aptitudes, conocimientos y méritos académicos no eran suficientes para predecir la actuación en el trabajo o el éxito en la vida y que los resultados que arrojaban estaban sesgados por información y aspectos subjetivos.

Estos resultados condujeron a David McClelland en 1973 a investigar unas variables menos sesgadas que sirvieran para predecir la actuación en el trabajo. De esta forma, compararon grupos de personas que habían triunfado a nivel

personal y profesional con otros que no lo habían logrado, con el fin de identificar las características de personalidad asociadas al éxito.

La detección de conductas observables que sean causa directa de resultados favorables es el fundamento de que una competencia es efectiva solo cuando es posible observar las conductas espontáneas con las que una persona responde en una situación poco estructurada, ya que la misma permite determinar la forma en que habitualmente actúa ante situaciones similares.

El concepto de competencia, desde las investigaciones de McClelland, se relaciona con la imagen que la persona tiene de sí misma, la forma como afronta la realidad de su vida diaria, las estrategias o mecanismos a los que habitualmente recurre para resolver los problemas y la forma usual de interactuar con los demás. Estos elementos sirven para preestablecer unas conductas que a su vez contribuyen a predecir un desempeño específico.

En el ambiente laboral trabajar con la metodología por competencias favorece a la organización en la medida en que asegura que las estrategias se puedan implementar a través de las personas, incrementando la competitividad de la empresa. Así mismo, permite alinear los procesos de gestión humana con la estrategia de la entidad, situación que es fundamental para la consecución de los resultados esperados. El hecho de que esta metodología favorezca el desarrollo de las personas es otro de sus aportes, pues las competencias pueden ser desarrolladas a partir de la identificación de los motivos y de los rasgos de carácter de una persona. En efecto, los motivos y de los rasgos de carácter de una persona, acompañados de unos conocimientos y unas actitudes, la llevan a presentar determinados comportamientos que pueden ser modificados.

Considerando las apreciaciones anteriores es importante definir las competencias. Estas son comportamientos permanentes, producto de los conocimientos, las habilidades, las características personales, las aptitudes y motivaciones que le permiten a la persona obtener resultados sobresalientes de manera sistemática. También se entienden como una característica permanente que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo.

Por tanto, las personas competentes aseguran el cumplimiento de los objetivos agregando valor a los resultados del negocio. De ahí la importancia de que la metodología de competencias haya sido implementada por el Banco en los procesos de gestión humana.

Adicionalmente, un sistema de evaluación del desempeño que involucre dentro de sus criterios el factor de competencias complementa adecuadamente el proceso de selección, de formación y de desarrollo, pues permite observar el estado y la evolución de las competencias a través del tiempo y su verdadera ejecución en el puesto de trabajo, espacio propicio para mostrar comportamientos exitosos.

## **2.2 Planes de desarrollo**

Otro concepto que debe tenerse en cuenta es el de plan de desarrollo individual. Se trata de un proceso continuo y sistemático orientado por el jefe mediante el cual el empleado profundiza y mejora en aquellos aspectos particulares del estilo personal que facilitan y/o interfieren en el adecuado ejercicio de sus labores. Dentro de este proceso, a través de un trabajo personalizado, se puede modificar

el comportamiento que no favorece el óptimo desempeño y fortalecer aspectos que si lo promuevan.

Requiere de un conocimiento previo por parte de la persona acerca de sus fortalezas y debilidades y exige la participación del jefe inmediato para identificar los comportamientos a mejorar y para monitorear los avances.

Un programa de desarrollo de competencias en una organización se inicia con la toma de conciencia de los empleados sobre un proceso que es personal, que se apoya en las motivaciones individuales y que se refuerza en las condiciones organizacionales favorables, que a su vez propician y fomentan actividades que estimulan el autodesarrollo. De esta forma, se deben crear además programas de formación y educación continuada, la cultura de planes de acción para el mejoramiento del desempeño, la retroalimentación permanente y todas aquellas actividades que potencialicen los talentos y permitan aprovechar las habilidades.

### **2.3 Gestión del desempeño**

Las teorías actuales referentes a los procesos de gestión del desempeño, a diferencia de los modelos tradicionales en los que el proceso era concebido como un momento para revisar y calificar aspectos relacionados con los resultados obtenidos, mencionan que este proceso busca alinear los objetivos organizacionales con la contribución de las personas a través de estilos de dirección y liderazgo participativos.

En los nuevos esquemas, el rol del jefe presenta cambios importantes, en la medida en que a él le corresponde acompañar y guiar a sus colaboradores,

promover su potencial, ayudarlos a aprender, motivar sus deseos de crecimiento, identificar oportunidades de desarrollo y de carrera y hacer seguimientos.

La Administración del Desempeño, contemplada como herramienta de gestión, busca promover una buena comunicación, ofrecer tutoría y orientación para mejorar el rendimiento, el desarrollo y promoción de los empleados a través de acciones correctivas identificadas de manera oportuna.

Los esquemas mencionados exigen trabajar para crear una cultura de la auto responsabilidad y retroalimentación en doble vía; implican estimular a las personas para que se hagan responsables de su propio desarrollo y desempeño y generar en ellos un compromiso real con el trabajo, que esté directamente relacionado con su proyecto de vida y expectativas personales y/o profesionales.

### **3. FUNDAMENTOS Y ESTRUCTURA DEL SIGED**

Este sistema fue concebido con la finalidad de mejorar el desempeño en los empleados del Banco, contribuyendo así al incremento de la productividad y eficiencia a través del desarrollo y mejoramiento de sus empleados. Adicionalmente, el proceso busca promover un estilo de liderazgo en donde el jefe asuma un papel activo respecto de la gestión con sus colaboradores y contribuya con los procesos de planeación y gestión de las áreas, así como con el cambio cultural requerido por la organización.

La metodología está diseñada para apreciar a través del tiempo los logros alcanzados por los empleados en su puesto de trabajo, así como el grado de desarrollo de las competencias requeridas para efectuar con eficiencia las responsabilidades asignadas.

El sistema constituye para los empleados una guía que orienta sus acciones, les ofrece la posibilidad de conocer las características requeridas y esperadas por el Banco para el óptimo ejercicio de su puesto de trabajo y les permite participar en la elaboración de su propio plan de desarrollo.

Para los directivos es un aporte al mejoramiento de su gestión en la medida en que les ayuda a realizar un ejercicio previo de planeación para establecer los acuerdos de un período dado con cada colaborador, basándose en las metas del área. Igualmente, les facilita hacer el análisis del comportamiento de las personas a cargo para, a partir del mismo, diseñar planes de desarrollo en pro de la gente, lo cual redundará en el aumento de la eficiencia organizacional.

Este sistema se compone de dos elementos, **acuerdos de trabajo y competencias**. Los acuerdos de trabajo los propone el jefe y los define con el empleado. Para la valoración de las competencias, tanto el jefe como el colaborador emiten su apreciación respecto del nivel de desarrollo de las mismas, y durante la entrevista analizan los aspectos en los que coinciden o discrepan.

La participación en el proceso ha de ser activa y conjunta entre el jefe y el empleado, para construir formas efectivas de alcanzar los acuerdos y desarrollar las competencias.

Una de las principales diferencias con el anterior sistema es que, como resultado del proceso, no se obtiene una calificación sino un plan de mejoramiento personal basado en acciones que deberá implementar el evaluado con la ayuda de su jefe inmediato.

Se entiende por **acuerdos de trabajo** aquellas acciones, metas, objetivos y/o resultados específicos que el empleado debe alcanzar como parte importante de su cargo y área, durante un período de tiempo determinado.

En este concepto se pueden incluir tanto proyectos especiales en los que participará el empleado, como las actividades propias del día a día; se espera que éstos constituyan un nuevo reto y/o motivación para el colaborador, que respondan a estándares de calidad cada vez más altos y que agreguen valor al cargo y al Banco. Es importante que los acuerdos se establezcan en forma precisa, concreta y sencilla, de tal manera que el empleado tenga claridad respecto a lo que el jefe, el área y el Banco esperan de él. Las categorías establecidas para la valoración de acuerdos son las siguientes:

Excedió el logro: Superó el acuerdo establecido, sobrepasó el resultado esperado y generó valor adicional a su cargo y/o área.

Logró totalmente: Obtuvo el resultado esperado de acuerdo con el compromiso adquirido.

Logró parcialmente: Cumplió parte del acuerdo establecido.

No logró: No cumplió con el acuerdo establecido.

Las acciones orientadas al logro de los acuerdos deben incluir, de manera concreta y puntual, todas aquellas actividades propuestas y acordadas entre el jefe y el colaborador para alcanzar los resultados esperados durante el período.

La apreciación de las **competencias** se debe realizar desde dos perspectivas o puntos de vista: auto-apreciación (el evaluado) y apreciación del jefe, adelantando cada uno el ejercicio de manera independiente y comentando los respectivos resultados en el momento de la entrevista.

Para realizar esta valoración, el jefe debe tener en cuenta las características y los perfiles de los cargos, así como el nivel de exigencia requerido en los mismos, en términos de competencias.

En la auto-apreciación se espera que el empleado reflexione sobre lo que ha sido su desempeño durante el período y, con juicio crítico, emita un concepto sobre el mismo, el cual debe ser comentado con el jefe inmediato durante la entrevista.

En cada una de las competencias debe hacerse una apreciación del nivel de desarrollo según los siguientes criterios:

Alto: si el empleado evidencia en su trabajo de siete a nueve indicadores de conducta correspondientes a la competencia.

Medio: si el empleado evidencia en su trabajo de cuatro a seis indicadores de conducta correspondientes a la competencia.

Bajo: si el empleado evidencia en su trabajo de uno a tres indicadores de conducta correspondientes a la competencia.

Es importante mencionar que para el **desarrollo de las competencias**, más que las actividades de capacitación, es fundamental la creación de experiencias laborales que permitan al empleado ejercitar sus habilidades y conocimientos en diferentes situaciones.

Para estructurar un plan de desarrollo concreto y realista, se sugiere que el jefe y el colaborador, acuerden desarrollar máximo dos competencias durante el período definido, teniendo en cuenta los resultados de la auto-apreciación y apreciación realizada por el jefe, los requerimientos y necesidades del cargo, en términos de competencias, y las motivaciones y metas personales del empleado.

Como puede concluirse, el desarrollo del potencial de una persona, no depende solamente de los programas académicos a los que asista, sino de la puesta en práctica de las diversas acciones acordadas.

En la parte de comentarios, el jefe puede incluir algunas observaciones respecto del desempeño del evaluado, si considera que son importantes de mencionar y necesarios para ampliar el ejercicio de evaluación.

El empleado cuenta con un espacio para comentarios que le permite hacer planteamientos, proposiciones y/o ampliaciones frente a los aspectos que considere pertinentes para fortalecer su desempeño en el cargo, en el área y en el Banco, basado en el análisis de su desempeño durante el periodo.

Este sistema, tal como se ha venido mencionando, concibe la gestión del desempeño, más que como un momento de revisión y calificación de los logros obtenidos, como un proceso continuo realizado por el jefe y el colaborador, para buscar el mejoramiento del desempeño del empleado en su cargo,. En ese sentido, el **seguimiento** juega un papel fundamental, puesto que, además de estimular la revisión de lo alcanzado hasta el momento, es la oportunidad de retroalimentar al empleado en relación con lo que ha sido su desempeño durante ese tiempo.

En el seguimiento, se deben retomar los acuerdos del período y señalar, en cada uno de ellos, si se mantienen, se modifican, no se evalúan o se incluyen nuevos y las razones para hacerlo. En las acciones para el logro de acuerdos se incluirán los cambios o las novedades cuando así se requiera. En cuanto a las acciones de mejoramiento de las competencias, se debe volver sobre las establecidas al inicio del período para definir si se mantienen, se modifican o se incluyen nuevas.

Como resultado de este ejercicio se registran en el sistema los acuerdos y los planes de acción para asegurar su consecución.

#### **4. DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

La implementación de la propuesta evolucionó principalmente en tres etapas: diseño y validación, puesta en marcha y seguimiento.

En cuanto a la fase de **diseño**, se consideró relevante hacer un estudio detallado de los principales antecedentes relacionados con el tema, las mejores prácticas tanto internas como externas (benchmarking), las últimas tendencias teóricas y los resultados del estudio piloto realizado en la Imprenta de Billetes. A partir del análisis de la información mencionada se estructuró la propuesta, la cual fue validada con diferentes instancias del Banco, incluida la alta gerencia.

Adicionalmente, se hicieron ajustes al diccionario de competencias definido por el Banco, se construyeron algunas estrategias de divulgación, se trabajó en el diseño y ejecución de talleres de formación para jefes y se desarrolló la herramienta informática que apoya el proceso.

Conviene destacar la diversidad de estrategias utilizadas durante la **puesta en marcha** para promover y afianzar el tema en todas las áreas y en todos los empleados del Banco; en este sentido, adquiere especial importancia el hecho de que todas las estrategias fueron diseñadas internamente, respondiendo a las características y a la cultura del Banco. Algunas de las estrategias implementadas fueron: talleres y charlas, video, documentos, fichas, artículos, campaña didáctica por la Intranet, retroalimentación y reuniones de balance con las áreas; adicionalmente, se mantuvo contacto permanente con las diferentes

dependencias, brindándoles acompañamiento de manera permanente y oportuna lo cual ha sido fundamental para el éxito del proceso.

Respecto del **seguimiento al proceso**, es importante anotar que este tipo de proyectos requieren monitoreo y desarrollo permanente para continuar vigentes en la organización; es así como durante todo el año 2003 se dio soporte permanente a los usuarios, resolviendo oportuna y eficazmente sus inquietudes y se realizaron nuevos avances en la herramienta informática, que hacen que el proceso sea cada vez más eficiente y sistemático.

Adicionalmente, se hicieron algunos ajustes al modelo de competencias, con la finalidad de adecuar las competencias más a los perfiles de los cargos, dado que en algunas oportunidades no se encontraba correspondencia entre las competencias y las responsabilidades de los puestos. Estas se denominaron competencias integradas.

## **5. CONCLUSIONES**

Los resultados obtenidos hasta el momento son positivos y alentadores, tanto así que durante el año 2003 el 91% de la población realizó el proceso,. Este porcentaje es significativo considerando que el lanzamiento del sistema se llevó a cabo en noviembre del año anterior. De igual manera se considera importante la participación del 54% de la población en la realización de ejercicios de seguimiento, teniendo en cuenta que en años anteriores no se habían adelantado ejercicios de este tipo.

Los logros alcanzados se pueden agrupar en tres bloques:

1. Divulgación y formación para el afianzamiento de competencias

## 2. Implementación de un sistema más estructurado

## 3. Contribución al cambio cultural

En cuanto al primer punto, divulgación y formación para el afianzamiento de competencias, se adelantaron varias actividades; tal como se mencionó en el punto anterior, el 91% de los directivos participaron en talleres de capacitación respecto del nuevo sistema, los cuales fueron afianzados durante todo el año mediante los programas de capacitación referidos al tema de competencias, planes de desarrollo, planeación, Coaching y habilidades gerenciales, entre otros. Adicionalmente, se llevaron a cabo charlas informativas para todos los empleados, independientemente del cargo desempeñado, en las que se dieron a conocer el enfoque y los componentes del sistema y se resolvieron las diferentes dudas en relación con éste.

En términos generales, se percibe un amplio cubrimiento de la población y un manejo mucho más generalizado del tema de las competencias, acuerdos de trabajo, planes de desarrollo y gestión del desempeño. Al parecer, el impacto de las estrategias de divulgación fue alto, entre otras cosas por que todas estas estrategias fueron diseñadas de acuerdo con la cultura y las características particulares del Banco.

Respecto al segundo punto, implementación de un sistema más estructurado, en reuniones de balance realizadas con las áreas (en diciembre de 2003), se encontró que gran parte de los usuarios perciben avances y mejoras en relación con la metodología anterior. Entre los principales comentarios realizados por los directivos de las áreas, se destacan los siguientes:

- Hay un norte y unos criterios claros que orientan la evaluación.

- Los empleados consideran el proceso como estratégico en la medida que se definen retos y acuerdos de trabajo que les permiten hacer aportes.
- La eliminación de la nota ha sido muy bien recibida por todos los empleados.
- Se siente coherencia entre los procesos que realiza el DRH en torno al tema de las competencias.
- El nuevo sistema no estigmatiza al trabajador sino que promueve cambios y mejoramiento en los empleados.
- La herramienta es una fortaleza importante pues se dispone de la información y permite hacer seguimiento.
- Es un proceso que invita al diálogo con los empleados.
- Se destaca la auto evaluación que ahora realizan los empleados; la responsabilidad del proceso no es solo del jefe
- Complementa y aporta a la gestión de los directivos.
- Se relaciona con los planes de la alta gerencia.
- Hay una filosofía de fondo, clara y estructurada.
- Lleva a plantear acciones concretas para el logro de los acuerdos y el desarrollo de las competencias
- Hay lineamientos claros respecto a las competencias y los perfiles que el Banco quiere de su gente.
- El tema de las competencias es estratégico por que se refiere a lo que la organización requiere de su gente.
- El sistema invita al cambio cultural y ruptura de esquemas.

- En términos generales las personas han asimilado bien el tema y han interiorizado los cambios.
- Es un sistema estructurado, diseñado adecuadamente para toda la organización.
- Permite hacer gestión y seguimiento.
- Es una herramienta amigable que aporta a la gestión de los directivos.
- El nivel de conflicto en este proceso se ha reducido.

Con relación al tercer punto, contribución al cambio cultural, se observa que el sistema ha hecho énfasis en algunos mensajes innovadores y ha promovido nuevas ideas en relación con los siguientes puntos:

- Desarrollo y mejoramiento de las personas.
- Responsabilidad compartida.

Autodesarrollo y liderazgo de la propia carrera. Mejoramiento en el desempeño.

Productividad y nuevos desafíos.

Respecto de la valoración de competencias por parte de los evaluadores, se estableció que, dentro de las genéricas, la de “integridad y compromiso” es la competencia más desarrollada en el Banco y la de “autodesarrollo y logro”, la menos desarrollada; dentro de las gerenciales, se estableció la de “orientación a resultados” como de alto desarrollo y la de “delegación”, como competencia por desarrollar. Esta información permitió orientar algunos programas de capacitación al interior de la entidad.

En cuanto al cumplimiento de acuerdos, se evidenció que de 5.161 acuerdos establecidos a nivel del Banco (para el año 2003), el 47% se logró totalmente, el 33% se logró parcialmente, el 10% no aplica, el 8% no se logró y sólo el 2% excedió el logro. Estos resultados permiten retroalimentar de alguna manera lo que ha sido el proceso de planeación al interior de las áreas así como la efectividad de las dependencias respecto del logro de metas y resultados. Por supuesto, es importante anotar que, en muchos casos, el no haber cumplido los acuerdos establecidos totalmente obedeció a variables externas, independientes del proceso de planeación y/o seguimiento que hacen las áreas.

De otra parte, es importante mencionar como otro de los logros del proyecto la credibilidad y posicionamiento que éste ha alcanzado a nivel organizacional, lo cual ha permitido plantear nuevos retos y desafíos de mayor alcance hacia el futuro, con la seguridad de que la organización apoya estas iniciativas y percibe el aporte que el área de Recursos Humanos hace para la consolidación de los proyectos corporativos.

Finalmente, a partir de las reuniones de balance realizadas, se encontró que aún existen aspectos por mejorar, los cuales están contemplados dentro de las estrategias diseñadas para este año. Los aspectos a mejorar guardan relación con los siguientes puntos:

- Afianzar aún más el modelo de competencias en todos los niveles de la organización.
- Continuar promoviendo nuevos estilos de dirección, más orientados a la gestión con personas y desarrollar más habilidades en los jefes para la definición y seguimiento a planes de desarrollo.

- Seguir trabajando por la transformación cultural, fomentando aspectos como la autocrítica, autodesarrollo y orientación al cambio, entre otros.
- Estudiar el tema de reconocimientos monetarios de carácter no salarial para estimular los altos desempeños.
- Ajustar el sistema a las particularidades de las áreas y diseñar algunas estrategias para que el proceso se haga de una manera más “ejecutiva” en los niveles directivos altos.

El plan de acción definido para este año está orientado a trabajar estos temas con el fin de afianzar y enriquecer el proceso.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Gestión de las competencias - Claude Levy-Leboyer
- Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos - Hay Group
- Competencias y competitividad – diseño para organizaciones latinoamericanas - Olga Benavides Espíndola
- ¿Evaluación de desempeño? Por qué no funcionan y cómo reemplazarlas - Tom Coens Mary Jenkins.
- Lidere su propia carrera - Philip Potdevin