



BANCO CENTRAL DE VENEZUELA

GESTION POR COMPETENCIAS:

La experiencia del BCV

Buenos Aires, Mayo 2004

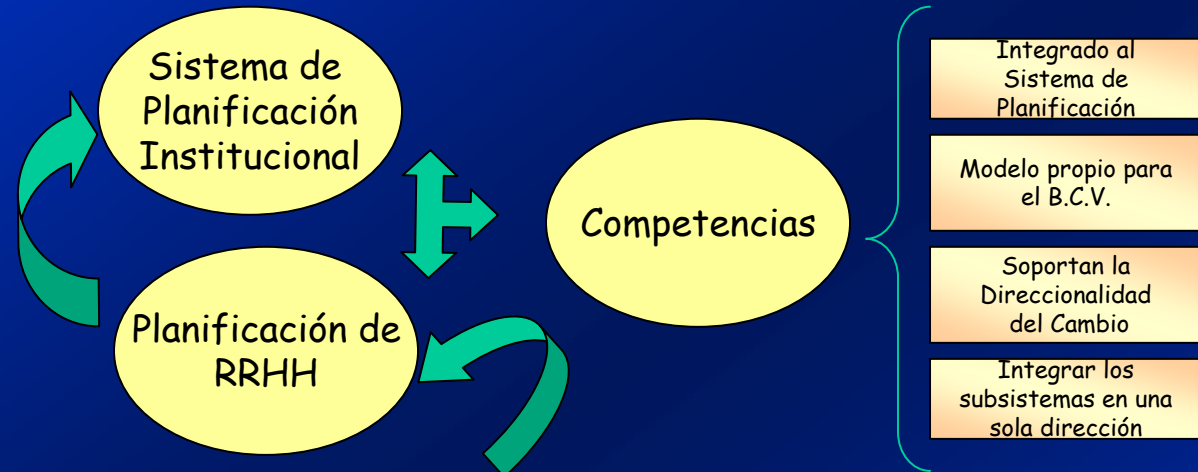
Competencias.... Que son?

En términos generales, son "...características subyacentes a una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa..."(R. E. Boyatzis).

Son características personales, gerenciales y técnicas,

que tienen una relación con el desempeño superior de la institución, mediante el ejercicio de un cargo / papel en el BCV.

Gestión de Recursos Humanos



Modelo de Gestión de Recursos Humanos (Comité de RRHH, 1999)

Plan Estratégico Institucional

- Filosofía de gestión
- Orientación a futuro
- Modelo de gestión deseado
- Políticas

Política Institucional RH

Incremento de la productividad del recurso humano, con énfasis en:

- concentración en la misión del BCV
- el dominio de competencias técnicas, gerenciales y personales
- uso intensivo de la tecnología

Objetivo Estratégico Plan RRHH

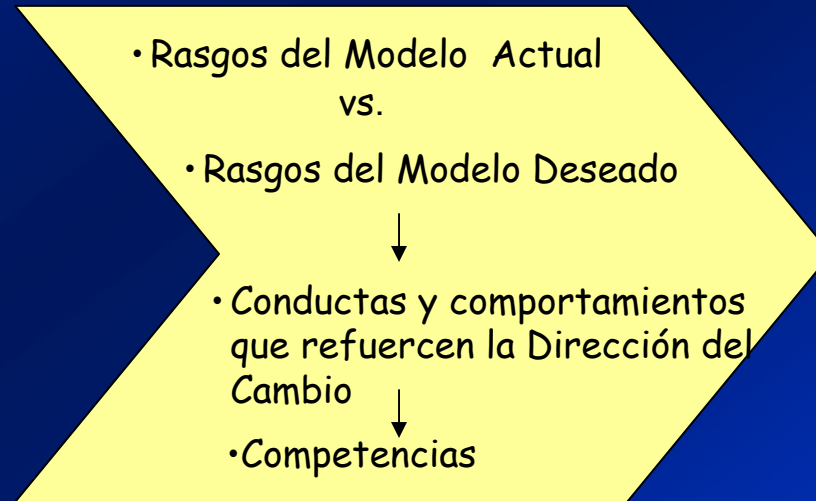
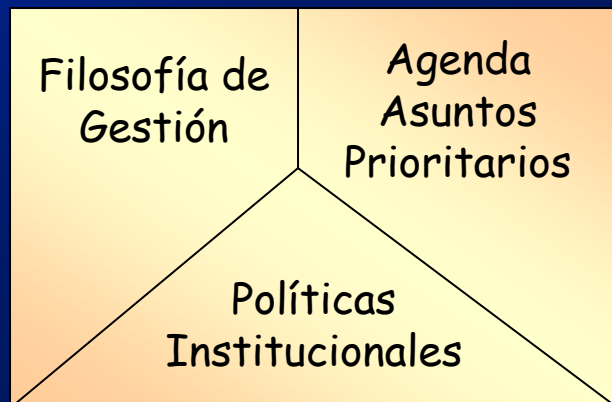
Diseñar y desarrollar el Modelo de Competencias

Dimensión Estructural

ANÁLISIS DE COMPETENCIAS

Marco Estratégico

Direccionalidad del Cambio



Aseguran su Viabilidad

Dimensión Recursos Humanos



PROCESO - CARGO - PAPEL

Gestión por Competencias: La experiencia del BCV

ENTORNO

PAPEL

COMPETENCIAS

CARGOS ASOC.

Estratégico Avanzado

- Enfoque: Orientar
- Campo de Acción: Sistema Total

- Estrategia Institucional
- Políticas Institucionales
- Objetivos Estratégicos
- Gestionar Relaciones Entes Externos e Instancias Internas

- Pensamiento Sistémico
- Manejo Ambigüedad
- Razonamiento Estratégico
- Liderazgo del Cambio
- Responsabilidad por Resultados
- Dirección de Otros
- Conciencia Política
- Competencias Conversacionales

- Directores
- Alta Administración
- Asesores Alto Nivel
- Vic. Institucionales
- Gerentes Área de Apoyo

Estratégico Táctico

- Enfoque: Dirigir
- Campo de Acción: Macroproceso

- Traducir Políticas y Objetivos en Acciones Concretas
- Liderar Iniciativas para cambiar Estructura
- Gestionar Relaciones con Clientes Internos y Externos

- Pensamiento Sistémico
- Manejo Ambigüedad
- Razonamiento Estratégico
- Liderazgo del Cambio
- Responsabilidad por Resultados
- Dirección de Otros
- Impacto e Influencia
- Competencias Conversacionales

- Gerentes Institucionales
- Subgerentes
- Jefe Oficina

Integrador Avanzado

- Enfoque: Coordinar
- Campo de Acción: Procesos

- Innovar y Mejorar Procesos
- Rediseñar Estructura Organizativa
- Liderar Iniciativa para modificar Normas, Procedimientos, Reglas
- Gestionar Relaciones con Equipos Internos y Externos

- Pensamiento Sistémico
- Manejo Ambigüedad
- Razonamiento Estratégico
- Liderazgo del Cambio
- Responsabilidad por Resultados
- Trabajo en Equipo
- Preocupación Orden y Calidad
- Competencias Conversacionales

- Jefes Dpto
- Especialistas Planificación
- Especialistas Estudios
- Coordinadores Funcionales

Integrador

- Enfoque: Controlar (Seguimiento)
- Campo de Acción: Proceso

- Garantizar Logro de Objetivos hacia lo Planificado
- Establecer Sistemas de Información para Detectar Situaciones Críticas que Permiten Redefinir Estrategias
- Establecer Estándares de Desempeño
- Gestionar Relaciones Clientes Internos

- Pensamiento Sistémico
- Manejo Ambigüedad
- Liderazgo del Cambio
- Responsabilidad por Resultados
- Trabajo en Equipo
- Motivación al Logro
- Preocupación Orden y Calidad
- Competencias Conversacionales

- Consultores Integrales RRHH
- Jefes de División
- Analista de Presupuesto Senior

Ejecutor

→ ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS FUNCIONALES Y FLEXIBLES

MODELO DE COMPETENCIAS GENÉRICAS

Se consideran clave todos aquellos cargos cuyo contenido:



CARGO CLAVE

- Es soporte de las estrategias en las áreas medulares, o áreas de apoyo cuyos procesos sean críticos para el Instituto.
- Este asociado al desempeño de un papel estratégico o integrador.
- Responden a exigencias de alta especialización técnica, complejas habilidades gerenciales y presencia de características personales, de difícil desarrollo.
- Sean de difícil consecución en el mercado laboral.

Aplicación en el BCV... Que se ha adelantado?



Aplicación en el BCV.... Que se ha adelantado?



Aplicación en el BCV....

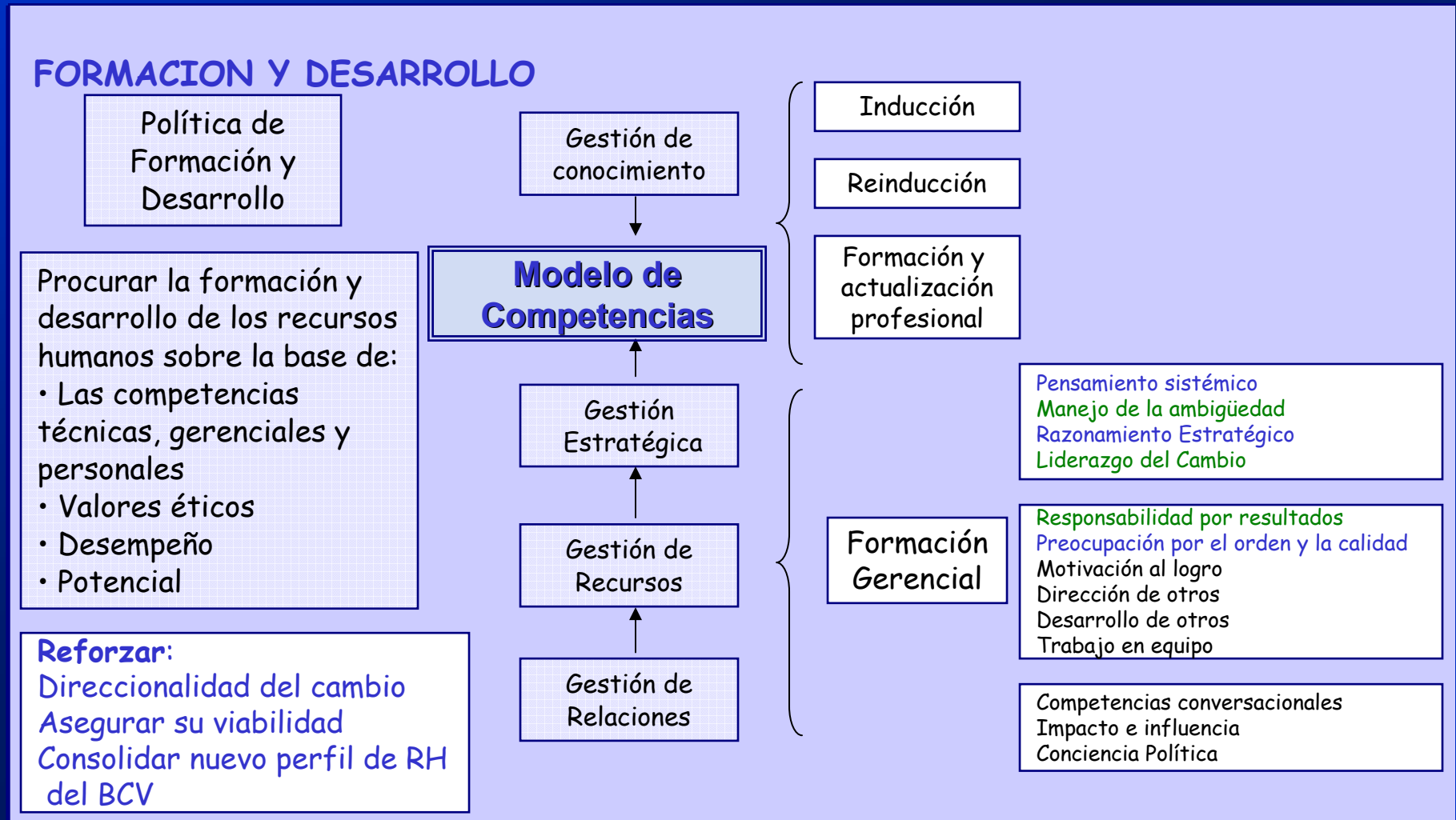
Que se ha adelantado? Como....?

CAPTACIÓN: Estrategia de cobertura de cargos clave

1. Actualización de descripciones de cargo, identificando las competencias e indicador conductual asociados.
2. Identificación de candidatos a participar en el proceso.
3. Conformación del panel de entrevistadores.
4. Inducción a miembros del panel.
5. Aplicación de la técnica de medición de competencias (entrevista de eventos conductuales, *assesment center*)
6. Análisis de resultados y emisión del informe del proceso.

Aplicación en el BCV....

Que se ha adelantado? Como....?



Aprendizajes y Recomendaciones:

•Comunicación

Conveniencia de disponer desde el principio, de un flujo comunicacional altamente efectivo, que permita ir dando a conocer avances en la materia.

•Apoyo

El apoyo de la Alta Administración es crucial para incorporar nuevas prácticas alineadas al modelo de gestión por competencias.

•Area de impacto

La selección de un área de alto impacto organizacional para iniciar la instrumentación de nuevas prácticas, genera un importante efecto organizacional, que fortalece la aceptación de las mismas.

•Gradualidad

En culturas organizacionales arraigadas, resulta conveniente incorporar gradualmente prácticas perfectibles, a fin de ir creando las condiciones que posibiliten el giro organizacional.