

## 9. Las competencias laborales como variable principal en la elaboración de los planes de sucesión en las empresas del sector bancario

LAURA PATRICIA GUAPILLO LÓPEZ\*

DOI: <https://doi.org/10.52501/cc.196.09>

### Resumen

Un sistema financiero está integrado por distintos intermediarios, siendo los más conocidos y destacados los bancos, que son indispensables para la existencia y el buen funcionamiento de cualquier sistema. El Banco de México define a la banca comercial como aquellas instituciones de crédito autorizadas por el gobierno para captar recursos financieros del público y otorgar, a su vez, créditos destinados a mantener en operación la actividad económica en el país. Las empresas del sector bancario se caracterizan por desarrollarse en un ámbito totalmente competitivo, por lo que es imperativo atender las áreas de oportunidad que permitan la eficacia y la eficiencia de la organización. En este proyecto se presenta al plan de sucesión como pieza clave para el logro de los objetivos organizacionales, se plantea la relación entre las competencias laborales y los planes de sucesión para poder seleccionar al candidato idóneo para puestos claves dentro de la organización, al establecer las principales líneas de afectaciones si se obtiene un resultado contrario. Se ha observado que las posibles causas de esta toma de decisiones en la selección de personal se ven relacionadas a los siguientes factores: favoritismo, procesos muy rápidos, falta de conocimiento de las necesidades de la institución, perfil de puesto obsoleto. Estos factores se podrían ver solucionados si se realiza una mejor técnica de selección de

\* Especialista en Administración Financiera de Proyectos y Negocios. Docente en la Universidad Autónoma de Guadalajara, Campus Tabasco, México. ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-0432-9898>

personal, así como la aplicación de baterías que ayuden al reclutador a elegir mejor a los candidatos, con base en un análisis de sus competencias laborales para los puestos directivos.

**Palabras clave:** *competencias laborales, plan de sucesión, objetivos de la organización.*

## Introducción

El Banco de México define a la banca comercial como aquellas instituciones de crédito autorizadas por el gobierno federal para captar recursos financieros del público y otorgar, a su vez, créditos destinados a mantener en operación la actividad económica en el país.

De acuerdo con la Comisión Nacional Bancaria y de Valores en su último informe trimestral (septiembre de 2021), el sector de banca múltiple estuvo integrado por 50 instituciones en operación. La institución bancaria que es la unidad de análisis de este estudio, fue creada en el año de 1932 bajo el nombre de Banco del Comercio. En el año 2000 fue adquirido por el grupo financiero con presencia en más de 30 filiales alrededor del mundo, siendo reconocido durante varios años como la institución financiera de México.

Esta organización estableció sus objetivos, metas y estrategias de acuerdo con los requerimientos de cada filial de cada país, pero siempre respetando los objetivos, metas y valores de su la sede principal que se encuentra en Madrid. Como problemática, se observó que los planes de sucesión aplicados a la organización no se realizaban de manera correcta, ya que no consideran como punto de partida las competencias laborales. Cuando la organización llega a tener vacantes disponibles, no considera estos planes para hacer una elección del personal más adecuado, el idóneo para la realización de las nuevas funciones.

Tal situación ha llevado a contratar empleados sin la experiencia suficiente en el ramo bancario y, como consecuencia, genera una baja en la productividad de los empleados, así como una desmotivación, ya que en muchas ocasiones el plan de carrera en la institución se ve fragmentado,

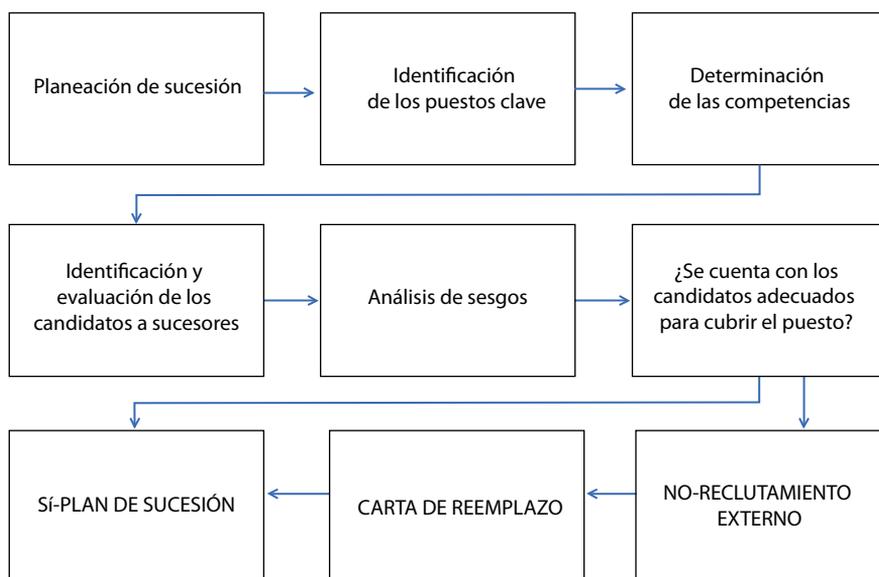
porque no se respetan las políticas de sucesión que tiene la organización. Por lo tanto, si no se consideran las competencias laborales al momento de la realización de los planes de sucesión, así como en los perfiles de puestos, la institución no logrará aumentar la productividad, antes, al contrario, generará pérdidas para la institución. Esta investigación tiene como objetivo analizar la efectividad del plan de sucesión para puestos directivos en la Dirección Regional Tabasco.

## Materiales y métodos

Esta investigación se realizará en tres etapas fundamentales, las cuales se detallarán a continuación:

Etapa 1: Tendrá una duración de una semana, su principal objetivo es la identificación del modelo del plan de sucesión, con la finalidad de establecer un diagrama donde se plasme el proceso (figura 9.1).

Figura 9.1. Proceso del plan de sucesión



Etapa 2: Se van a identificar las principales competencias laborales que deben de cumplir los candidatos para desarrollar las funciones directivas que la organización demanda. Para ello, se les pondrá a trabajar en una serie de herramientas que permitan un resultado confiable, con el fin de elegir al mejor aspirante. Esta etapa se llevará a cabo en un periodo de dos semanas, tiempo en el que dedicarán 6 horas diarias a desarrollar alguna herramienta (tabla 9.1).

Tabla 9.1. *Herramientas aplicadas al estudio*

Herramienta	Característica
Assessment center	Técnica de selección que permite evaluar a los candidatos en diferentes situaciones individuales o de grupo, simuladas o reales. El objetivo es conocer los potenciales, valores y comportamientos de los candidatos
Gestión por competencias	<p>Modelo de gestión integral de los recursos humanos —que parte de la identificación y el desarrollo de aquellas competencias profesionales fundamentales para el desarrollo de un puesto de trabajo— que se llevan en tres etapas que son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Sensibilización: Se puede lograr a través de reuniones de presentación y discusión del modelo.</li> <li>* Análisis de los puestos de trabajo: Se realiza una descripción completa de cada puesto de trabajo, enlistando las actividades que realiza el puesto, así como sus responsabilidades.</li> <li>* Definición de las competencias laborales requeridas: Una vez analizados los perfiles se deben de establecer las competencias laborales que vayan acordes con las funciones a realizar.</li> </ul>

Etapa 3: En esta etapa se evaluará el modelo de sucesión a través de herramientas de evaluación de desempeño por competencias (tabla 9.2).

Esta etapa tendrá una duración de dos semanas, donde la primera semana se ocupará en la recolección de datos y la semana posterior en el análisis e interpretación de los resultados. Cada evaluación deberá medir las siguientes *Skills* Intrínsecas que van acorde con los objetivos organizacionales, las cuales son: servicio al cliente, trabajo en equipo, innovación, empoderamiento, emprendimiento, compromiso con las responsabilidades, aprendizaje continuo, comunicación efectiva, toma de decisiones basada en datos, retroalimentación.

Tabla 9.2. *Herramientas de evaluación de desempeño por competencias utilizadas en el estudio*

<i>Herramientas de evaluación</i>	<i>Características</i>
Evaluación 360 grados	A través de ella se pueden obtener varios datos y utilizarlos para la gestión del equipo —desde el relacionamiento entre colaboradores y con la empresa— y determinar la visión de los funcionarios, del desempeño de sus líderes, gestores y subordinados.
Desempeño de equipo y departamentos	La evaluación debe estar enfocada en cada uno de los colaboradores, observando siempre la honestidad y el posicionamiento de cada uno de sus funcionarios o gestores.
Analiza la satisfacción de tus funcionarios	Estos colaboradores van a ser cuestionados sobre el prisma de autorrealización dentro de la empresa. Las preguntas abarcan desde la calidad del ambiente de trabajo, hasta las oportunidades de crecimiento dentro de la compañía.
Desempeño de gestión	Esta evaluación de desempeño se desenvuelve en la búsqueda por comprender cómo actúan los gestores sobre sus colaboradores. Técnicas de comunicación, estrategia de trabajo y resultados de los equipos son tomados en consideración.
Evaluación por competencia	El evaluador debe enumerar las competencias de cada colaborador, mediante el trabajo de un conjunto de habilidades necesarias para el desempeño de determinada función. Cada una de estas aptitudes posee un peso diferente, de acuerdo con la importancia para su desempeño.

La propuesta descrita anteriormente no es estática, por lo que se plantea como una mejora continua a los procesos que involucran la selección correcta del personal. Este proceso involucra a la dirección, el departamento de recursos humanos, la gerencia operativa y la gerencia comercial, así que, es necesaria la evaluación periódica de este modelo de sucesión, basado en competencias a través de las mediciones de desempeño, tanto del trabajador, como de sus grupos de trabajo. Todo esto con la finalidad de comprobar la eficiencia y eficacia del modelo.

## Resultados

De acuerdo con las evaluaciones, se determinaron tres grupos de skills, estos son culturales, de liderazgo y transversales. Además, se presenta el

promedio de las evaluaciones obtenidas en la calificación por competencias (tabla 9.3).

Tabla 9.3. *Calificación de competencias*

Competencias	Calificación requerida por el puesto	Promedio obtenido de las evaluaciones						
		1 LP	2 RC	3 FC	4 IP	5 CL	6 GS	7 AS
Servicio al cliente	5	5	5	4.5	5	5.6	4.5	4.5
Creatividad e innovación	4	4.9	5.8	5.1	5	5.3	4.9	4
Trabajo en equipo	4	5.9	5.7	5.9	5.6	5.3	4.9	4
Empoderamiento	4	4.3	4.3	4.5	3.5	5.1	4.3	4.5
Emprendimiento	3	4.1	4.9	4.3	5	5.1	4.1	3
Compromiso con las responsabilidades	5	5.8	5.8	6	4.9	5	4.9	5.8
Aprendizaje continuo	4	4.1	4.3	5.1	4.3	5.5	4.3	4.1
Comunicación efectiva	4	5	4.3	4.5	4.3	5.4	4.3	5
Toma de decisiones	4	4.9	4.3	4.5	5.5	5	4.9	4.3
Retroalimentación	3	4.8	4.2	4.5	4.3	5.4	4.8	4.5

## Análisis por *skills*

*Servicio al cliente:* En esta competencia se puede visualizar que la mayor parte de los individuos está por arriba del promedio requerido para un plan de sucesión en un puesto gerencial, en el caso de aquellos que no cumplen con esta calificación, es porque los desempeños en sus funciones de servicio al cliente se enfocan en generar una relación a corto plazo, a diferencia de los otros que buscan generar una relación de negocios duradera y de confianza.

*Creatividad e innovación:* De acuerdo con los resultados, la mayoría de los individuos superan la calificación base conforme al rol que deben desempeñar en sus funciones, ya que buscan una constante integración de los equipos de trabajo para el logro de los objetivos. Estas personas motivan, proponen y desarrollan ideas creativas y retadoras a todos los colaboradores. En el caso de los otros individuos, sólo tienen una aportación a los equipos de trabajo con ideas.

*Trabajo en equipo:* En esta competencia, los individuos se comprometen y cumplen con sus equipos de trabajo, buscan colaborar activamente con otras unidades y niveles jerárquicos para el logro de los objetivos establecidos.

*Empoderamiento:* De acuerdo con los resultados, la mayoría de los individuos escucha las necesidades de los demás, ofrece su tiempo y apoyo y los impulsa para que puedan dar lo mejor de sí mismos. Enseña y ayuda a otros de manera proactiva. Tiene en cuenta las fortalezas y conocimientos de otros para delegar e involucrarlos en el trabajo. En el caso del individuo que está debajo del rol requerido, escucha, acepta y valora otras opiniones.

*Emprendimiento:* En esta competencia, los participantes buscan y proponen la mejora continua en su trabajo. Asume los errores como aprendizaje y los convierte en oportunidades de mejora. En el caso de los individuos calificados con cinco, ellos exploran para identificar las oportunidades que pueden tener impacto positivo, suelen estar inconformes con los resultados.

*Compromiso con las responsabilidades:* Los individuos ejecutan con éxito sus funciones, optimizan siempre los recursos. Resuelven problemas complejos, considerando su impacto en otras áreas de la organización. En el caso de los individuos con calificación menor a lo que el rol requiere, ellos cumplen con su trabajo y consiguen resultados en los objetivos marcados de forma individual, sólo se responsabilizan de su operación.

*Aprendizaje continuo:* Todos los individuos están sobrecalificados a lo que dice el mínimo del rol. Esto quiere decir que se mantienen informados de nuevas capacidades o conocimientos necesarios para su función y trabajan para adquirirlos o mejorarlos.

*Comunicación efectiva:* De acuerdo con los resultados, los individuos se comunican de forma clara y persuasiva, incluso bajo presión. Esto quiere decir que tienen buenas capacidades de comunicación, por lo que fueron sobrecalificados por encima del mínimo requerido para el rol.

*Toma de decisiones basada en datos:* De acuerdo con los resultados, estos individuos definen y utilizan indicadores objetivos, cuantificables y fiables, analizan datos y toman decisiones que tienen impacto en el entorno. Utilizan y promueven acciones para cuidar la calidad.

*Retroalimentación:* Todos los individuos se fueron sobrecalificados con respecto a lo mínimo requerido para el desempeño de funciones, por lo que

se determinó que cada individuo proporciona *feedback* útil, en los momentos oportunos y con el ánimo de orientar y ayudar al otro a aprender. Pide a los demás opinión sobre su trabajo.

## Discusión

Los planes de sucesión con base en competencias proporcionan a las organizaciones un alto valor añadido, ya que permiten una evaluación más precisa y sistemática de los factores necesarios para el éxito en los puestos clave, así como también la evaluación de la adecuación persona —puesto— (Dalziel *et al.*, 1996).

La evaluación ha adquirido un gran auge dentro de las empresas durante los últimos años, este enfoque evaluativo de las competencias es práctico y conductual. Estas características hacen este enfoque totalmente operativo y centrado de manera directa en el resultado del negocio a partir de las personas, necesidad fundamental para cada empresa (González-Maura, 2002; Pereira *et al.*, 2008).

Según Vega-Riño y Duarte-Figueroa (2015), la gestión por competencias es un modelo gerencial que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo por parte de la persona que las ejecuta. Además, es una herramienta que permite crear una ventaja competitiva en la organización. Por otra parte, la evaluación del desempeño basado en competencias laborales se considera dentro del concepto de evaluación formativa, pues se trata de que los empleados conozcan lo que se espera de cada uno de ellos en la ejecución de sus actividades.

A pesar de que las competencias forman parte del desarrollo integral de las empresas, su práctica y asimilación se alcanza únicamente en el desempeño de una función o puesto, pues son sus resultados los que permiten visualizar cómo las personas impactan en la empresa y a la inversa (McClelland, 1973). A partir de estos resultados también es posible inferir que múltiples variables pueden influenciar aquella que determina quién es el candidato idóneo para un puesto, porque los individuos calificados en este artículo tienen competencias laborales similares. Así que, al momento de realizar una selección de personal se deben considerar otras

variables, ya que, en este caso en específico, ningún individuo sobresale de los demás.

## Conclusiones

Este capítulo pretende demostrar que un plan de sucesión basado en un enfoque por competencias puede ser más que eficaz y eficiente para las organizaciones, ya que se está pretendiendo tener al mejor candidato con los requerimientos que el sector demande para obtener de él resultados acordes con los objetivos establecidos por la organización.

La importancia de tener al candidato idóneo para los puestos de dirección o cualquier otro puesto en la dirección, repercute tanto en la productividad, desempeño y satisfacción laboral de los trabajadores, así como en los factores competitivos, los costos y los objetivos de la organización. Por tal motivo, es necesario comprender la importancia de esta intervención, que es una propuesta factible, porque asegura, con base en la teoría, que cuando se analice e implemente, beneficiará y aportará a la investigación de diseños de planes de sucesión basados en competencias, evidencia empírica de la factibilidad de la aplicación de estos modelos.

## Perspectivas

Este estudio tiene como visión ser tomado como referencia en futuras investigaciones, con la finalidad de realizar una aportación a la comunidad del área de negocios que siempre está en la búsqueda de planteamientos de ideas o teorías que fomenten el éxito de las organizaciones.

La propuesta de solución al problema detallado en esta investigación tiene dos partes: desarrollar un plan de carrera por cada individuo —otorgándole las herramientas necesarias para el desarrollo de sus competencias— y crear un plan de capacitación que se adecue a las necesidades de cada rol. Esta propuesta tiene la finalidad de establecer un plan de sucesión que vaya acorde a los objetivos organizacionales para que la transición del cambio de puesto no genere un impacto negativo en la productividad.

## Referencias

- Dalziel, M. M., Cubeiro, J. C., y Fernández, G. (1996). *Las competencias: clave para una gestión integrada de recursos humanos*. España: Ediciones Deusto.
- González-Maura, V. (2002). ¿Qué significa ser profesional competente? Reflexiones desde una perspectiva psicológica. *Revista Cubana de Educación Superior*, 12(1), 45-53.
- McClelland, C. D. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28, 1-14.
- Pereira, F., Gutiérrez, S. P., Sardi, L., y Villamill, M. (2008). Las competencias laborales y su evaluación mediante el modelo de 360 grados. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 4(6), 69-105.
- Vega-Riaño, H. A, y Duarte-Figueroa, S. (2015). Orientación del capital humano a través del enfoque en competencias laborales en una empresa colombiana. *Revista Ensayos Pedagógicos*, 10(2), 125-147. <https://doi.org/10.15359/rep.10-2.6>