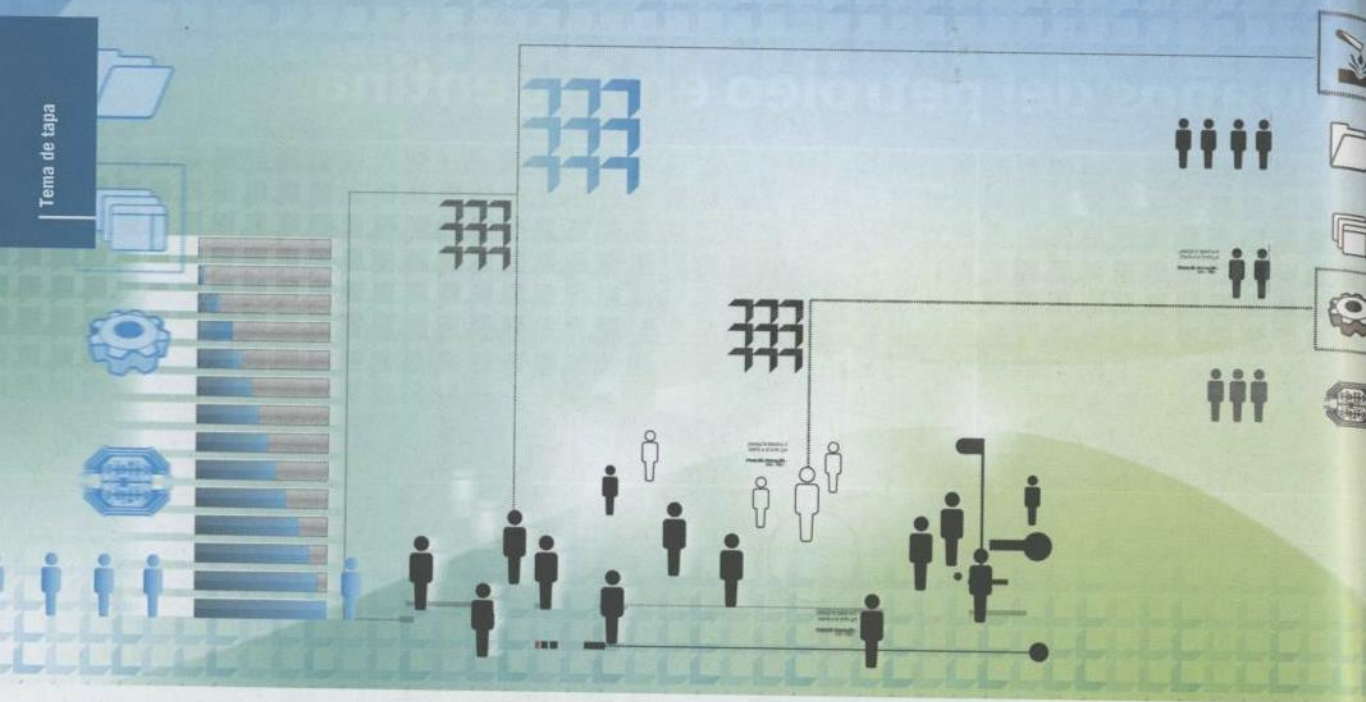




La gestión de competencias técnicas como oportunidad para estar más cerca del negocio

La experiencia de Pan American Energy

Por **Claudina Pezzi**
RRHH, Pan American Energy

Cecilia Bastide
AO Consulting



Introducción a la gestión por competencias

Mucho se ha hablado de la gestión por competencias. Sin duda es una de las grandes innovaciones en materia de la gestión de los Recursos Humanos de las últimas décadas y su valor agregado es indiscutible. Es por eso que se ha popularizado tanto en empresas grandes como pequeñas.

La gestión por competencias responde a tres finalidades:

1. Que la organización pueda conocer cuáles son los conocimientos, habilidades, actitudes y valores esperados en los colaboradores para que puedan alcanzar un desempeño exitoso de modo tal que cada jefe pueda conducir mejor a sus colaboradores.
2. Que cada persona conozca cuáles son esos conocimientos, habilidades, actitudes y valores de modo tal que pueda autoevaluarlos, mejorarlos, etc., y
3. Que la gestión de Recursos Humanos pueda alinear todas sus funciones (selección, capacitación, desarrollo, etc.) en función de las competencias que la organización requiere.

A partir de ello, una gran cantidad de empresas identifica, define y comunica cuáles son esas competencias, por ejemplo: "trabajo en equipo", "comunicación efectiva", etc.

Sin embargo, creemos que la tarea no termina cuando se elabora y difunde un diccionario o manual con 10 competencias. Por el contrario, ése es sólo el inicio.

Cravino (1996) clasifica a las competencias en tres grandes categorías:

1. Competencias genéricas. Éstas corresponden a los comportamientos comunes a todas las personas que integran la empresa, cualquiera sea su nivel o función.
2. Competencias de conducción. Éstas corresponden a los comportamientos específicos de un determinado nivel jerárquico.
3. Competencias funcionales o técnicas. Aquellas que caracterizan saberes específicos de las personas que ocupan puestos determinados.

La misión del área de Recursos Humanos de Pan American Energy es optimizar los resultados del negocio a través de la gente.

Para lograr este objetivo, la vicepresidencia de Recursos Humanos es un socio estratégico de la alta gerencia de la Compañía participando desde el comienzo en la definición de la "estrategia de los negocios" y del "plan de negocios", así como de los proyectos de las diferentes áreas.

El objetivo de este artículo es compartir el trabajo realizado para diseñar y desarrollar el Modelo de Gestión por Competencias Técnicas de Pan American Energy.

Como muchas compañías, PAE tiene su Modelo de Competencias Genéricas y de Conducción, que usa para alinear sus procesos de gestión del desempeño (PAE Performance Management), sus planes de capacitación, su sistema de feedback 360°, etc.

Si bien todas estas herramientas son muy importantes y necesarias, no son suficientes para cumplir con la finalidad profunda de las competencias que plantean Spencer y Spencer (1993) acerca de que "sean predictivas de un buen desempeño".

Imaginemos el puesto de un geólogo. Nadie duda de que si éste trabaja en equipo, comunica bien u otras conductas similares, su desempeño será mejor que si no tiene o demuestra no poseer esos comportamientos. Pero qué pasa si esa persona no sabe manejar el software que usa o debería usar para procesar la información que recibe, o no sabe cómo interpretar la información que procesa. De manera definitiva estaremos seguros de que el desempeño de ese geólogo no será bueno.

El comienzo del proyecto

Llevar a cabo un proyecto de gestión por competencias técnicas requiere principalmente de organización.

Nuestra primera tarea fue identificar cuáles son las familias de puestos y luego cuáles son los puestos que integran cada familia en particular (por ejemplo, Ingeniería de Producción y Recuperación Secundaria).

Es obvio que el organigrama ayuda, pero además de esta información de naturaleza administrativa, es necesario entender el funcionamiento y las cadenas de agregación de valor cada área.

Una vez que se identificaron las familias, se debe construir el listado de Competencias Técnicas que se asocian con cada una de ellas. Ésta es una tarea fundamental y es casi indistinguible de la gestión del conocimiento o *Knowledge Management*.

Pensemos en dos metáforas. La primera: somos los directores de una carrera universitaria que todavía no se ha creado y debemos hacer el plan de estudios: nuestra tarea consistirá en definir las materias y los contenidos de cada una de ellas.

Segunda metáfora: somos los bibliotecarios de una biblioteca que todavía no se creó: nuestra tarea consistirá en definir cuáles serán las secciones y subsecciones en las que se agruparán los libros.

Competencia I conocimientos

Caracterización estática de reservorios

Caracterización de Reservorios

Fluidos (PVT, otros ensayos, correlaciones para gas y líquidos, análisis)

Estimación de hidrocarburos in-situ (estática)

Presiones estáticas

Modelado estático

Caracterización dinámica de reservorios

Evaluación de contactos y entrampamientos

Estimación de hidrocarburos in-situ (dinámica)

Mecanismos de empuje

Ensayo de pozos (Petróleo, Gas e Inyectores)

Fundamentos de Ensayo de Pozos

Diseño de ensayos

Operaciones de ensayos/ supervisión

Control de calidad

Interpretación de ensayos (Análisis de transitorios)

Figura 1. Competencias y Conocimientos (Lista Parcial) correspondientes a la familia de puestos de Ingeniería de Producción y Recuperación Secundaria.

	Ingeniero Sr.							Ingeniero SSr.							Ingeniero Jr.						
	Escala dominio							Escala dominio							Escala dominio						
Competencia conocimientos	0	1	2	3	4	5	NA	0	1	2	3	4	5	NA	0	1	2	3	4	5	NA
Caracterización estática de reservorios																					
Caracterización de Reservorios																					
Fluidos (PVT, otros ensayos, correlaciones para gas y líquidos, análisis)																					
Estimación de hidrocarburos in-situ (estática)																					
Presiones estáticas																					
Modelado estático																					
Caracterización dinámica de reservorios																					
Evaluación de contactos y entrapamientos																					
Estimación de hidrocarburos in-situ (dinámica)																					
Mecanismos de empuje																					
Ensayo de pozos (Petróleo, Gas e Inyectores)																					
Fundamentos de Ensayo de Pozos																					
Diseño de ensayos																					
Operaciones de ensayos/ supervisión																					
Control de calidad																					
Interpretación de ensayos (Análisis de transitorios)																					

Figura 2. Perfiles Técnicos de Puestos (Lista Parcial) correspondientes a la familia de puestos de Ingeniería de Producción y Recuperación Secundaria.

Estas dos metáforas representan mucho del trabajo realizado en equipo: los expertos de cada área, el área de Recursos Humanos y los consultores.

Primero identificar las competencias y luego especificar los conocimientos agrupados bajo esa categoría denominada competencia. La figura 1 ofrece un ejemplo.

La elaboración de perfiles técnicos

Una vez que se han identificado las Competencias y Conocimientos para cada familia de puestos, la siguiente tarea es construir los Perfiles Técnicos de Puestos.

Un perfil técnico es el conjunto de conocimientos agrupados en competencias técnicas y el respectivo nivel de dominio requerido para cada conocimiento.

Un perfil técnico nos permite conocer *qué hay que saber y cuánto hay que saber* en cada puesto.

Para determinar cuánto hay que saber se utiliza una escala de niveles de dominio para cada conocimiento. Esta escala es gradual y se extiende desde niveles de conocimiento básico hasta un nivel de dominio correspondiente a un experto en ese conocimiento.

Siempre nos referimos a un perfil, es decir a un ideal, a lo requerido en un puesto, en definitiva *al deber saber*. Un perfil nos dice qué se espera que conozca o sepa hacer la persona que ocupa ese puesto.

Hacer público el perfil de un puesto es revelador. El ocupante tendrá más claridad sobre lo que se espera de él, su jefe podrá predecir su desempeño y trabajar sobre los aspectos que más apalancan su éxito y Recursos Humanos podrá agregar valor orientando sus funciones hacia donde se produzca mayor retorno de la inversión.

El análisis de gaps y los planes de acción

Éste es el momento más importante de todo el proceso de gestión por competencias, mediante el cual cada persona compara lo que debe saber (perfil) con lo que realmente conoce y/o sabe hacer para identificar los desvíos o gaps y planificar acciones de formación para alcanzar el nivel requerido por el perfil del puesto.

Para llevar a cabo el análisis de gaps existen diferentes etapas: primero la persona realiza su autoevaluación, luego el jefe directo valida el análisis realizado y finalmente un comité integrado por los niveles superiores del área y Recursos Humanos realiza la validación final, con el propósito de neutralizar el impacto personal de cada participante en el proceso y otorgarle mayor objetividad a la información obtenida.

De este modo, para cada uno de los conocimientos las personas se posicionan (según su propio nivel de conocimiento actual) a nivel requerido, por debajo del nivel o por encima del nivel requerido según el perfil correspondiente al puesto que ocupa.

Una vez realizado el análisis individual de gaps, la información obtenida se puede procesar estadísticamente de muchas maneras, todas las formas son valiosas.

Sin embargo, lo más valioso en esta instancia es que a partir de la información, los responsables del área junto con los integrantes de Recursos Humanos analizan las conclusiones y formulan planes de acción para cerrar los gaps técnicos.

Para ello, es importante tener un marco de referencia.

Lo denominamos "la regla del 60/30/10". Consiste en pensar que el 60% de los gaps se resuelve mediante *experiencias laborales* (tiempo en el puesto, experiencias

de trabajo en campo, rotaciones, etc.), el otro 30% se resuelve con lo que denominamos *orientación* (coaching, aprendizaje uno-a-uno, etc.) y el restante 10% se resuelve con *recursos* (cursos, congresos, seminarios, autoestudio, e-learning, etc.).

Para este último caso es conveniente tener un Mapa de Actividades de Formación que relacione las competencias y conocimientos, los niveles de dominio y las actividades de formación que contribuyen a su desarrollo.

Obviamente, es posible identificar a las instituciones que pueden brindar la capacitación requerida, como por ejemplo el IAPG, pero también a partir del procesamiento de resultados del análisis de gaps surge un muy interesante aspecto también comprendido dentro del campo de la gestión del conocimiento: la identificación de expertos.

El análisis de gaps nos permite identificar personas que son expertos y dominan ciertos conocimientos o poseen determinadas capacidades técnicas por encima de lo requerido en su perfil y entonces pueden convertirse en instructores internos o referentes técnicos para el desarrollo de esos conocimientos en aquellas personas que posean gaps o necesidades de formación.

El proceso de analizar los gaps con los responsables de las áreas implica pensar sistemáticamente: ver primero el bosque y luego los árboles.

No se espera que esta tarea genere un listado de cursos como si fuera una lista de lavandería sino un meditado

plan de acción que puede comprender acciones de tipo colectivo (que todos los integrantes del área tomen un determinado curso) o bien medidas orientadas al desarrollo de personas en particular.

Las prioridades estarán ordenadas en función de la criticidad de la competencia para asegurar la integridad de las operaciones.

Cuáles son las reacciones y beneficios de este proyecto

Una de las problemáticas más difundidas en la Gestión de los Recursos Humanos es la cuestión de la "transferencia a la línea". Siempre se afirma que los verdaderos responsables de conducir a los Recursos Humanos son los responsables de cada Área/Unidad de Negocio, etc. Sin embargo, éstos muchas veces no "compran" las herramientas de gestión y las consideran procesos "ajenos" a sus funciones o procedimientos burocráticos o carentes de valor.

La Gestión de Competencias Técnicas parece una excepción a la regla. Los responsables de las áreas *compran* este concepto y *se adueñan* de él; son ellos los que participan en la identificación y definición de las competencias, en la construcción de los perfiles, en el

W WENLEN S.A.

PRODUCTOS ARGENTINOS PARA GAS, PETRÓLEO,
PETROQUÍMICA E INDUSTRIA EN GENERAL

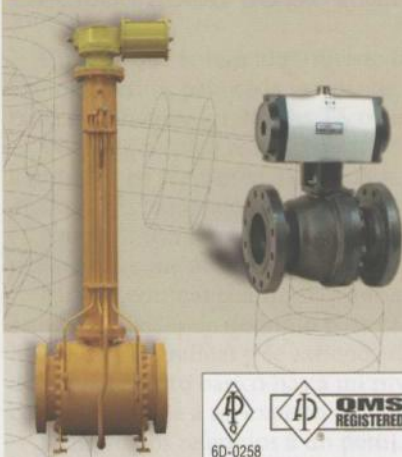
INDUSTRIA ARGENTINA

VÁLVULAS ESFÉRICAS BRIDADAS

- Amplio rango de medidas
(de 1/2" a 36")
- Productos acordes a su medida:
• Acero forjado o fundido
- Solución Integrada
(Panel | válvula | Actuador)
- Amplio rango de presión

CABEZALES Y ARMADURAS DE SURGENCIA

- Diversidad de diseños
• Amplio rango de medidas y presiones
- Soluciones Integrales para clientes
 - Integridad total para bocas de pozos
 - Servicios de campo
 - Integración de grupos de capacitación
 - Mejoras continuas de T.C.O
 - Servicios de Pre-venta y Post-venta



PLANTA INDUSTRIAL, ADMINISTRACION Y VENTAS:

ESTRADA 180 - (B1661ARD) BELLA VISTA - BS AS - ARGENTINA
TELÉFONOS: (54-11) 4666-0969 | 4668-2032
FAX: (54-11) 4666-0791 | VENTAS TEL/FAX: 4666-5864
www.wenlen.com | e-mail: ventas@wenlen.com

BASE DE SERVICIOS EN NEUQUÉN:

JUAN BENIGAR 485 (8300) NEUQUÉN
TEL/FAX: (0299) 44 0235 | E-MAIL: bnqn@wenlen.com

BASE DE SERVICIOS EN COM. RIVADAVIA:

AV. QUINTANA 136, KM. 3 (9005) COM. RIVADAVIA
TEL/FAX: (0297) 455 1256 | E-MAIL: bcrd@wenlen.com

análisis de los gaps, en la determinación de competencias prioritarias para la operación y la elaboración de los mapas de formación.

Son ellos los que *toman las decisiones sobre qué hacer para desarrollar a su gente*.

Al mismo tiempo las personas poseen un perfil y realizan su análisis de gaps, evidenciando conciencia y madurez acerca de sí mismos, de las fortalezas que poseen y de los aspectos técnicos que deben mejorar o desarrollar.

Entienden mejor qué se espera de ellos y cómo pueden hacer para mejorar de manera continua y, eventualmente, para crecer en su nivel de responsabilidad.

Finalmente, la Compañía, como conjunto, comprende cuáles son sus reales capacidades y dónde se presentan sus debilidades y oportunidades.

Es por eso que creemos que ésta es una excelente oportunidad para cumplir con el difícil mandato que Ulrich (1997) le plantea a la gestión de Recursos Humanos: ser socio del negocio.

Nuestra experiencia nos indica que aquí *sí podemos hacerlo*.

Esperamos que si alguien desea replicar en su empresa la experiencia de implementar la Gestión de Competencias Técnicas, pueda capitalizar nuestros aprendizajes.

De todos modos, estamos seguras de que dichas reflexiones sólo podrán transmitir una parte de lo que aprendimos, pero muy poco de lo que hemos vivido: horas de aviones, estancias en hoteles, semanas en los yacimientos, siestas en las camionetas, llamados a la noche para compartir nuestras experiencias y relatar el día, fríos de madrugadas, lectura de manuales y diccionarios, presentaciones, entrevistas, relevamientos, búsquedas en Internet, cientos de horas de planillas de Excel y números, avances y retrocesos, el compañerismo y el dulce placer del trabajo realizado.

Aprendizajes a partir de nuestra experiencia

1. Como todo proyecto que procure un desarrollo exitoso se requiere del apoyo, involucración y compromiso de los niveles directivos.
2. Este tipo de proyecto requiere de dedicación, constancia e involucración. Ciertos proyectos de Recursos Humanos son intervenciones breves. Éste, en cambio, requiere de una cuota elevada de paciencia.
3. El que sabe, sabe, y el que no pregunta. Nada se puede hacer sin los expertos que identifican y definen las competencias, de quienes analizan los gaps y de los responsables de las áreas que marcan los planes de acción.
4. La metodología es crucial para mantener el orden, para lograr homogeneidad, para hacer comparaciones, para procesar los datos y elaborar conclusiones. Como decía Ishikawa "de nada vale una tonelada de esfuerzo, sin un gramo de técnica".
5. Cuanta más información se releve más se requiere orden y centralización.
Debe haber un Project Leader definido y activo. Las bases de datos deben estar unificadas. Siempre se debe

Ingeniería de producción y recuperación secundaria

Ingeniero Sr.	
Escala dominio	
Competencia conocimientos	<0 0 1 2 3 4 5 NA
Caracterización estática de reservorios	A nivel requerido
Caracterización de Reservorios	X
Fluidos (PVT, otros ensayos, correlaciones para gas y líquidos, análisis)	X
Estimación de hidrocarburos in-situ (estática)	Por debajo del nivel requerido
Presiones estáticas	X
Modelado estático	X
Caracterización dinámica de reservorios	
Evaluación de contactos y entrapamientos	X
Estimación de hidrocarburos in-situ (dinámica)	X
Mecanismos de empuje	X
Ensayo de pozos (Petróleo, Gas e Inyectores)	Por encima del nivel requerido
Fundamentos de Ensayo de Pozos	X
Diseño de ensayos	X
Operaciones de ensayos/ supervisión	X
Control de calidad	X
Interpretación de ensayos (Análisis de transitorios)	X

Figura 3. Formulario de análisis de gaps.

tener certeza de cuál es la última versión.

6. Los puestos cambian y las competencias evolucionan, por lo tanto este tipo de proyectos tiene un día de comienzo pero no uno de finalización. Si con el correr de los tiempos no se mantiene actualizado, puede entrar en obsolescencia y descrédito.
7. Los análisis de gaps deben hacerse con mente fría. No se debe matar al mensajero cuando un reporte de gaps habla de la existencia de problemas o de la falta de formación. Con criterio, priorizaciones, tiempo y esfuerzo todo se soluciona.
8. El apuro produce errores. Hacer un análisis de gaps si no se validó suficientemente un perfil sólo sirve para luego hacer retrabajos.
9. La comunicación es clave durante todo el tiempo. La gente debe saber qué se está haciendo y para qué se está haciendo.
10. El análisis de gaps es una herramienta de desarrollo de Recursos Humanos y nunca se debe utilizar para tomar decisiones fuera de ese foco.

Bibliografía citada

- Cravino, Luis María (1996), *Administración del Desempeño*, Mercado, Buenos Aires.
- Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe (1993), *Competence at Work*, Wiley, New York.
- Ulrich, David (1997), *Recursos Humanos Champions*, Granica, Buenos Aires.