

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
SEDE LATACUNGA

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

TESIS DE GRADUACIÓN PARA LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE  
INGENIERO COMERCIAL

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR  
COMPETENCIAS PARA EL BANCO DE LOS ANDES  
SUCURSAL LATACUNGA

ELABORADO POR:

DANIELA FERNANDA KAROLYS COBO

LATACUNGA-ECUADOR

2007

# CAPITULO I

## I: MARCO TEORICO

### 1.1 Valor agregado como resultado de la gestión de Recursos Humanos por competencias

Existen diversas ventajas en el manejo de recursos humanos al realizarlo con un enfoque en gestión por competencias ya que en este se estudian los comportamientos observables de las personas que realizan su trabajo con eficacia y se define el puesto en función de los mismos. Al centrarse en los comportamientos observables y no en rasgos subyacentes de la persona, facilita el empleo de conceptos más objetivos, operativos y compartidos en la organización.

En consecuencia, es más fácil establecer los perfiles de exigencias de un puesto y definir objetivamente los comportamientos observables requeridos. Facilita la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil de competencias de las personas y, por tanto, las predicciones son más seguras, válidas y fiables.

Permite emplear pruebas de evaluación diversas (por ejemplo, basadas en la observación conductual), más objetivas, relacionadas con las actividades del trabajo y con un mayor poder predictivo del éxito en el mismo.

Otras aportaciones del enfoque de competencias al área de recursos humanos son:

- Está orientado a los resultados: se buscan rendimientos excelentes, aunque también hay quien plantea la posibilidad de que el desempeño pueda ser simplemente satisfactorio.
- Se consideran un buen predictor del comportamiento futuro de las personas en las organizaciones: comportamientos competentes que se han dado en situaciones similares en el pasado, es muy probable que vuelvan a producirse. En cualquier caso, si eso no ha ocurrido, se deja abierta la posibilidad de que quien no ha actuado de una manera excelente en el pasado pueda hacerlo con posterioridad; en congruencia con el enfoque, se admite (y fomenta) la posibilidad de aprendizaje de los individuos.

- Es más comprensible para todos los implicados y muestra claramente qué se espera de cada uno: qué competencias y qué resultados.

El enfoque de competencias no sólo resulta de gran utilidad, sino que se caracteriza por su elevado potencial: su desarrollo dibuja un panorama brillante y alentador de cara a las posibilidades de mejora personal y profesional de los individuos.

## **1.2 Puestos críticos**

Si los brazos y las manos de una organización son las personas que la integran es necesario conocer los puestos críticos ya que cada uno requiere las competencias acorde al resultado que se espera.

Al identificar los puestos que se consideran críticos identificamos aquellos que tiene influencia directa con el éxito o fracaso de la institución. Por lo expresado para el Banco de los Andes Sucursal Latacunga se han considerado como puestos críticos a los siguientes:

- Gerencia de Sucursal
- Operaciones

- Crédito
- Inversiones
- Crediandes
- Cámara de compensación
- Balcón de Servicios
- Cajas

### **1.3 Indicadores críticos**

Son una técnica utilizada por Flanagan en 1954, que ha sido innovada y utilizada con algunas variantes a través de los años y es uno de los recursos que se pueden emplear para:

- Realizar un proceso de selección de personal.
- Realizar una evaluación del rendimiento laboral de los trabajadores de una organización.
- Realizar un diagnóstico de necesidades de formación.
- Realizar un análisis de competencias.
- Identificar competencias.

### 1.3.1 Aplicación

La técnica de indicadores o incidentes críticos tiene dos formas de utilización:

- Cuestionario.
- Entrevista de Incidentes Críticos.

#### *Cuestionario*

En el formulario a utilizar se pueden incluir los siguientes interrogantes:

- Descripción del incidente.
- ¿Cuáles fueron las circunstancias generales que condujeron a ese incidente?
- Descripción lo más exacta posible de lo que hizo que le pareció tan eficiente.
- ¿Cuándo se produjo?
- ¿Cuánto tiempo hace que el operario está en ese puesto de trabajo?
- ¿Cuánto tiempo lleva ese trabajador en la empresa?

Mediante el cuestionario se recaba información acerca de la eficacia laboral. Para registrar los incidentes de ineficacia se redacta el cuestionario en negativo.

### ***Entrevista***

Debido a que las descripciones de conducta necesarias para identificar competencias no son una expresión tangible que proporciona una base sólida al momento de gestionar el recurso humano, es necesario tomar ejemplos de conductas de la vida real. Esto se lleva a cabo mediante una serie de Entrevistas de Incidentes Críticos (BEI, del inglés: Behavioral Event Interview) a la muestra representativa seleccionada por el panel de expertos.

Esta herramienta, diseñada y utilizada ampliamente por el Dr. David Mc.Clelland y su equipo en Mc.Ber & Company, sustenta los modelos de competencias bajo el supuesto básico de que el mejor predictor del desempeño futuro de una persona es su desempeño pasado.

La BEI consiste en una entrevista altamente estructurada, profunda y detallada del desempeño pasado del candidato, la cual permite identificar y medir el grado de recurrencia, consistencia y solidez de las competencias del sujeto, evidenciadas en el repertorio de comportamientos que éste ha desplegado en su actuación exitosa como titular de un cargo en particular.

Las investigaciones evidencian que mientras más recurrentes y sólidas son las competencias del sujeto, mucho mejor y más exitoso es su desempeño profesional y gerencial.

De igual forma, mientras menos recurrentes y sólidas son las competencias del sujeto, menos eficaz y competente es su desempeño, produciendo resultados promedios o de baja calidad. El supuesto clave de ambas conclusiones, documentado en la literatura, es que existe una relación causal entre competencias y desempeño exitoso.

Los protocolos de las BEI proporcionan abundantes datos e información para la identificación de las competencias, y unas descripciones muy concretas de las conductas críticas de trabajo en situaciones específicas. Por medio de esto se puede hacer una estimación acerca de cuándo, cómo y dónde adquirieron sus competencias clave.

Ventajas que ofrecen las entrevistas BEI:

- Identificación empírica de competencias superiores o diferentes de las generadas por el panel de expertos.



- Precisión acerca de lo que son las competencias y la forma en que se expresan en los puestos de trabajo y organizaciones concretas.
- Inexistencias de sesgos raciales, de sexo, o culturales.

En la entrevista de incidentes críticos el entrevistador, a través de una serie de preguntas abiertas, pide al entrevistado que le describa lo que hizo, dijo, pensó y sintió durante una experiencia concreta. El entrevistador debe invitar a los entrevistados a narrar las acciones concretas que tuvieron lugar en el pasado. De esta forma logra obtener las experiencias del entrevistado tal y como fueron y como él las vivió.

Con las entrevistas de incidentes críticos, no se permite a los entrevistados sacar conclusiones sobre sus experiencias pasadas. Lo que interesa es averiguar los motivos, habilidades y conocimientos que realmente tiene y usa el entrevistado.

La entrevista de incidentes críticos utiliza la estrategia de exploración estructurada, buscando los indicios de que esa persona posee una serie de competencias claves investigando si las ha realizado con anterioridad. Al

evaluar una determinada competencia, partimos de una pregunta abierta, por ejemplo:

*¿Cuénteme una ocasión en la que haya hecho algo nuevo o de manera diferente y que haya originado una mejora en su puesto de trabajo, departamento o en la organización?*

Aquí la pregunta está orientada a evaluar la habilidad del entrevistado para la innovación.

Como muchas veces el entrevistado suele brindar respuestas muy generales a una pregunta abierta o tiende a perderse describiendo comportamientos no relevantes, y debemos obtener los datos suficientes para conocer qué hizo, dijo, sintió y pensó durante la situación concreta que nos describe, se utilizan además las siguientes preguntas:

- ¿Qué hizo que llegase a esa situación?
- ¿Quiénes intervinieron?
- ¿Qué pensó en esa situación?
- ¿Cuál era su papel?
- ¿Qué hizo usted?

- ¿Qué resultado se produjo?

Estas preguntas nos permiten obtener mayor información del entrevistado (sin sugerir palabras o dirigir sus respuestas) de manera que no se pierda en generalizaciones y narre lo que ocurrió tal como él lo vivió, y así podamos obtener la mayor cantidad de información relevante para un adecuado análisis.

### 1.3.2 Autoevaluación

Siempre que se termine de realizar una entrevista, el entrevistado reflexiona acerca de su desempeño y el cumplimiento de sus objetivos.

### 1.4 Definición del modelo de competencias

*Origen: énfasis en las conductas-clave para el desempeño excepcional*

Es propio de un enfoque tradicional tratar de definir a priori ciertos factores que deberían traducirse en comportamientos esperados. Pero por medio de este enfoque sólo podemos determinar en forma general un conjunto de

conocimientos y habilidades que, teóricamente, deberían estar relacionados con un buen desempeño futuro.

A diferencia de lo anterior, un enfoque conductual no se centra en relaciones genéricamente válidas entre factores y comportamientos. Por el contrario, el foco es de carácter más específico y concreto, ya que las condiciones en las que debe ser realizada cierta función pueden llegar a diferir bastante entre una organización y otra. Por lo tanto, de poco sirve conocer por ejemplo las relaciones que teóricamente existen entre la capacidad intelectual y la solución de problemas, cuando para poder resolver situaciones problemáticas en una organización en particular hay que lidiar también con consideraciones políticas, administrativas y financieras específicas de ella, las que pueden condicionar fuertemente su efectividad.

Por otra parte, aunque resulta lógico por ejemplo mostrar cierto recelo de incorporar como jefe de producción en una empresa agroindustrial a un exitoso jefe de producción de empresas metalmecánicas, aduciendo que “no conoce el negocio”; es curioso constatar que no se utiliza un criterio similar cuando una empresa “familiar” decide la incorporación de un ejecutivo exitoso con larga trayectoria en empresas transnacionales y altamente “profesionalizadas”. No es casual que dicho ejecutivo al poco tiempo se dé

cuenta que no puede gestionar como estaba acostumbrado, perdiendo gran parte de su efectividad. Todo ello por no haberse considerado los factores de “especificidad” característicos de la organización.

Utilizando un enfoque conductual, se pueden identificar aquellos comportamientos observados que demuestren ser “los mejores comportamientos esperados” en una realidad organizacional específica, y determinar cuáles son los factores causales que explican la existencia de dichos comportamientos. De tal forma, la generalidad y la aproximación conceptual dan paso a la especificidad y la concentración en las buenas prácticas desde la realidad, lo que se permite asegurar que, dadas esas condiciones particulares, si existen tales factores se tendrían que producir tales comportamientos<sup>1</sup>.

En otras palabras, es la conducta laboral demostrada (experiencia) en cierto tipo de situaciones y mercados, el mejor predictor del desempeño, y por lo tanto, el mejor predictor de contribución al negocio a nivel de las personas<sup>2</sup>.

#### **1.4.1 Definición de competencia.**

---

<sup>1</sup> Lévy-Leboyer, 1997

<sup>2</sup> Araneda & Calderón, 2001

Conceptualmente, una competencia es un conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos, características conductuales y otros atributos, los que, correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior. Es aquello que distingue los rendimientos excepcionales de los normales y que se observa directamente a través de las conductas de cada ocupante en la ejecución cotidiana del cargo<sup>3</sup>.

La competencia se estructura en base a tres componentes fundamentales: el saber actuar, el querer actuar y el poder actuar<sup>4</sup>.

El **saber actuar** es el conjunto de factores que definen la capacidad inherente que tiene la persona para poder efectuar las acciones definidas por la organización. Tiene que ver con su preparación técnica, sus estudios formales, el conocimiento y el buen manejo de sus recursos cognitivos puestos al servicio de sus responsabilidades. Este componente es el que más tradicionalmente se ha utilizado a la hora de definir la idoneidad de una persona para un puesto específico y permite contextualizar el énfasis que hacen muchas empresas en la capacitación de su personal.

---

<sup>3</sup> Dalziel, Cubeiro & Fernández, 1996

<sup>4</sup> Le Boterf, 1996

El **querer actuar** es otro componente fundamental de la competencia. Alude no sólo al factor de motivación de logro intrínseco a la persona, sino también a la condición más subjetiva y situacional que hace que el individuo decida efectivamente emprender una acción en concreto. Influyen fuertemente la percepción de sentido que tenga la acción para la persona, la imagen que se ha formado de sí misma respecto de su grado de efectividad, el reconocimiento por la acción y la confianza que posea para lograr llevarla a efecto.

El tercer componente de la competencia, quizás el mas olvidado en la mirada tradicional, es el **poder actuar**. En muchas ocasiones la persona sabe cómo actuar y tiene lo deseos de hacerlo, pero las condiciones no existen para que realmente pueda efectuarla. Las condiciones del contexto así como los medios y recursos de los que disponga el individuo, condicionan fuertemente la efectividad en el ejercicio de sus funciones.

A continuación presentamos un esquema donde se refleja la relación entre los tres componentes cuya suma conceptual genera la competencia de la persona.

Entrenamiento formal  
Situaciones variadas de aprendizaje  
Conocimiento de sus recursos

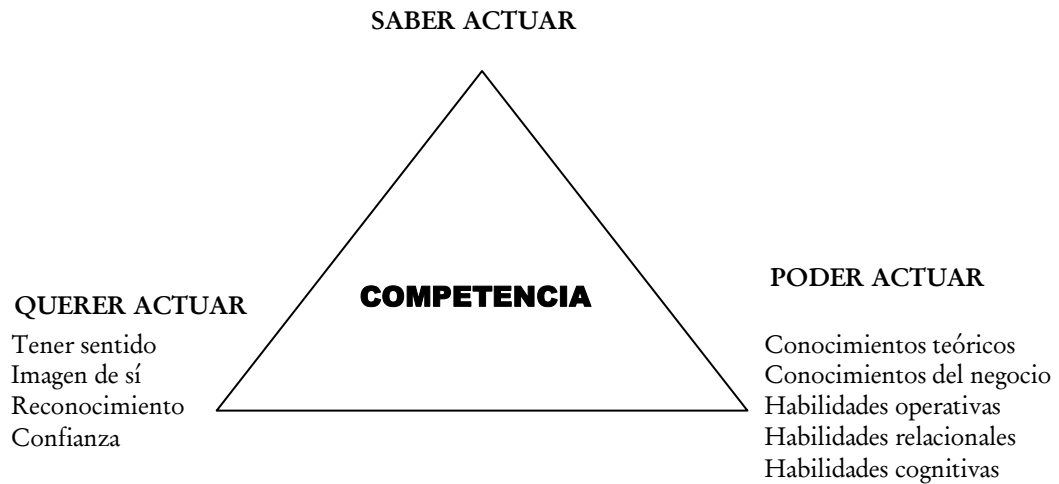


Gráfico No 1

### 1.4.2 Estructura del Modelo De Gestión Por Competencias

Confección del catálogo de competencias: a partir de la descomposición de las tareas que es necesario hacer para un proceso, se identifica lo que se necesita saber hacer para ejecutar eficientemente dichas tareas.

Estructuración de conocimiento dentro de un esquema predefinido: una vez identificadas las competencias se debe trabajar en la descripción clara de cada uno de sus niveles, para poder realizar las calificaciones en forma eficiente y objetiva.



Identificar los requerimientos de competencias para un puesto o equipo de trabajo: de esta forma, se puede individualizar el grado de adecuación y la forma de cubrir las posibles brechas, así se podrá identificar a los colaboradores que cuentan con conocimientos críticos dentro de la empresa y su potencial uso evitando que el ejecutivo en una división dependa exclusivamente de los recursos que tenga a su alcance, lo que permitirá asignar siempre a la persona más idónea para el puesto, y solo en el evento que no exista internamente se podrá recurrir a la contratación de empresas externas.

### **1.4.3 Cómo Se Define Este Modelo**

Como se dijo, son los cambios en las operaciones, los que traerán los beneficios más importantes. El modelo es una herramienta imprescindible para conseguir esos cambios, ya que los nuevos estilos de trabajo requieren una forma sistemática para la identificación de los requerimientos de competencias en la operación, así como contar con ellos en tiempo y forma.

Para que este modelo de gestión de RRHH sea operativo deberán definirse nuevos roles, responsabilidades y nuevos procesos, no sólo para administrar los conocimientos que hoy tienen los trabajadores y profesionales del banco

de los Andes, sino también para que ésta "capacidad colectiva de hacer" aumenta a través de la incorporación de nuevas prácticas, nuevas tecnologías, socialización de los conocimientos, etc.

#### **1.4.4 Restricciones Del Modelo**

##### **1.4.4.1 Resistencia al cambio:**

Es una conducta natural del ser humano ante cada situación de cambio, ante cada propuesta diferente, ante todo aquello que dista de alguna medida de nuestro esquema de pensamiento y acción vigente. La persona empieza por resistir aquello nuevo que lo descoloca o molesta y si no revierte esa actitud en ese punto pasa a resistirse.

##### **1.4.4.2 El miedo a la grúa:**

El valor de los recursos que han sido invertidos en capital físico por un inversionista, se puede recuperar a menudo fácilmente más adelante (a través de una reventa), sin embargo, el capital humano como forma parte del sistema nervioso de un individuo específico, no puede ser poseído así por separado a parte del cuerpo vivo, por lo que el capital humano por si mismo

no se puede comprar o vender directamente en el mercado. Si un empleado elige renunciar a su trabajo, quizás debido a una oferta de mucho más alto pago, o a una firma competente en la misma industria, entonces cualquier inversión pasada que el empleador pudo haber hecho para aumentar las habilidades del trabajador se pierde para la firma al minuto en que el trabajador sale por la puerta de la empresa.

La única persona que puede invertir en Capital Humano con la confianza completa de que no lo privarán arbitrariamente de sus frutos en el futuro sin la remuneración es el mismo individuo en quien se hace la inversión.

### **1.5 Gestión por competencias**

La Gestión Por Competencias es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer.

Competencia es un concepto cuya aplicación en el medio empresarial se ha extendido e intensificado, en los últimos diez años. En el medio educativo, su

aplicación supera las cuatro décadas, y en la Psicología Industrial su aplicación ha ido casi a la par con la incursión del mismo en el medio empresarial, desde finales de los años '70. Actualmente, coexisten tres enfoques diferenciados, y casi enfrentados en sus definiciones y en sus esquemas metodológicos, aunque esto aún no ha trascendido al medio académico, en procura de claridad epistémica.

Existen varias aproximaciones definitorias al concepto competencia, siendo la siguiente una de las más tradicionales, convencionales y aceptadas, perteneciente a la escuela educativa o curricular: "... es el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, aplicados hacia el logro de objetivos propuestos, en un área determinada del desempeño personal, social u organizacional".

En la escuela psicológica, una de las definiciones más representativas es la de Spencer, quien define el concepto competencia como "...el conjunto de características subyacentes en los individuos, que determinan un desempeño superior".

En el ámbito empresarial, hay quienes trabajan con una definición de la escuela educativa ampliada: "...conjunto de conocimientos, habilidades,

destrezas, actitudes y valores, aplicados en forma idónea en el trabajo, hacia el logro de objetivos propuestos”. Otros, desde una perspectiva gerencial, definimos competencia como: “...el desempeño idóneo en una o más dimensiones de la dinámica social u organizacional, tales como las relaciones, la tecnología, las operaciones o la administración, o el desempeño idóneo de una actividad y/o conjunto de tareas inherentes a un proceso de trabajo o negocio, hacia el logro de objetivos propuestos, sobre la base de un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores”.

Conviene resaltar que, en los tres enfoques, se destaca el “desempeño idóneo” como condición o premisa de validez del concepto competencia.

La escuela educativa, por su enfoque hacia el diseño curricular, enfatiza en su definición las capacidades subyacentes a la competencia. Éstos hablan de la competencia, refiriéndose a la capacidad de desempeño del individuo en una o más áreas específicas. La competencia está en el individuo y deriva de su preparación sistemática en una determinada área. La escuela psicológica, por su parte, habla de las competencias del individuo, que consisten en aspectos actitudinales o características individuales. Para éstos, la

competencia es intrínseca al individuo, en términos de sus inclinaciones, estilo de pensamiento o rasgos actitudinales.

La escuela gerencial habla de las competencias, considerando a éstas como “cada unidad diferenciada” del desempeño personal, social u organizacional, que integra conductas deseadas (resultados) y aptitudes subyacentes (capacidades individuales). Ejemplos de tales unidades diferenciadas del desempeño son: en el área personal, comunicación interpersonal y autocontrol emocional; en el área social, liderazgo y negociación interpersonal; y en el área organizacional, planificación estratégica, y programación y control de la producción.

En el contexto empresarial, la competencia es una exigencia del proceso o de la dinámica organizacional, y debe estar presente en el individuo, en función de las exigencias de su cargo.

Para la escuela educativa o curricular, un ingeniero químico debe demostrar competencia en diseño de procesos químicos, o en control de procesos químicos; la competencia está asociada al individuo según su perfil profesional. Para ellos, los procesos de trabajo son los ambientes donde el individuo va a desplegar sus competencias, adquiridas en el medio educativo

y complementadas con la experiencia. En el ámbito empresarial, diseño de procesos químicos o control de procesos son consideradas competencias, en sí mismas, o unidades diferenciadas de desempeño, inherentes a un determinado proceso de trabajo, y que deben estar presentes, o ser desarrolladas, en los ocupantes de determinados cargos.

Desde la perspectiva gerencial, administración de inversiones, gerencia de la innovación y control de riesgos operacionales, entre otras, son denominadas competencias. Desde la educativa, son áreas en las que el individuo debe demostrar competencia. En el fondo, éstas no son posiciones encontradas, porque muy probablemente, parte de la confusión existente puede estar en el mal uso de los términos y no tanto de su significado. Quizás, en el ámbito gerencial no deberíamos seguir hablando de “inventario de competencias”, sino de “inventario de áreas de competencia”. Igualmente, no deberíamos denominar “competencias” a liderazgo o prevención de accidentes, sino llamarlas “áreas de competencia”.

En cuanto a la escuela psicológica, consideremos que Spencer & Spencer destacan que las competencias inherentes al saber actuar son una profunda y resistente parte de la personalidad. En tal sentido, desde la perspectiva gerencial, motivación al logro, orientación al orden y la precisión, asertividad

y directividad, o capacidad de influencia, entre otras, podríamos considerarlas como talentos, más que como competencias, para alinearnos con las formulaciones teóricas más recientes. Quienes nos situamos en la perspectiva gerencial, afirmamos que las anteriormente enunciadas son bases actitudinales de algunas competencias, y explorables en el proceso de selección de personal.

La escuela psicológica, por ejemplo, califica como competencias a motivación al logro, autoimagen, cooperación y trabajo en equipo, autocontrol emocional, don de mando, entre otras. Algunos consultores, desde la perspectiva gerencial, no consideramos motivación al logro y autoimagen como competencias, porque no son unidades de desempeño diferenciadas, fundamentadas en conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, sino disposiciones, rasgos personales o componentes actitudinales que son fundamentos de varias competencias, tales como liderazgo, negociación interpersonal o capacidad de logro. Autocontrol emocional, así como cooperación y trabajo en equipo, en cambio, sí son consideradas en el enfoque gerencial como competencias (o áreas de competencia), por ser unidades diferenciadas del desempeño, fundamentadas en conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes.



Sabemos que la escuela psicológica acepta la existencia de competencias técnicas (o áreas técnicas de competencia), inherentes a los procesos de trabajo, las cuales se desarrollan en los individuos mediante el estudio y la experiencia. Igualmente, la escuela educativa reconoce la existencia de las competencias personales y sociales (áreas personales de competencia y áreas sociales de competencia, diríamos según nuestra reflexión anterior).

Aunque existen coincidencias entre los tres enfoques, como la premisa de que la competencia se demuestra en la práctica a través de conductas observables, existen diferencias con implicaciones metodológicas importantes, y se están generando desarrollos y aplicaciones en el medio empresarial, que reflejan la adopción de definiciones sin fundamento epistemológico.

Un ejemplo de las diferencias señaladas es la interpretación metodológica de lo relativo al nivel de dominio de las competencias, y con respecto a las brechas resultantes de una evaluación o diagnóstico de competencia. En este sentido, los representantes de la escuela educativa exponen que el dominio debe ser 100%, de lo contrario el individuo no es competente. Para ellos, la competencia se comporta como una variable discreta de carácter

binario, que sólo admite dos valores: cero o cien por ciento (competente o no competente). La brecha es para ellos indeseable.

Para algunos representantes de la escuela gerencial, como el suscrito, la competencia se comporta como una variable continua, que admite valores dispersos dentro de una escala amplia, considerando la brecha como algo natural. Desde luego, si hablamos de certificación de competencias, en el enfoque gerencial, el nivel de dominio exigido debe ser el más alto posible, cuando se trata de competencias técnicas o específicas de cargos que despliegan su acción en condiciones de alto riesgo, como el piloto de una aeronave o un cirujano.

Según el enfoque gerencial, una misma competencia, como negociación interpersonal o liderazgo, puede presentar diversos grados de dominio exigido, en función de la naturaleza y alcance de cada cargo, aún cuando se considera cada competencia como única o un todo no fragmentable. En tal sentido, se genera un instrumento de evaluación de la competencia, y se aplica a todos quienes tienen la misma asociada al perfil de competencias de su cargo. El instrumento se diseña sobre la base de indicadores de dominio, en términos de conductas observables, y el procesamiento de los resultados considera

como variable implícita las variaciones de niveles de dominio exigidos por cada cargo.

La escuela educativa considera que el nivel de dominio debe ser, siempre, el más alto posible. El enfoque gerencial admite esto, como meta a alcanzar, pero no califica como “no competentes” a quienes presentan brechas con respecto al nivel máximo de dominio; tales casos, que son la mayoría, son considerados como personal en proceso de desarrollo de sus competencias. En términos de diseño curricular, la exigencia debe ser el 100% de competencia, pero una empresa no es una institución educativa.

En una empresa, existe un conjunto de cargos, y cada cargo tiene asociada entre una y cuatro competencias técnicas o específicas, según su nivel (hay cargos técnicos, como los asesores o especialistas, con cinco ¿..y quizás con más? competencias específicas). Adicionalmente, cada cargo tiene asociada entre tres y seis competencias genéricas (del área personal, social y/o administrativa). El personal, desde su ingreso a una empresa, se incorpora a un proceso continuo de aprendizaje y desarrollo de sus competencias (o más bien, de su competencia en las diversas áreas técnica, personal, social y administrativa).

Esta situación de divergencia entre los tres enfoques de competencias, aunque no declarada formalmente, pero sí subyacente en muchas formulaciones teóricas publicadas, demanda un trabajo epistemológico orientado a clarificar la definición y el alcance del concepto competencia, así como sus implicaciones metodológicas, con el propósito de darle status de categoría de análisis universalmente aceptada, y resolver tempranamente tantos desacuerdos existentes, evitar una probable anarquía metodológica, y generar una interpretación uniforme.

Se propone un razonamiento epistémico: si el desempeño idóneo es el criterio o premisa de validez del concepto competencia, entonces en su definición se debe destacar, iniciando la definición así: “es el desempeño idóneo de...”. Las capacidades, por su condición de elemento subyacente a la competencia, deben reflejarse como tal en la definición, refiriendo al final de la misma: “...sobre la base de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes”. Esta propuesta está alineada con la figura paradigmática del iceberg, muy difundida y aceptada como representación gráfica de la competencia, que presenta en la punta del mismo al desempeño idóneo, y en la parte sumergida a las capacidades.

## 1.6 Inteligencia emocional

Es conjunto de habilidades de procedencia psíquica que influyen en nuestra conducta, tales como: La autoconciencia, el autocontrol emocional, y la empatía. El objetivo es la comprensión de las emociones del individuo, sin necesidad de conocerla por medio de la palabra. Dotar de inteligencia a la vida emocional de éste, por medio del control de las emociones para utilizarlas en beneficio propio y de los demás.

El supuesto de partida del presente modelo es poner énfasis en las decisiones y las acciones dependen tanto de sus sentimientos (Inteligencia emocional I.E.) derivados de su educación para el control de la mente emocional, como del pensamiento (coeficiente intelectual C.I.), determinado éste por las aptitudes biológicas, La psicología actual pone énfasis en la importancia de los hechos objetivos derivados de la conciencia interna del individuo. De modo que los pensamiento más, o las emociones, implican hechos, acontecimientos, siendo éste el modelo valido actualmente, donde lo importante es el hecho final

La importancia de éste conjunto de competencias radica en la satisfacción que los individuos tienen, tanto consigo mismo como con el desarrollo de sus labores profesionales de la forma más eficaz.

La Inteligencia Emocional influye en la conducta, como por ejemplo: autocontrol de los impulsos y estado de ánimo, entusiasmo, automotivación, empatía, autoconciencia, perseverancia, agilidad mental, interaccionar con los demás satisfactoriamente; son las principales habilidades derivadas de esta forma de inteligencia, la emocional.

La autoconciencia es una habilidad que permite controlar los sentimientos y adecuarlos a las circunstancias del momento. El autocontrol emocional, es la capacidad para demorar la gratificación momentánea y sofocar la agresiva impulsividad, y por último, la empatía, es la posesión de sensibilidad psíquica para detectar las señales externas que nos indican lo que necesitan o quieren los demás. El objetivo es la comprensión de las emociones del individuo, sin necesidad de conocerla por medio de la palabra. Es decir combinar la mente emocional con la mente racional, ambas virtudes en equilibrio. El equilibrio entre mente racional (neocortex) y mente emocional (límbico) se encuentra en conocer su funcionamiento para poder controlarlo y por consiguiente utilizarlo en su beneficio. Las emociones influyen en las

operaciones de la razón, y ésta ajusta y filtra las operaciones procedentes de las emociones. El control de la mente racional resulta esencial para que el modelo funcione, filtrar las operaciones emocionales, y controlarlas, es la omega del modelo.

Una vez llegado ha este punto se debe poner la atención sobre el coeficiente intelectual (C.I.). Es una capacidad innata del individuo, y por consiguiente es una aptitud de la persona. Las valoraciones realizadas en la determinación del C.I., se restringe a habilidades lingüísticas y matemáticas, siendo justamente éstas la limitación o restricción que el C.I. presenta. No considera el conjunto de habilidades emocionales derivadas del modelo de inteligencia emocional.

Resultando en el campo de la relaciones laborales cada día más determinante éste último apartado. El C.I es una aptitud determinada por la biología del individuo, es algo innato, cuyos límites no van más allá de la capacidad para adquirir habilidades lingüísticas y matemáticas. En este caso el CCI. es determinante de una mínima parte de los casos en el campo de las relaciones laborales, y en el resto son otros factores objeto de estudio de la I.E., los que determinan el destino del individuo.

Las personas a lo largo de sus vidas adquieren un conjunto de competencias, de destrezas que son capaces de alcanzar tanto sensitiva como intelectualmente a lo largo de vida. La importancia de éste conjunto de competencias radica en la satisfacción que las personas tienen, tanto consigo mismo como con el desarrollo de sus labores profesionales de la forma más eficaz. Para hacer uso del modelo, condición necesaria, es que la persona conozca sus sentimientos y que sepa reconocerlos, determinantes éstos en la dirección que da la persona a su vida.

#### **1.6.1 La inteligencia emocional en el trabajo**

Actualmente son muchas las empresas que están invirtiendo mucho dinero en formar a sus trabajadores en Inteligencia Emocional. Y esto es así porque se han dado cuenta de que la clave del éxito, la clave de las ventas, está en el grado en el que los trabajadores de una empresa conozcan y controlen sus emociones y sepan reconocer los sentimientos de los clientes.

Imaginen el caso de un vendedor que no tuviera habilidades de trato con el público, un empresario sin motivación por su empresa o un negociador sin autocontrol. A estas personas un Master en Harvard no les servirá de nada,



porque tardarán poco el echar a perder su trabajo por un mal conocimiento de sus emociones.

Se debe tener en cuenta que en las selecciones de personal se tiende cada vez más a poner al candidato en situaciones incómodas o estresantes para ver su reacción. Los tiempos del simple test y curriculum pasaron a la historia, puesto que es necesario ver cómo reacciona el individuo ante las situaciones clave que se encontrará en su trabajo.

## CAPITULO II

### II: SITUACION ACTUAL

#### 2.1 Reseña histórica

El Banco de los Andes, se constituyó mediante escritura pública otorgada el 14 de Diciembre de 1972, con resolución de la Superintendencia de Bancos # 567. El capital inicial fue de S/. 25.0000.000 de sucres de los cuales el 60% aportado por empresarios ecuatorianos y 40% del Banco de Bogotá (Colombia).

La Institución laboró en forma tranquila e ininterrumpida desde el 23 de Abril de 1973 hasta el 15 de Agosto de 1994, alcanzando los mejores rendimientos financieros y económicos a nivel del Sistema Financiero Nacional, siendo desde sus inicios uno de los Bancos más pequeños y llegando en el año `94 a ser uno de los más grandes e importantes del país.

El 15 de Agosto de 1.994 por resolución de la Superintendencia de Bancos, se le declaró al Banco en liquidación forzosa. Lo que obedecía a motivos con tintes políticos.

Con fecha 14 de Octubre del 2002, se realiza la escritura pública con el aumento de su capital social a USD. 2.600.000 Dólares Americanos. El mismo que se constituye con 91 accionistas ecuatorianos emprendedores y con una acrisolada responsabilidad social de su país, que confía certeramente en volver a ubicar a esta gran institución en su sitio que fuera ganado en base al trabajo y dedicación de su gente.

Luego de nueve años, tras una lucha constante en pro de la salud jurídica del país y con la certeza de los principios de sus accionistas, la justicia al igual que la verdad a final prevaleció, y la Superintendencia de Bancos, rectificando su error, autoriza la reapertura de BANCO DE LOS ANDES C.A., mediante Resolución # 2003B-0157. Para abrir las puertas al público el 28 DE NOVIEMBRE DEL 2003.

## **2.2 Principios filosóficos**

Art. 1.- Buen crédito moral.- Es compromiso de todo empleado o funcionario del Banco de los Andes mantener una conducta de vida privada que sea acorde con su calidad de colaborador de la Institución, evitando cualquier muestra de conducta irregular; inhabilidad de trato, mal humor, vanidad, grosería y sobre todo, la propensión a vicios.

Art. 2.- Lealtad y colaboración.- El empleado o funcionario se obliga a ser leal a sus superiores en cuanto éstos no alteren los derechos y obligaciones del subalterno. Deberá también mantener un sentido de colaboración con sus compañeros de oficina, demostrando la dignidad propia de una conciencia moral y de una buena comprensión de las relaciones humanas.

Art. 3.- Discreción.- El empleado o funcionario ha de considerar en su desempeño que las acciones legales, administrativas y técnicas no son necesariamente acciones secretas, pero si reservadas en el sentido de discreción; por lo tanto cuidará de no poner de relieve, innecesaria o ilegalmente, los asuntos que atañen a su desempeño y al proceder del grupo de trabajo, incluso por el riesgo de ser mal interpretado y que afecte al prestigio de la institución. Tampoco podrá hacer declaraciones públicas o suscribir documentos, no estando expresa y legalmente autorizado para ello.

Art. 4.- Idoneidad.- El colaborador deberá tener la conciencia y la seguridad de sus conocimientos generales y particulares, para poder desempeñar eficazmente su tarea específica y para garantizar la moralidad del desempeño.

Art. 5.- Obediencia.- El colaborador deberá cumplir las órdenes del superior jerárquico, siempre que éstas reúnan las formalidades del caso y tengan por objeto la realización de actos que se vinculen con las funciones de su cargo.

Art. 6.- Equidad y justicia.- En relación a la atención al público ha de considerar los principios que rigen a la institución, prestando al cliente atención con prontitud, cordialidad, respeto y esmero.

Art. 7.- Sinceridad.- Los empleados y funcionarios deberán ser veraces con respecto a las decisiones y acciones que asuman. Deberán explicar la razón de sus decisiones y restringir la información cuando la ley así lo requiera.

Art. 8.- Capacitación.- Los empleados y funcionarios están especialmente obligado a procurar su capacitación permanente, dado el progreso y la evolución de las ciencias, de los principios y las técnicas, así como los cambios en la legislación, a fin de mantenerse actualizado en sus conocimientos.

Art. 9.- Uso adecuado de los bienes de la Institución.- Los empleados y funcionarios deberán utilizar adecuadamente los bienes y materiales que le fueren asignados para el desempeño de sus funciones evitando su abuso o

desaprovechamiento; tampoco podrán emplearlos, o permitir que otros lo hagan, para fines particulares, o propósitos que no sean aquellos para los cuales hubieren sido legal y específicamente destinados.

Art. 10.- Empleo adecuado del tiempo de trabajo.- Los empleados y funcionarios deberán emplear su horario oficial completo de trabajo en un esfuerzo responsable para cumplir con sus deberes y desempeñar sus funciones de una manera eficiente y eficaz, con mística y entrega y velar que sus colaboradores actúen de igual manera, a fin de contribuir a elevar la imagen de la institución.

Art. 11.- Probidad.- El colaborador deberá actuar con rectitud, procurando satisfacer el interés general y desechando cualquier beneficio personal, obligándose a mantener y demostrar una conducta intachable y honesta.

Art. 12.- Prudencia.- El colaborador deberá actuar con pleno discernimiento de las materias sometidas a su consideración, con la misma cautela que un buen administrador emplearía para con sus propios bienes.

Art. 13.- Confianza.- En la cotidianidad de sus actividades laborales todo colaborador basará sus relaciones entre sus compañeros superiores en la

confianza que deberá traducirse en respeto mutuo y dedicación frente a la institución.

### **Valores Institucionales del Banco de los Andes C.A.**

- Ética
- Lealtad
- Respeto
- Honestidad
- Responsabilidad Social
- Trabajo en Equipo
- Comunicación efectiva
- Cultura de servicio al cliente

### **2.3 Misión**

Brindar productos y servicios financieros de calidad, adecuados a las necesidades de sus clientes, con atención ágil y personalizada, con el objeto de apoyar al desarrollo del país y obtener réditos que asegure la permanencia del Banco en el mercado.

### **2.4 Visión**

Bancos de los Andes será una institución competitiva dentro de su mercado objetivo, su diferenciación estará basada en el valor agregado de sus servicios sustentados en una cultura de calidad.

El desarrollo constante del talento humano con el que cuenta Banco de los Andes, coadyuvará a presentar para sus clientes una banca moderna altamente tecnificada en donde la rentabilidad sea un reflejo del aporte al desarrollo social-económico del país en las actividades productivas como sector principal del crecimiento económico de una nación.

## 2.5 Organización

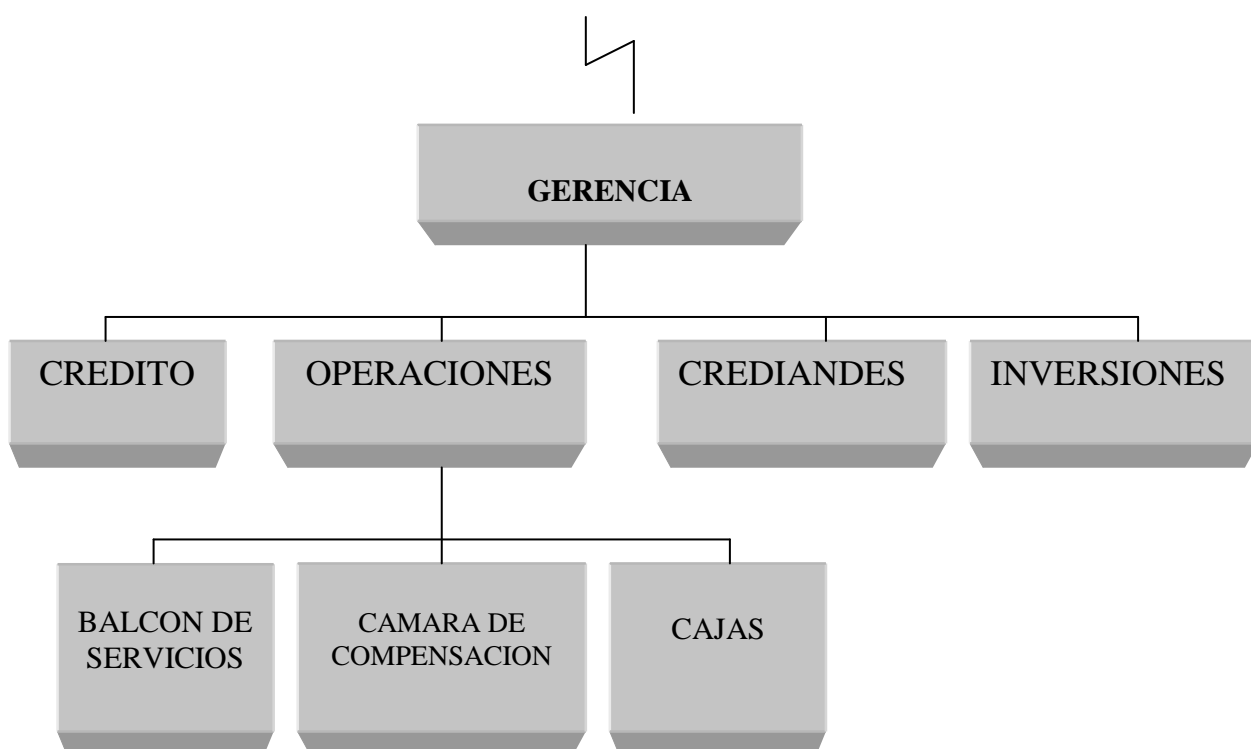


Gráfico No 2

Fuente: Banco de los Andes



## 2.6 Puestos críticos

INFORMACION DE RECURSOS HUMANOS			
<b>AREA:</b>	NEGOCIOS	<b>OFICINA:</b>	LATACUNGA
<b>NOMBRE EMPLEADO:</b>	PATRICIO ECHEVERRIA	<b>FECHA DE APERTURA</b>	05/08/2005
<b>CARGO</b>	GERENTE SUCURSAL	<b>CI:</b>	501378772
OBJETIVOS			
	1	Buscar oportunidades para generar negocios	
	2	Procurar el crecimiento de los depósitos a la vista de ahorros y a plazo	
	3	Precautelar intereses del banco	
FUNCIONES		DESCRIPCION DE ACTIVIDAD	
GENERAR NEGOCIOS		Buscar clientes que generen actividades comerciales importantes, que le permitan al banco contar con flujos monetarios que se conviertan en disponible para operaciones de crédito que permitan cubrir la demanda del público	
CRECIMIENTO DE DEPOSITOS		La primera actividad desencadena la segunda, procurar la confianza de nuestros clientes que inviertan sus recursos con nosotros, ésta es una acción mancomunada con la administración central del banco, quienes deberán procurar dar el apoyo necesario para emprender estas acciones	
PROCURAR LOS INTERESES DEL BANCO		Esto se logra llevando una adecuada administración de los recursos con los que cuenta el banco, económicos, humanos, tecnológicos	
INVERSIONES		Manejo de una parte del portafolio de inversiones, buscar nuevos clientes para las mismas	
CAMARA		Calificación de cámara de compensación de cheques	
CREDITO		Autorización y análisis de créditos de corto, mediano y largo plazo	

Tabla No 1

Fuente: Banco de los Andes

<b>INFORMACION DE RECURSOS HUMANOS</b>			
<b>AREA:</b>	OPERACIONES	<b>OFICINA:</b>	LATACUNGA
<b>NOMBRE EMPLEADO:</b>	ROSARIO CALERO	<b>FECHA DE APERTURA</b>	05/08/2005
<b>CARGO</b>	JEFE OPERATIVO	<b>CI:</b>	501157812
<b>OBJETIVOS</b>			
	1	Coordinar y administrar los procesos correspondientes al área operativa	
	2	Controlar que se cumplan las Políticas y Procedimientos para atención eficaz y eficiente de todos los productos	
	3	Verificar que se cumplan con los controles adecuados en el manejo de efectivos y cupos	
<b>FUNCIONES</b>	<b>DESCRIPCION DE ACTIVIDAD</b>		
REVISION Y CONTROL	Revisión diaria del alcance de comprobación		
	Elaboración de asientos contables manuales		
	Revisión y control del movimiento diario de cajas		
	Revisión y reportes ATM		
	Revisión y reportes de ORION contra SOFMENU		
	Revisión de resultados de cámara de compensación y elaboración de contables		
	control de valija		
	Cuadre de efectivo balance vs. físico		

Tabla No 2

Fuente: Banco de los Andes

<b>INFORMACION DE RECURSOS HUMANOS</b>			
<b>AREA:</b>	NEGOCIOS	<b>OFICINA:</b>	LATACUNGA
<b>NOMBRE EMPLEADO:</b>	PAULINA MEJIA	<b>FECHA DE APERTURA</b>	05/08/2005
<b>CARGO</b>	OFICIAL DE CREDITO/INV	<b>CI:</b>	502235856
<b>OBJETIVOS</b>			
	1	Colocar créditos a corto y mediano plazo	
	2	Mantener la cartera de créditos y sobregiros en niveles bajos	
	3	Evaluar nuevas oportunidades de negocio para el banco, evaluar clientes	
<b>FUNCIONES</b>	<b>DESCRIPCION DE ACTIVIDAD</b>		
CREDITO	Visitas a futuros clientes para aperturar cuentas de ahorros, corrientes, inversiones y pago de nómina		
	Negociaciones		
	Administración de créditos		
	Colocación de créditos		
	Calificación y análisis de créditos		
	Control y manejo de archivo		
	Recuperación y cobranzas		
INVERSIONES	Captar cuentas de inversión		
	Desarrollo operativo de inversiones		
	Liquidación de inversiones		
	Archivo de documentación de inversiones		

Tabla No 3

Fuente: Banco de los Andes

<b>INFORMACION DE RECURSOS HUMANOS</b>			
<b>AREA:</b>	OPERACIONES	<b>OFICINA:</b>	LATACUNGA
<b>NOMBRE EMPLEADO:</b>	DANIELA KAROLYS	<b>FECHA DE APERTURA</b>	05/08/2005
<b>CARGO</b>	ASIS SERVICIO	<b>CI:</b>	502157407
<b>OBJETIVOS</b>			
	1	Asesor al cliente	
	2	Solucionar los problemas de los clientes en el menor tiempo y con la mayor agilidad	
	3	Brindar un servicio de calidad con eficiencia y liderazgo	
<b>FUNCIONES</b>	<b>DESCRIPCION DE ACTIVIDAD</b>		
CUENTAS DE AHORRO	Informar al cliente sobre requisitos, beneficios y costos		
	Recopilar documentación, revisar información del Portal, llenar solicitudes y contratos, ingresar el sistema		
	Envío de documentación completa de cada cuenta al área de negocios-operaciones para su revisión y aprobación		
	luego de aprobada la cuenta y registrada en el sistema se procede al archivo y documentación		
CUENTAS CORRIENTES	Informar al cliente sobre requisitos, beneficios y costos		
	Recopilar documentación, revisar información del Portal, Credireport, confirmación de referencias, llenar solicitudes y contratos, ingresar el sistema		
	Envío de documentación completa de cada cuenta al área de negocios-operaciones para su revisión y aprobación		
	Confirmación de datos, direcciones teléfonos referencias personales y comerciales		
	luego de aprobada la cuenta y registrada en el sistema se procede al archivo y documentación		

CHEQUERAS	Verificar saldo y firma del cliente, solicitar en el sistema
	Enviar a fabricación en la empresa contratada, imprimir respaldo y archivar
	entrega de chequeras en el sistema, previa revisión de saldos
TARJETAS DE DEBITO	Solicitudes de tarjetas por escrito y en el sistema
	Registrar entregas de las mismas y activación en el sistema
	consulta de claves, movimientos transacciones y demás
TARJETAS DE CREDITO	Recepción de tarjetas, custodia y entrega
	Activaciones – matriz
OTRAS	Transferencia de fondos
	Integraciones de capital-proceso
	Ordenes de no pago
	Revocatorias
	cheques devueltos

Tabla No 4

Fuente: Banco de los Andes

<b>INFORMACION DE RECURSOS HUMANOS</b>			
<b>AREA:</b>	OPERACIONES	<b>OFICINA:</b>	LATACUNGA
<b>NOMBRE EMPLEADO:</b>	VERONICA ALVAREZ	<b>FECHA DE APERTURA</b>	05/08/2005
<b>CARGO</b>	CAJERA PRINCIPAL	<b>CI:</b>	502139595
<b>OBJETIVOS</b>			
	1	Hacer cumplir los horarios y turnos establecidos del personal de cajas	
	2	Verificar que las cajas estén cuadradas con el sistema y el físico, realizar arqueos sorpresivos	
	3	Cumplir con los reglamentos establecidos, deberes y obligaciones que tiene cada uno de los puestos	
<b>FUNCIONES</b>	<b>DESCRIPCION DE ACTIVIDAD</b>		
CAJERO AUTOMATICO	Verificar que el cajero automático se encuentre cuadrado con la tirilla auditora y el dinero		
	ingresar el sobrante a la bóveda		
	Recargar todos los días los cajetines del ATM		
CAJA	Entrega y recepción de efectivo de bóveda-caja		
	Entrega de sobranes de cupo a bóveda		
	Transacciones de caja – clientes		
	Certificación de cheques		
MANEJO DE CLAVES	Claves de acceso bóveda		
	Claves de acceso bóveda pulmón		

Tabla No 5

Fuente: Banco de los Andes

<b>INFORMACION DE RECURSOS HUMANOS</b>			
<b>AREA:</b>	NEGOCIOS	<b>OFICINA:</b>	LATACUNGA
<b>NOMBRE EMPLEADO:</b>	JORGE MEDINA	<b>FECHA DE APERTURA</b>	05/08/2005
<b>CARGO</b>	SUP. VENTAS Y ESTABL	<b>CI:</b>	502336670
<b>OBJETIVOS</b>			
	1	Colocar en un número superior a las metas establecidas crediandes	
	2	Afiliar establecimientos comerciales de la localidad y de la región centro	
	3	Tramitar en el menor tiempo las aprobaciones de CREDIANDES	
<b>FUNCIONES</b>	<b>DESCRIPCION DE ACTIVIDAD</b>		
COLOCACION TARJETAS	Contacto, seguimiento y análisis de los clientes para tarjetas de crédito		
	Solicitud y tramitación de las aprobaciones		
	Entrega de las tarjetas		
ESTABLECIMIENTOS	Contacto y seguimiento de locales comerciales		
	Afiliación de establecimiento-proceso operativo		
	Entrega de tarifarios y tasas a locales afiliados		
	gestión de facturación de establecimientos		

Tabla No 6

Fuente: Banco de los Andes

<b>INFORMACION DE RECURSOS HUMANOS</b>			
<b>AREA:</b>	OPERACIONES	<b>OFICINA:</b>	LATACUNGA
<b>NOMBRE EMPLEADO:</b>	SANTIAGO SEGOVIA	<b>FECHA DE APERTURA</b>	05/08/2005
<b>CARGO</b>	DELEGADO DE CAMARA	<b>CI:</b>	502368343
<b>OBJETIVOS</b>			
	1	Agilizar el proceso de cámara de compensación de cheques	
	2	Apoyar al área operativa con efectividad	
	3	Enviar y recibir la documentación de matriz-sucursal y viceversa	
<b>FUNCIONES</b>	<b>DESCRIPCION DE ACTIVIDAD</b>		
CAMARA	Ingreso y control de depósitos resultantes del día, compensación con los bancos		
	Generación de la Cámara Definitiva, reporte de resultados de cámara devuelta y compensación con bancos		
	Archivo y documentación de los procesos		
VALIJA	Recepción y entrega de correspondencia de documentación		
	Envío de correspondencia a sucursales		

Tabla No 7

Fuente: Banco de los Andes



## CAPITULO III

### III: DISEÑO DEL MODELO

#### 3.1 Conformación del grupo de expertos

El Panel de Expertos, se planteará como objetivo la transformación de los retos y estrategias a los que se enfrenta la organización. En él participarán un grupo de directivos y operativos conocedores a profundidad de los puestos a analizar, el área de Recursos Humanos y personas con clara visión de futuro dentro y fuera del Banco. Este grupo de expertos han de gozar de un alto prestigio en la institución lo que facilitará una mayor credibilidad en la gestión.

El grupo de expertos estará conformado de acuerdo a los puestos críticos considerados de impacto para el Banco de los Andes Sucursal Latacunga, los nombres se exponen a continuación:

- Consuelo Alvarez      Cajero Principal (Banco de los Andes Latacunga)
- Eliana Aviléz          Balcón de Servicios (Banco de los Andes Matriz)
- María Echeverría      Mutualista Pichincha

- Paulina Mejía            Oficial de Crédito ( Banco de los Andes-Latacunga)
- Byron Fauta            Jefe de Cámara (Banco de los Andes – Matriz)
- Marco Martínez        Jefe Operativo (Banco de los Andes – Matriz)
- Patricio Echeverría    Gerente Sucursal Latacunga Banco de los Andes

Las técnicas a usar estarán respaldadas, siempre que sea necesario, por la documentación correspondiente en cada caso de utilidad. Asegurándonos así una Base de Datos para el correcto desarrollo del proceso de implantación de los perfiles correspondientes.

### **3.2 Definición de competencias**

#### **3.2.1 Proceso de determinación de competencias.**

Dado que la identificación de competencias debe ser específica para el Banco de los Andes, es necesario identificar un conjunto de comportamientos reales y observados que correspondan a comportamientos “deseados” y probadamente exitosos y contributorios para el mismo. Esto obliga a identificar personas que ya han demostrado por medio de sus acciones que

poseen las “competencias” requeridas y tratar de identificar qué características poseen esas personas que las hacen ser diferentes del resto<sup>5</sup>.

Las técnicas de determinación de competencias son 5:

- Entrevista de incidentes críticos.
- Inventario de conductas exitosas.
- Assessment de competencias.
- Panel de expertos.
- Focus group.

De éstas, sólo son recomendables las 3 primeras, por cuanto su foco es identificar las conductas reales, y desde esa base, conceptualizar competencias. La experiencia muestra que las técnicas de panel de expertos y focus group normalmente invierten esta dirección, definiendo conceptualmente lo deseable, lo que frecuentemente no se asocia directamente a las conductas exitosas reales del trabajo. Se debe garantizar la determinación de competencias desde la conducta laboral exitosa dentro de la empresa, en un momento del tiempo.

---

<sup>5</sup> Spencer & spencer, 1993

### **3.2.2 Clasificación general de competencias**

De acuerdo al enfoque de competencias, una persona o equipo de trabajo es competente cuando sabe actuar de manera pertinente en una situación particular. A partir de esto, la experiencia y la literatura internacional sugiere tres tipos de competencias básicas:

#### **Básicas**

Son los elementos mínimos que una persona requiere dominar para conseguir y mantenerse en un rol productivo, por ejemplo leer, escribir, calcular, etc.

#### **Conductuales**

Son habilidades y destrezas metodológicas y sociales que definen el estilo de actuación requerido y permiten distinguir una actuación de mayor calificación; es decir el “cómo hacer bien el trabajo”. Por ejemplo: conocimiento del negocio, toma de decisiones, resolución de problemas, liderazgo, etc.

## **Funcionales**

Son la descripción de una función productiva, en términos de los productos intermedios que una persona debe lograr para conseguir los resultados esperados, es decir “qué es el trabajo”. Se pueden distinguir competencias funcionales de gestión y competencias funcionales técnicas.

La gestión integrada que permite el modelo de competencias, posibilita que los objetivos del negocio estén convenientemente considerados en el día a día. Dicha gestión permite que haya un seguimiento del alineamiento entre las metas organizacionales y los desempeños de los trabajadores, lo que si se complementa con un seguimiento estratégico con metodologías como el balanced scorecard, aumenta sustancialmente la probabilidad de lograr las metas de la empresa en sus 4 perspectivas básicas: financiera, de clientes, de procesos internos, y de personas y tecnología<sup>6</sup>.

### **3.3 Validación con el grupo de expertos**

#### **3.3.1 Selección de la muestra**

---

<sup>6</sup> Kaplan & Norton, 200

Por tratarse de un grupo pequeño, la muestra será la población ya que se podrá entrevistar a todos los miembros del Banco de los Andes Sucursal Latacunga.

### **3.3.2 Entrevista de incidentes críticos**

El objetivo de las entrevistas es identificar las habilidades y conductas claves y determinantes en la distinción entre desempeños normales y excepcionales. Es preguntarse qué conductas o comportamientos son distintivos para el éxito en el desempeño entre un ocupante de los cargos y otro. La orientación es pensar en las conductas reales y actuales, y no en las ideales o posibles<sup>7</sup>.

La entrevista se estructura en dos partes:

1. Preguntas estructuradas sobre eventos críticos de trabajo exitosos e inexitosos del entrevistado, enfatizando cómo se trabajó, quién estuvo involucrado y los resultados medibles y operacionalizables de la conducta. El objetivo es conocer el detalle de las conductas

---

<sup>7</sup> Spencer & Spencer

desempeñadas, y no lo que el entrevistado conceptualiza del incidente crítico.

- Describa una situación en particular que usted considera como crítica o inusual.
- Cuál fue su desempeño frente a la situación descrita?

2. Presentar a cada entrevistado un set de las conductas claves de cada competencia, y solicitarle la elección y jerarquización de las mismas para el éxito de su trabajo. Aquí se apela a la conceptualización de cada entrevistado.

3. Los datos recopilados en la entrevista con la jerarquización de los entrevistados nos sirve para ser el soporte de los perfiles de puestos a diseñar.

### 3.4 Perfil de puestos por competencias

#### BANCO DE LOS ANDES SUCURSAL LATACUNGA

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> GERENTE DE SUCURSAL		<b>NIVEL DEL CARGO:</b> STAFF	
<b>DIVISION:</b> LATACUNGA		<b>DEPARTAMENTO:</b> NEGOCIOS	
<b>REPORTA A:</b> GO; GC; GN	<b>SUPERVISA A:</b> EMPLEADOS DE SUCURSAL	<b>GRADO:</b> DOS	

#### RESUMEN DEL CARGO

##### MISIÓN:

Administrar y racionalizar los recursos para brindar una óptima atención al colocar los productos y servicios financieros

##### TAREAS GENERALES O TIPICAS:

- Establecer metas.
- Velar por la imagen institucional.
- Cumplir y hacer cumplir las tareas propuestas de nivel jerárquico superior.
- Calificación de cámara
- Autorizaciones de crédito inmediato

##### TAREAS OCASIONALES:

- Monitorear resultados de procesos críticos
- Solucionar brechas de negocio
- Dar de baja formatos numerados



**CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE****RESPONSABILIDAD:**

- Imagen institucional
- Cumplimiento de metas
- Funcionamiento adecuado de la sucursal

**INICIATIVA:**

- Alta

**SUPERVISIÓN:**

- Todo el personal de la sucursal

**EXIGENCIAS DEL CARGO****INSTRUCCIÓN FORMAL:**

- Tercer o cuarto nivel en el área de banca o finanzas

**EXPERIENCIA LABORAL:**

- 4 años en cargos similares
- Administración de recursos humanos
- Estudios de mercado
- Análisis financiero

**CAPACITACION:**

- Inducción a la organización
- Manejo del sistema ORION
- Administración de talento humano
- Técnicas de negociación

**ADAPTACIÓN**

- 1 mes

**COMPETENCIAS CONTRATABLES**

- Identificación del segmento
- Compromiso institucional
- Clarificar objetivos, expectativas y tareas
- Don de gentes
- Autogestión
- Solución de problemas
- Lenguaje claro y fácil
- Establece y mantiene contactos
- Autoconfianza
- Destreza para desarrollar a los subalternos
- Habilidad conceptual
- Auditoria básica
- Planificación y control
- Toma de decisión
- Orientación estratégica
- Rigor profesional
- Capacidad de administración
- Negociación
- Liderazgo

Tabla No. 8

Elaborado por: Daniela Karolys

## BANCO DE LOS ANDES SUCURSAL LATACUNGA

**NOMBRE DEL CARGO:**

JEFE OPERATIVO

**NIVEL DEL CARGO:**

OPERATIVO

**DIVISION:**

LATACUNGA

**DEPARTAMENTO:**

OPERACIONES

**REPORTA A:**

GS, GO, GA, GF

**SUPERVISA A:**

SERVICIOS, CAMARA,  
CAJAS

**GRADO:**

TRES

### RESUMEN DEL CARGO

#### MISIÓN:

Dirigir y controlar todas las actividades operativas de la sucursal, evitando la pérdida de tiempo y recursos.

#### TAREAS GENERALES O TÍPICAS:

- Revisión y cuadro diario de los balances de la sucursal
- Control y monitoreo del área de cajas
- Monitoreo y cuadro de efectivo
- Cuadro y elaboración de asientos contables
- Pago de proveedores y emergentes
- Transferencias de dinero
- Cancelación y cierre de cuentas

#### TAREAS OCASIONALES:

- Contingente
- Back – up de gerencia
- Reportes varios de cuentas

## **CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE**

### **RESPONSABILIDAD:**

- Cuadre contable
- Control de efectivo

### **INICIATIVA:**

- Alta

### **SUPERVISIÓN:**

- Balcón de servicios
- Cámara de compensación
- Cajas

## **EXIGENCIAS DEL CARGO**

### **INSTRUCCIÓN FORMAL:**

- Tercer nivel en administración, contabilidad o auditoría
- Tributación básica

### **EXPERIENCIA LABORAL:**

- 4 años en cargos similares
- Principios básicos de auditoría

### **CAPACITACION:**

- Inducción a la organización
- Manejo del sistema ORION, SISCARD y CONTAB SOFMENU
- Reconocimiento de moneda extranjera
- Sistemas de seguridad

### **ADAPTACIÓN**

- 1 mes

## **COMPETENCIAS CONTRATABLES**

- Dominio técnico.
- Compromiso institucional.
- Clarificar objetivos, expectativas y tareas.
- Don de gentes.
- Solución de problemas.
- Pensamiento analítico.
- Mantiene relaciones armónicas.
- Autoconfianza.
- Destreza para desarrollar a los subalternos.
- Habilidad conceptual.
- Habilidad tecnológica.
- Cálculo y análisis de costos.
- Tributación
- Plan único de cuentas.
- Auditoria básica.
- Estabilidad emocional.
- Rigor profesional.
- Capacidad de administración

Tabla No. 9

Elaborado por: Daniela Karolys

## BANCO DE LOS ANDES SUCURSAL LATACUNGA

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> OFICIAL DE CREDITO		<b>NIVEL DEL CARGO:</b> OPERATIVO	
<b>DIVISION:</b> LATACUNGA		<b>DEPARTAMENTO:</b> NEGOCIOS	
<b>REPORTA A:</b> GS, GC, GN	<b>SUPERVISA A:</b> -----	<b>GRADO:</b> TRES	

### RESUMEN DEL CARGO

#### MISIÓN:

Colocar los recursos asignados adecuadamente en el mercado, manteniendo la cartera con porcentajes bajos de vencimiento.

#### TAREAS GENERALES O TIPICAS:

- Análisis de clientes.
- Informes de crédito.
- Autorizaciones de crédito según el cupo.
- Recuperación de cartera.
- Reportes de crédito y cartera.
- Proceso operativo de crédito

#### TAREAS OCASIONALES:

- Calificación de cámara.
- Informes de visita a clientes
- Back – up de inversiones y servicios

### CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE

#### RESPONSABILIDAD:

- Cartera de créditos.
- Informes de créditos

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentación de clientes</li> </ul>
<b>INICIATIVA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alta.</li> </ul>
<b>SUPERVISIÓN:</b> -----

<b>EXIGENCIAS DEL CARGO</b>
<b>INSTRUCCIÓN FORMAL:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudios en administración o banca.</li> <li>- Técnicas de negociación.</li> </ul>
<b>EXPERIENCIA LABORAL:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 años en cargos similares.</li> <li>- Estudios de mercado.</li> <li>- Negociación de cartera.</li> </ul>
<b>CAPACITACION:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inducción a la organización.</li> <li>- Manejo del sistema ORION</li> <li>- Tendencias del crédito</li> <li>- Técnicas de recuperación de cartera.</li> </ul>
<b>ADAPTACIÓN:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 mes</li> </ul>

<b>COMPETENCIAS CONTRATABLES</b>
----------------------------------

- Identificación del segmento.
- Dominio técnico.
- Investigador.
- Compromiso institucional.
- Orden y calidad.
- Iniciativa.
- Autogestión.
- Solución de problemas
- Búsqueda de información.
- Flexibilidad.
- Pensamiento analítico.
- Lenguaje claro y fácil.
- Trabajo en equipo y cooperación.
- Mantiene relaciones armónicas.
- Orientación de servicio al cliente.
- Habilidad tecnológica.
- Toma de decisión.
- Estabilidad emocional.
- Orientación al logro.
- Rigor profesional.
- Negociación.
- Razonamiento estratégico.
- Responsabilidad por resultados.

Tabla No. 10

Elaborado por: Daniela Karolys



## BANCO DE LOS ANDES SUCURSAL LATACUNGA

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> OFICIAL DE INVERSIONES		<b>NIVEL DEL CARGO:</b> OPERATIVO	
<b>DIVISION:</b> LATACUNGA		<b>DEPARTAMENTO:</b> NEGOCIOS	
<b>REPORTA A:</b> GS, GN, GG	<b>SUPERVISA A:</b> -----	<b>GRADO:</b> TRES	

### RESUMEN DEL CARGO

#### MISIÓN:

Captar recursos del público en base al cupo asignado y manejar su portafolio de clientes generando nuevas oportunidades de negocio para el banco.

#### TAREAS GENERALES O TÍPICAS:

- Captar dinero a corto, mediano y largo plazo.
- Manejo operativo de la inversión
- Archivo y seguridad de certificados de depósito.
- Actualización de tasas del mercado.

#### TAREAS OCASIONALES:

- Back – up de servicios
- Documentación de clientes

### CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE

#### RESPONSABILIDAD:

- Captar recursos.
- Manejo y documentación de clientes

<b>INICIATIVA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alta</li> </ul>
<b>SUPERVISIÓN:</b> <p>-----</p>

<b>EXIGENCIAS DEL CARGO</b>
<b>INSTRUCCIÓN FORMAL:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudios superiores en marketing, administración o afines.</li> <li>- Técnicas de venta y negociación.</li> </ul>
<b>EXPERIENCIA LABORAL:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 año en cargos similares</li> <li>- Mantener portafolio de clientes.</li> <li>- Técnicas de negociación.</li> </ul>
<b>CAPACITACION:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inducción a la organización.</li> <li>- Manejo del sistema ORION.</li> <li>- Políticas y manejo de tasas y cambios de inversión.</li> <li>- Leyes del CONSEP</li> </ul>
<b>ADAPTACIÓN</b> <p>1 mes</p>

<b>COMPETENCIAS CONTRATABLES</b>
----------------------------------

- Identificación del segmento.
- Dominio técnico.
- Investigador.
- Compromiso institucional.
- Orden y calidad.
- Don de gentes.
- Iniciativa.
- Autogestión.
- Búsqueda de información.
- Flexibilidad.
- Lenguaje claro y fácil.
- Establece y mantiene contactos.
- Trabajo en equipo y cooperación.
- Orientación de servicio al cliente.
- Habilidad conceptual y tecnológica.
- Estabilidad emocional.
- Orientación al logro.
- Rigor profesional.
- Negociación.
- Responsabilidad por resultados.

Tabla No. 11

Elaborado por: Daniela Karolys

## BANCO DE LOS ANDES SUCURSAL LATACUNGA

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> SUP. DE TARJETAS Y ESTAB.		<b>NIVEL DEL CARGO:</b> OPERATIVO	
<b>DIVISION:</b> LATACUNGA		<b>DEPARTAMENTO:</b> NEGOCIOS	
<b>REPORTA A:</b> GS, GN, GT	<b>SUPERVISA A:</b> -----	<b>GRADO:</b> TRES	

<b>RESUMEN DEL CARGO</b>
<p><b>MISIÓN:</b> Colocar en el mercado de una manera representativa la tarjeta de crédito CREDIANDES y su facturación en establecimientos comerciales de la localidad.</p>
<p><b>TAREAS GENERALES O TÍPICAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Buscar clientes</li> <li>- Ingresar solicitudes de tarjetas</li> <li>- Observar el proceso de calificación de cada cliente</li> <li>- Seguimiento de clientes potenciales</li> <li>- Manejo de reclamos de tarjeta-habientes.</li> </ul>
<p><b>TAREAS OCASIONALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contingencias en tareas de servicios.</li> <li>- Back – up de inversiones.</li> </ul>

<b>CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE</b>
<p><b>RESPONSABILIDAD:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Colocación de tarjetas y afiliación de establecimientos.</li> </ul>

<b>INICIATIVA:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Alta</li></ul>
<b>SUPERVISIÓN:</b> -----

<b>EXIGENCIAS DEL CARGO</b>
<b>INSTRUCCIÓN FORMAL:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Estudios superiores en marketing o administración.</li><li>- Técnicas de venta.</li><li>- Orientación de servicio al cliente.</li></ul>
<b>EXPERIENCIA LABORAL:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- 1 año en cargos similares.</li><li>- Conocimiento del mercado.</li></ul>
<b>CAPACITACION:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Inducción a la organización.</li><li>- Manejo del sistema SYSCARDS</li><li>- Ventas efectivas</li><li>- Atención del cliente</li></ul>
<b>ADAPTACIÓN</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- 1 mes</li></ul>

<b>COMPETENCIAS CONTRATABLES</b>
----------------------------------

- Identificación del segmento.
- Investigador.
- Compromiso institucional.
- Orden y calidad.
- Don de gentes.
- Autogestión.
- Búsqueda de información.
- Flexibilidad.
- Lenguaje claro y fácil.
- Establece y mantiene contactos.
- Trabajo en equipo y cooperación.
- Mantiene relaciones armónicas.
- Orientación de servicio al cliente.
- Habilidad conceptual.
- Habilidad tecnológica.
- Estabilidad emocional.
- Orientación al logro.
- Rigor profesional.
- Negociación
- Responsabilidad por resultados.

Tabla No. 12

Elaborado por: Daniela Karolys

## BANCO DE LOS ANDES SUCURSAL LATACUNGA

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> ASIST. SERVICIO AL CLIENTE		<b>NIVEL DEL CARGO:</b> OPERATIVO	
<b>DIVISION:</b> LATACUNGA		<b>DEPARTAMENTO:</b> OPERATIVO	
<b>REPORTA A:</b> JO, GS, GA, GO	<b>SUPERVISA A:</b> -----	<b>GRADO:</b> CUATRO	

<b>RESUMEN DEL CARGO</b>
<p><b>MISIÓN:</b> Brindar un servicio de calidad, solucionando problemas de los clientes de manera inmediata y con eficacia.</p>
<p><b>TAREAS GENERALES O TIPICAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientación al cliente.</li> <li>- Apertura de cuentas corrientes y de ahorro.</li> <li>- Integraciones de capital.</li> <li>- Archivo y entrega de chequeras.</li> <li>- Entrega de documentación externa.</li> <li>- Manejo y custodia de tarjetas de crédito y débito</li> <li>- Canalización de problemas típicos de clientes.</li> </ul>
<p><b>TAREAS OCASIONALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contingente de crédito e inversiones.</li> <li>- Gestión de cobranzas.</li> <li>- Back – up de cámara</li> <li>- Asistencia a gerencia</li> </ul>

## **CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE**

### **RESPONSABILIDAD:**

- Archivo y documentación de cuentas.
- Apertura de cuentas y proceso
- Custodia de documentos valorados

### **INICIATIVA:**

- Media

### **SUPERVISIÓN:**

-----

## **EXIGENCIAS DEL CARGO**

### **INSTRUCCIÓN FORMAL:**

- Estudios superiores en administración, banca o finanzas.
- Servicio al cliente

### **EXPERIENCIA LABORAL:**

- 1 año en cargos similares o experiencia en instituciones financieras.
- Manejo de problemas

### **CAPACITACION:**

- Inducción a la organización.
- Manejo del sistema ORION, SYSCARDS
- Política de clientes.
- Atención al cliente.



## **ADAPTACIÓN**

- 1 mes

## **COMPETENCIAS CONTRATABLES**

- Dominio técnico.
- Investigador.
- Compromiso institucional.
- Orden y calidad.
- Don de gentes.
- Autogestión.
- Solución de problemas.
- Flexibilidad.
- Pensamiento analítico.
- Lenguaje claro y fácil.
- Trabajo en equipo y cooperación.
- Orientación de servicio al cliente.
- Habilidad conceptual y tecnológica.
- Estabilidad emocional.
- Orientación al logro.
- Rigor profesional.

Tabla No. 13

Elaborado por: Daniela Karolys

## BANCO DE LOS ANDES SUCURSAL LATACUNGA

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> DELEGADO DE CAMARA		<b>NIVEL DEL CARGO:</b> OPERATIVO
<b>DIVISION:</b> LATACUNGA		<b>DEPARTAMENTO:</b> OPERACIONES
<b>REPORTA A:</b> JO, GS, GO	<b>SUPERVISA A:</b> -----	<b>GRADO:</b> CUATRO

### RESUMEN DEL CARGO

#### MISIÓN:

Realizar las actividades operativas con agilidad y eficiencia, reduciendo el tiempo y mejorando el trabajo.

#### TAREAS GENERALES O TÍPICAS:

- Compensación de cámara preliminar de cheques
- Compensación de cámara definitiva de cheques
- Ingreso y control operativo de depósitos y pagos en cheque.
- Verificación de firma y forma previo al pago de cheques.

#### TAREAS OCASIONALES:

- Back – up de caja.

### CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE

#### RESPONSABILIDAD:

- Cámara de compensación de cheques
- Documentación de cámara.

#### INICIATIVA:

- Media.

<b>SUPERVISIÓN:</b> -----

<b>EXIGENCIAS DEL CARGO</b>
<b>INSTRUCCIÓN FORMAL:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Estudios superiores en administración o similares.</li></ul>
<b>EXPERIENCIA LABORAL:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- 2 años en cargos similares.</li><li>- Manejo de ley de cheques</li></ul>
<b>CAPACITACION:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Inducción a la organización.</li><li>- Manejo del sistema ORION</li><li>- Seguridad de cheques</li></ul>
<b>ADAPTACIÓN</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- 1 mes</li></ul>

<b>COMPETENCIAS CONTRATABLES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Dominio técnico.</li><li>- Investigador.</li><li>- Compromiso institucional.</li><li>- Orden y calidad.</li><li>- Solución de problemas.</li><li>- Flexibilidad.</li></ul>

- Pensamiento analítico.
- Trabajo en equipo y cooperación.
- Mantiene relaciones armónicas.
- Habilidad conceptual.
- Habilidad tecnológica.
- Estabilidad emocional.
- Orientación al logro.
- Rigor profesional.
- Motricidad fina.

Tabla No. 14

Elaborado por: Daniela Karolys

## BANCO DE LOS ANDES SUCURSAL LATACUNGA

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> CAJERO		<b>NIVEL DEL CARGO:</b> OPERATIVO	
<b>DIVISION:</b> LATACUNGA		<b>DEPARTAMENTO:</b> OPERACIONES	
<b>REPORTA A:</b> JO, GS, GO	<b>SUPERVISA A:</b> -----	<b>GRADO:</b> CUATRO	

### RESUMEN DEL CARGO

#### MISIÓN:

Realizar las tareas de recepción y entrega de efectivo de manera rápida y efectiva, con amabilidad y respondiendo a las necesidades del cliente.

#### TAREAS GENERALES O TÍPICAS:

- Entrega recepción de efectivo.
- Cuadre de cajero automático.
- Certificación de cheques.
- Ingreso operativo de inversiones, renovaciones y cancelaciones.
- Apertura de bóveda y caja fuerte.

#### TAREAS OCASIONALES:

- Egresos de caja varios.
- Emisiones especiales de certificados bancarios vía caja.

### CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE

#### RESPONSABILIDAD:

- Manejo de cupos de efectivo.
- Cuadre de ATM
- Seguridad y control de claves de acceso a bóvedas.

<b>INICIATIVA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Media.</li> </ul>
<b>SUPERVISIÓN:</b> <p>-----</p>

<b>EXIGENCIAS DEL CARGO</b>
<b>INSTRUCCIÓN FORMAL:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudios superiores en administración o similares.</li> </ul>
<b>EXPERIENCIA LABORAL:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 años en cargos similares.</li> </ul>
<b>CAPACITACION:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inducción a la organización.</li> <li>- Manejo del sistema ORION</li> <li>- Seguridad bancaria</li> <li>- Reconocimiento de moneda extranjera</li> </ul>
<b>ADAPTACIÓN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 mes</li> </ul>

<b>COMPETENCIAS CONTRATABLES</b>
----------------------------------

- Dominio técnico.
- Investigador.
- Compromiso institucional.
- Orden y calidad.
- Solución de problemas.
- Flexibilidad.
- Pensamiento analítico.
- Trabajo en equipo y cooperación.
- Mantiene relaciones armónicas.
- Habilidad conceptual.
- Habilidad tecnológica.
- Estabilidad emocional.
- Orientación al logro.
- Rigor profesional.
- Motricidad fina.

Tabla No. 15

Elaborado por: Daniela Karolys

### **3.4.1 Diccionario de siglas de perfil de puestos por competencias**

- GS: Gerencia de la Sucursal.
- GO: Gerencia de Operaciones.
- GC: Gerencia de Crédito.
- GN: Gerencia de Negocios.
- GA: Gerencia Administrativa.
- GF: Gerencia Financiera.
- GT: Gerencia de Tarjetas de Crédito.
- JO: Jefe Operativo.
- GG: Gerencia General.

### **3.5 Diccionario de competencias**

#### **Identificación del segmento**

Busca información sobre los diversos mercados y empresas que pueden ser clientes potenciales, conversa y recolecta información sobre las mismas para enterarse de las características del negocio de manera que pueda atacar en sus aspectos relevantes para inmiscuir productos del banco.

#### **Dominio técnico**



Demuestra conocimiento actualizado en el área de su especialidad, familiarizándose con nuevas técnicas y herramientas y las aplica a sus actividades de trabajo.

### **Investigador**

Investiga y aprende constantemente conocimientos actualizados de su área de acción, se informa sobre las nuevas tendencias y aplica útilmente estos conocimientos a su trabajo.

### **Compromiso Institucional**

Intenta ver en la institución reflejados sus propios objetivos aún cuando las condiciones no fuesen las mejores o las deseadas.

### **Clarificar objetivos, expectativas y tareas**

Se comunica con el personal para asegurarse de que los involucrados comprenden de la misma forma los objetivos, procesos, estándares y/o resultados esperados.

### **Orden y Calidad**

Actúa para mantener ordenado su puesto de trabajo, los documentos u otro tipo de herramientas; mantiene su agenda actualizada, desarrolla

cronogramas de actividades para distribuir su tiempo y saber qué tiene que hacer.

### **Don de gentes**

Se esfuerza en la mejora continua de atención y servicio al cliente interno y externo, se asegura de que el mismo mantenga estándares de calidad predeterminados conocidos y comprendidos.

### **Iniciativa**

Su forma de trabajo está orientada a la acción yendo más allá de lo requerido por el puesto y superando las expectativas de los jefes. Genera sugerencias con visión de futuro que permiten mejorar el servicio y funcionamiento de la institución.

### **Autogestión**

No espera que le ordenen o soliciten hacer las cosas, ejecuta acciones que aceleran el desarrollo de las actividades y proporciona resultados favorables.

### **Solución de problemas**

Aporta con ideas útiles para enfrentar una situación inesperada, riesgosa o que comprometa la provisión de servicio a los clientes. Emprende acciones y

demuestra habilidad para proporcionar alternativas e implementarlas obteniendo resultados favorables dentro del trabajo.

### **Búsqueda de información**

Investiga todo tipo de fuentes de información obteniendo datos que le permiten generar un valor agregado para los clientes.

### **Flexibilidad**

Se adapta fácilmente con diversos grupos, individuos y situaciones, puede entender y apreciar los puntos de vista diferentes y opuestos, siempre está abierto a nuevas experiencias de trabajo y tiene disposición para asimilar el cambio.

### **Pensamiento Analítico**

Trabaja de manera ordenada y sistemática descomponiendo los problemas que se presentan en su parte más importante para revisarla por medio de un proceso lógico y encontrar la solución más adecuada para el caso.

### **Lenguaje claro y ágil**

Transmite los mensajes de manera clara, ordenada; utilizando palabras comprensivas para quien lo recibe. Usa ejemplos para ilustrar temas complejos haciéndolos comprensibles.

### **Establece y mantiene contactos**

Conoce a personas dentro del mercado, establece una relación amable y se asegura de obtener datos que le permitan generar negocio para el banco; establece alianzas que permiten consolidar la relación entre la red de contactos.

### **Trabajo en equipo y cooperación**

Participa activamente y coopera con los demás en las tareas que permitan logara las metas comunes, comparte la información útil que posee y apoya el trabajo de los demás.

### **Mantiene relaciones armónicas**

Su forma de interactuar con los demás genera confianza y comodidad al grupo para trabajar sin problemas o conflictos que constituyan un obstáculo para constituyan un obstáculo para continuar con las actividades de manera regular.

### Orientación de servicio al cliente

Se interesa de manera genuina en servir a otros, procurando siempre satisfacer necesidades y superar las expectativas que tienen sobre él en ese aspecto.

Escuchar.- escucha a los clientes recolectando información confiable sobre su situación, sus requerimientos y expresa de manera clara y específica las demandas que tienen y de qué manera podría satisfacerlas por medio de los servicios de la institución.

Empatía.- Capacidad que tiene el individuo para identificarse y compartir las emociones o sentimientos ajenos<sup>8</sup>. La percepción del estado anímico de otro individuo o grupo tiene lugar por analogía con las emociones o sentimientos, siendo indispensable para la identificación y comprensión de los demás.

Proactivo.- Emprende acciones de manera rápida, moviliza los recursos de la institución, utiliza los medios disponibles o se esfuerza por conseguirlos para proporcionar lo que necesita el cliente y

---

<sup>8</sup>Microsoft ® Encarta ® 2006. © 1993-2005 Microsoft Corporation

entregar dentro del plazo establecido y con las características acordadas.

Monitorea acciones ejecutadas.- Una vez entregado el servicio, pide retroalimentación sobre el beneficio del servicio prestado, su utilidad o problemas que puedan presentarse en su utilización. Trata de asegurarse de haber entregado lo que el cliente espera.

### **Autoconfianza**

Controla y dirige a otros, acepta roles de liderazgo para ayudar a la organización a resolver problemas acuciantes, obtiene confianza y seguridad en los demás.

### **Destreza para desarrollar a los subalternos**

Define las necesidades de desarrollo de los subordinados en relación con las necesidades de la institución y las oportunidades, ayuda a otros a desarrollar sus aptitudes, habilidades y capacidades; dirige e identifica experiencias que provean oportunidades de autodescubrimiento y aprendizaje.

### **Habilidad conceptual**

Asimila y entiende información numérica abstracta y verbal, analiza aspectos complejos y obtiene conclusiones lógicas basadas en su priorización.

### **Habilidad tecnológica**

Conocimiento y destreza para manejar programas del Sistema Office: Word, Excel, PowerPoint; así como para el manejo de Internet- Intranet, entre otros, requeridos para la elaboración y presentación de informes, documentos internos y/o externos y todo aquello que se necesite para su gestión

### **Cálculo y análisis de costos**

Habilidad y destrezas para el cálculo de costos, su análisis y presentación.

### **Tributaria**

Conocimiento teórico práctico en legislación tributaria.

### **Plan único de cuentas**

Conocimiento y destreza en el manejo del plan único de cuentas de empresas del sector bancario

### **Auditoria básica**

Conocimientos en gestión de auditoria básica en procedimientos administrativos directamente relacionados con el proceso contable y operativo del sistema financiero.

### **Planificación y control**

Capacidad para determinar de forma eficaz fases, etapas, metas y prioridades para la consecución de objetivos, por medio del desarrollo de planes de acción, incluyendo los recursos necesarios y los sistemas de control.

### **Toma de decisión**

Capacidad para elegir entre varias alternativas, aquellas que son más viables para la consecución de los objetivos propuestos, basándose para ello en un análisis exhaustivo de los posibles efectos y riesgos, así como en las posibilidades de implantación.

### **Estabilidad emocional**

Mantener el equilibrio entre el trabajo y la vida personal: ser capaz de establecer prioridades en la vida personal y profesional, de manera



armoniosa. Madurez y control de sus impulsos emocionales, con adecuados niveles de tolerancia ante la frustración; seguridad en sí mismo.

### **Orientación estratégica**

Conocimiento de cómo el entorno, en su más amplio sentido, influye en las estrategias propuestas y como éstas, a su vez, determinan las distintas alternativas que le permitan cumplir con objetivos propuestos.

### **Orientación al logro**

Capacidad para dirigir sus acciones hacia el cumplimiento total de los objetivos establecidos tanto a nivel personal como a su área de trabajo.

### **Rigor profesional**

Capacidad para utilizar la información, las normas, los procedimientos y las políticas de la institución con precisión y eficacia, con el objeto de lograr los estándares de calidad en tiempo y forma, con eficacia y eficiencia, en consonancia con los valores y las líneas estratégicas de la institución

### **Capacidad de administración**

Administrar equipos con eficacia: saber delegar, ampliar oportunidades y ser justos en sus actuaciones.

Formar un equipo de talentos: invertir en el desarrollo del potencial de sus colaboradores, identificando y ofreciendo nuevos desafíos y responsabilidad compartida.

### **Negociación**

Establecer buenas relaciones en la institución, saber establecer buenas relaciones de trabajo, negociar cuando existan problemas.

### **Razonamiento estratégico**

Significa comprender rápidamente los asuntos, tendencias y relaciones del entorno, así como los puntos fuertes y débiles que presenta la Institución de manera de determinar, oportunamente, según su impacto, la respuesta estratégica más conveniente.

### **Liderazgo**

Significa asumir el Rol de líder de un equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás mediante una clara dirección inspirando, comprometiendo y motivando

### **Responsabilidad por resultados**

Significa actuar para responder por el proceso de gestión y por los productos esperados en término de la responsabilidad asignada; incluye desde la formulación del plan, hasta su ejecución, seguimiento y evaluación.

### **Motricidad fina**

Conjunto de funciones nerviosas y musculares que permiten la movilidad y coordinación de las extremidades superiores con particularidad de las manos, permitiendo mediante sensaciones identificar texturas y calidades.

## CAPITULO IV

### IV: IMPLANTACION DE LOS PERFILES

#### 4.1 Estrategias de implantación

Para el proceso de implementación es necesario mencionar que:

- Para el diseño del modelo de competencias se partió de un profundo y extenso ejercicio de análisis, cuyo producto final es dado a conocer en este proyecto. El manejar una complejidad conceptual en una organización medianamente estructurada, con patrones culturales bien afianzados, sugiere la conveniencia de disponer desde el principio, de un flujo comunicacional altamente efectivo, que permita ir dando a conocer avances en la materia, aún cuando el producto final no esté totalmente acabado. Esta aproximación favorecería una comprensión temprana, y por ende un mayor grado de aceptación de las acciones que se deriven de la instrumentación de este enfoque de gestión.

- El apoyo de la Alta Administración es crucial para incorporar nuevas prácticas alineadas al modelo de gestión por competencias.
- Es necesario que la Institución adopte dentro de su cultura el léxico asociado al Modelo de Competencias, y que la aceptación a participar en los programas vinculados al desarrollo de competencias tome cada vez fuerza, hasta llegar a implementar todo el Sistema de este enfoque.
- El compromiso institucional será nuestra competencia que fortalezca la implantación del sistema, pues será ella quien mitigue la resistencia al cambio.
- Hacer que cada uno de los clientes internos sea un reto de autosuperación, y llegar a la excelencia de la organización.
- Los cambios organizacionales que trae consigo la implantación de un enfoque de gestión con base en competencias, en culturas profundamente arraigadas, nos sugiere la conveniencia de ir incorporando gradualmente prácticas perfectibles, a fin de ir creando

las condiciones que posibiliten el giro organizacional que los nuevos tiempos demandan.

- Si alguien no cumple con los objetivos trazados en el diseño de competencias pero “hizo las cosas bien” debería dársele una segunda oportunidad. Uno de los aspectos más importantes de la gestión de recursos humanos dentro de las organizaciones es el manejo de las personas que son exitosas en el cumplimiento de los objetivos pero lo hacen a partir de comportamientos que se oponen al sistema de valores de la empresa.
- Es necesaria la especificación de competencias. Tan importante como fijar objetivos es especificar las competencias que la persona debe asumir y desarrollar durante el esfuerzo que realice para cumplir con los objetivos. Esta instancia se facilita si las competencias han sido definidas mediante descriptores que representan conductas observables.
- Una estrategia importante dentro del proceso de implantación es la creación de condiciones (recursos, capacitación, motivación, etc.). Es lógico suponer que los resultados no se logran mágicamente

especificando sólo los objetivos y las competencias. La tarea de la implantación es por sobre todo la de creación de condiciones para que personas con objetivos y competencias claros pueden desenvolverse exitosamente.

- La gestión por competencias es en buena medida una herramienta comunicacional. Ninguno de los beneficios de un programa de gestión por competencias pueden hacerse efectivos si no existe un genuino proceso de comunicación y consenso de objetivos y competencias. El consenso entre jefes y empleados es la palanca para lograr cambios y compromisos. Invertir tiempo en esta etapa nunca es una pérdida de tiempo. La comunicación requiere de un lenguaje común, por ello en esta fase es necesario capacitar al personal de conducción en tres aspectos básicos: primero, en cómo redactar objetivos utilizando criterios comunes en toda la organización; segundo, en cómo transmitir el desempeño esperado utilizando competencias y, tercero, en cómo obtener un consenso verdaderamente genuino que movilice el proceso de cambios.

## 4.2 Proceso de implantación

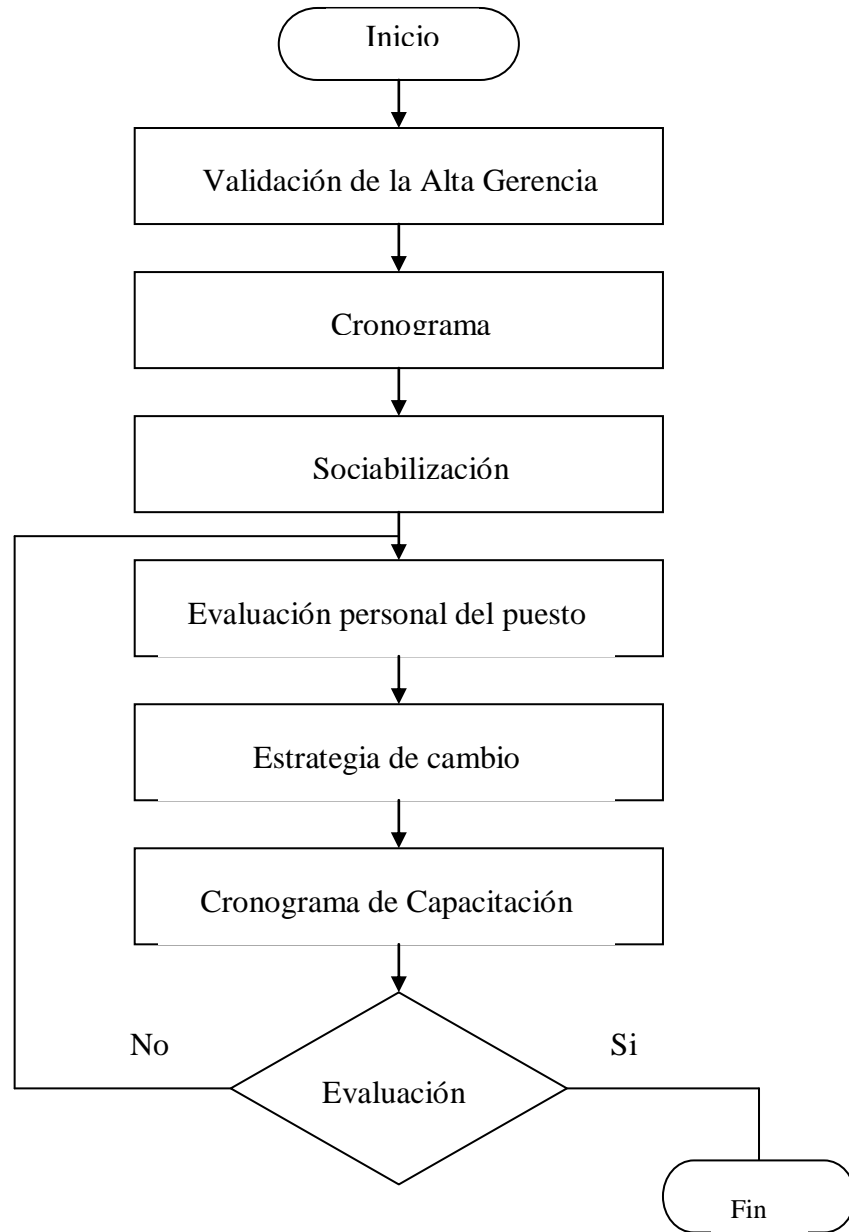


Gráfico No 3

Elaborado por: Daniela Karolys



#### 4.2.1 Retroalimentación

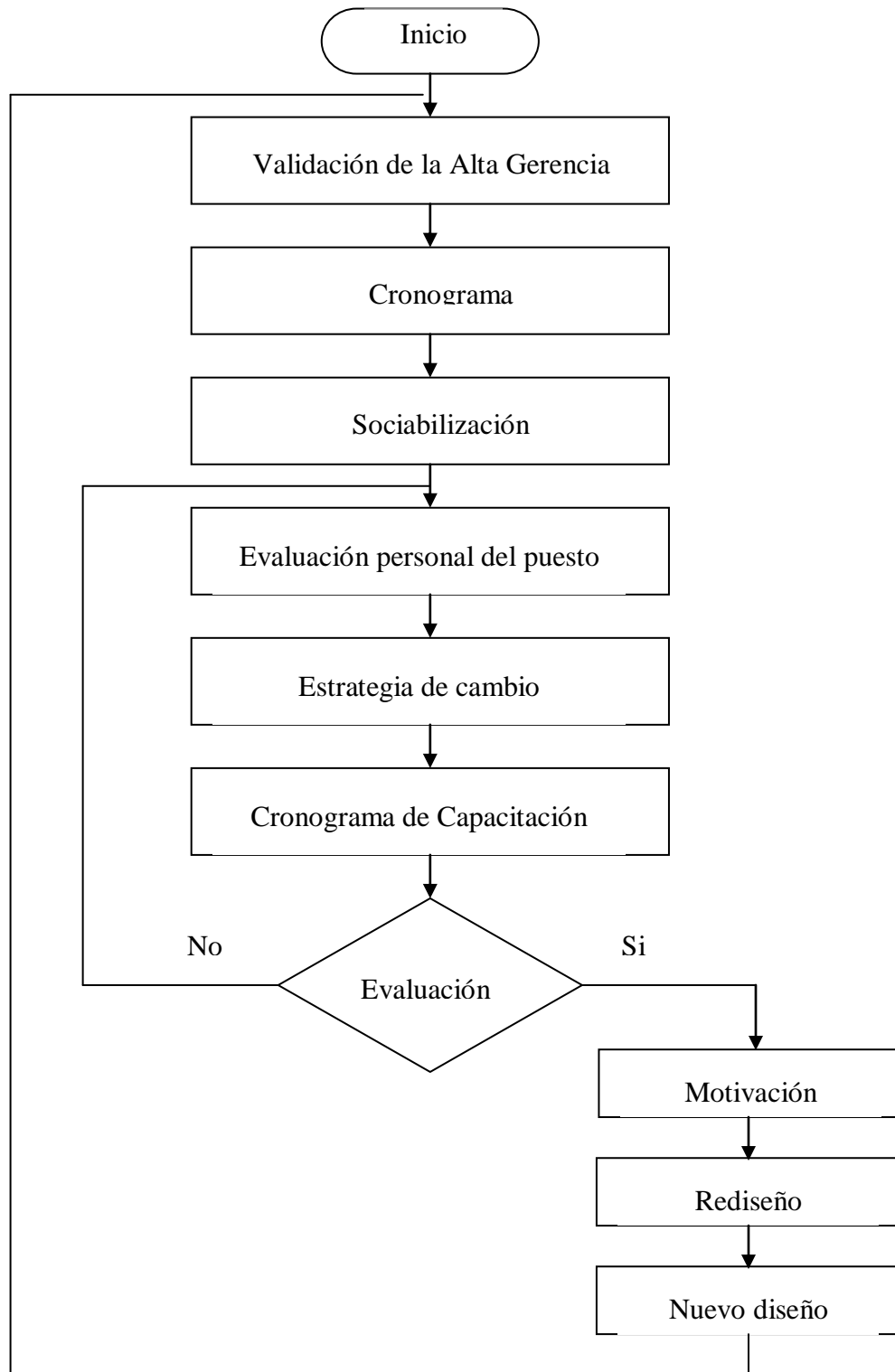


Gráfico No 4

Elaborado por: Daniela Karolys

### **4.3 Areas de impacto**

Dentro del proceso de implantación, es necesario reconocer que existirán áreas de impacto, las más importantes son:

- Reingeniería del desempeño
- Mejora organizacional
- Compensación y reconocimiento
- Desarrollo
- Capacitación
- Aprendizaje organizacional
- Feedback

#### **4.3.1 La reingeniería del desempeño.**

El análisis sistémico de resultados y competencias demostradas permite identificar los aspectos a mejorar del colaborador. Esto es así en tanto la persona no ignore que su desempeño es mejorable, ni niegue sus problemas de desempeño cuando los conoce por primera vez o intente transferir la culpa a terceros no responsables. La reingeniería del desempeño es posible a partir de la asunción de responsabilidades de parte de la persona, comprendiendo que debe emprender un cambio para que sus

comportamientos sean diferentes o sus resultados sean superiores. Es por eso que se necesita un cronograma operacionalizable a través de medidas concretas, específicas y mensurables. Otro aspecto central es el de no caer dentro del proceso de reingeniería del desempeño en la consideración de soluciones sintomáticas, aquellas que atacan los hechos sin reflexionar acerca de los verdaderos y más profundos patrones repetitivos que se generan por estructuras sistémicas existentes que condicionan el desempeño.

#### **4.3.2 La mejora organizacional.**

Es consecuencia de la sumatoria de las implementaciones de las reingenierías del desempeño de cada una de las personas que participa del programa. También es posible descubrir oportunidades de mejora concretas en procesos y operaciones de la empresa.

#### **4.3.3 Compensación y reconocimiento**

En mayor o menor medida todos los programas de gestión por competencias impactan sobre el sistema de compensación y reconocimiento que tiene una empresa. Dentro de este marco muchas organizaciones tienden a relacionar

el logro de resultados con la remuneración variable que puede percibir un individuo y el análisis de la demostración de competencias con cambios en el posicionamiento dentro de la banda salarial que le corresponda a la persona en función del puesto que ocupa. De todos modos, esta división no siempre es tan clara, ya que también se pueden plantear otras alternativas donde el análisis o evaluación de competencias demostradas también se utiliza para determinar o redondear valores de remuneración variable. En algunos casos, también, la evaluación de competencias se utiliza como un sistema de control para la determinación de niveles de compensación variable, actuando como un verdadero sistema de veto en tanto el nivel de competencias demostrado sea marcadamente inferior al esperado. Esto ocurre inclusive cuando el logro de los resultados objetivos haya sido muy elevado. Con relación a los reconocimientos (no necesariamente económicos), en cambio, la relación debería ser más fuerte y directa.

Todo desempeño que adquiere niveles de singularidad y excelencia debería estar acompañado por acciones de reconocimiento, de la misma manera que todo desempeño negativo debería estar asociado con una acción correctiva, expresada de manera formal, para su mejora inmediata.

#### 4.3.4 Desarrollo

Al igual que la temática de compensaciones, el desarrollo de una persona está asociado en ciertos aspectos con el programa de gestión por competencias, aunque las relaciones que se establecen no son directas. En primer término aclaramos que utilizamos la expresión “desarrollo” en lugar de la más tradicional: “carrera”. Entendemos que esta última se asocia más con crecimiento jerárquico, en tanto que la primera, “desarrollo”, representa mejor los nuevos modelos organizacionales, donde también es considerado como crecimiento laboral el enriquecimiento de tareas y el desplazamiento horizontal dentro de la organización. En segunda instancia el desarrollo presenta un fenómeno potencial, que se define como “la capacidad actual o proyectada de un individuo para asumir efectivamente posiciones de mayor nivel de complejidad o para mantener su nivel de desempeño en la posición actual frente a la evolución previsible de la misma en el futuro”. El potencial puede ser medido utilizando el modelo de gestión por competencias cuando las mismas han sido definidas mediante descriptores que evolucionan en su contenido de acuerdo a los diferentes niveles jerárquicos que se distinguen de manera evidente en una organización.

### **4.3.5 Capacitación**

Otro de los impactos relevantes de un modelo de gestión por competencias es posibilitar un adecuado diagnóstico de las necesidades de capacitación sobre una persona, grupo u organización. Las brechas identificadas entre el desempeño real y el desempeño ideal pueden ser resueltas en algunos casos mediante procesos de reingeniería del desempeño, en otros cambiando estructuras sistémicas más profundas, y en muchos casos iniciando acciones de capacitación. El diagnóstico de necesidades de capacitación debe realizarse metódicamente buscando cuáles son los objetivos operacionales del entrenamiento que deben ser desarrollados más que identificando el título de un curso que se cree puede ser útil. Identificar objetivos operacionales permite organizar la capacitación y medir más fácilmente sus resultados inclusive hasta llegar al retorno de la inversión de la misma.

Podemos dividir la capacitación en dos grandes campos: la capacitación mediante procesos formales y la capacitación mediante procesos no formales. La capacitación mediante procesos no formales se refiere al aprendizaje a través del proceso natural de trabajo, también se puede incluir en esta categoría la rotación planificada, la asignación a proyectos especiales, etc. La capacitación mediante procesos formales se refiere a los

esfuerzos deliberados y organizados por la empresa para sistematizar el proceso de aprendizaje haciendo referencia a su realización en instancias donde conscientemente no se están realizando las tareas cotidianas. La capacitación formal tradicional es la que se administra mediante el uso del aula o la lectura de materiales autodirigidos, videos, etc. La capacitación formal no tradicional está referida al uso de la computadora como medio disparador del proceso de enseñanza-aprendizaje, y otros medios no convencionales. Los medios de capacitación, no formales permiten el aprendizaje acelerado tanto de conocimientos como de habilidades. Los aspectos más profundos del comportamiento humano como las actitudes y valores no son fácilmente modificables. Las acciones no tradicionales de capacitación, como el entrenamiento experiencial o los programas de aprendizaje organizacional, suelen tener efectos sobre estos campos profundos de la conducta humana.

#### **4.3.6 Aprendizaje organizacional**

Es posible afirmar que el modelo de gestión por competencias es una herramienta esencial para el soporte de cualquier acción de aprendizaje organizacional dentro de una empresa. Entendiendo que la capacidad de aprendizaje del personal es una de las ventajas competitivas más sólidas, la

planificación y especialmente la reflexión permanente de los QUE se logra y COMO se logra es clave para detectar oportunidades de mejora continua. Planear, analizar y mejorar el desempeño de manera sistemática permite detectar áreas donde la organización debe adquirir nuevos conocimientos y habilidades de manera conjunta a través del desarrollo práctico del aprendizaje organizacional.

#### **4.3.7 Feedback**

Un modelo de gestión por competencias brinda a las personas que participan un feedback generoso sobre aspectos de su comportamiento laboral o sus logros objetivos. Una persona, a partir de su capacidad e inteligencia, puede percibir cuáles son sus aspectos positivos y sus oportunidades de mejora para obtener un mejor desempeño laboral. Pero de la misma manera que es imposible que observemos una mancha en nuestra frente a menos que recurramos al auxilio de un espejo, también es imposible que observemos todas nuestras características a menos que contemos con la opinión o feedback de otras personas que pueden interactuar con nosotros. Cuando esa información es detallada y está bien procesada permite que la persona tenga capacidad de autorregular su comportamiento. Aquí nuevamente es importante el modelo de competencias y su definición mediante descriptores



para detallar prescriptivamente los comportamientos requeridos por la organización.

## CAPITULO V

### V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 CONCLUSIONES

- La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada que varía de acuerdo a cada persona.
- La competencia supone un conocimiento razonado. No existe competencia si los conocimientos teóricos no son acompañados por las cualidades y la capacidad que permita ejecutar aquellas decisiones que dicha competencia sugiere
- Dada su implicación directa en la Gestión de Recursos Humanos, la Gestión por Competencias está estrechamente vinculada a la gestión empresarial y a los procesos de cambio organizacional. Los objetivos estratégicos a lograr, su Misión, su cultura, definen las competencias necesarias a lograr y sus modos de gestión.

- Aunque no signifique la solución a todos los problemas, las competencias describen un comportamiento laboral autónomo y desarrollador. Quizás sea parte de nuestras propias competencias el poder instrumentar este enfoque en forma acertada y viable en nuestros contextos.
- Las consecuentes dificultades que conlleva el evaluar el comportamiento humano, por su carácter multifactorial y su naturaleza subjetiva, no debe orientarnos a soluciones facilistas, mecanicistas y rígidas, propias de culturas de trabajo ya caducas. Se debe buscar soluciones viables que den cabida a la valoración integral y a la flexibilidad, en los que se contemplen las competencias entre sus indicadores.
- Una institución desarrolla un modelo de gestión por competencias cuando a partir de sus definiciones fundamentales (estrategia, estructura y cultura) formula sistémicamente el sistema de objetivos, indicadores y competencias que permiten planear, guiar, medir y mejorar el desempeño

## 5.2 Recomendaciones

- La gestión de las competencias está muy estrechamente vinculada a aquellas actividades claves de la gestión de los recursos humanos en una organización. De nada vale el incorporar los términos a nuestro discurso sin cambiar nuestras prácticas empresariales. No se trata, al decir del refranero popular, “del mismo perro con diferente collar”, es verdaderamente un cambio de concepción.
- La formación es uno de los aspectos que sugiere una nueva reflexión a la hora de trabajar en un enfoque por competencias. La vida laboral hoy se caracteriza por la flexibilidad, los rápidos cambios, trayectorias ocupacionales nuevas, polivalencia y rotación. La necesaria formación de competencias, por sus características, necesita de una estrecha colaboración entre el mundo de la educación formal y el mundo del trabajo.
- Es necesario como prerrequisito que la organización posea ciertas definiciones, explícitas o implícitas pero conocidas, acerca de cuál es su sistema de valores que opera detrás del sistema de comportamientos. La administración de las competencias en una

organización se posibilita a partir de la existencia de un modelo de competencias definido de manera formal en la misma.

- Las competencias deben ser definidas de tal modo que todas las personas de la organización comprendan qué significan exactamente conceptos como “orientación al cliente”, “flexibilidad”, “competencia” o “innovación”.
- Orientar la propia gestión de las personas para que puedan conocer y comprender cuáles son los comportamientos concretos que deben asumir para alinearse a las necesidades del negocio. La presentación de las competencias, cualquiera sea su tipo, mediante descriptores favorece la auto-evaluación, la planificación del propio desarrollo, la autocapacitación y la regulación de la conductas en entornos de mayor virtualidad.
- Orientar la gestión de recursos humanos (que realiza el área de recursos humanos) alineando todas y cada una de las funciones específicas para generar, mantener y desarrollar en el personal de la empresa las competencias requeridas por la estrategia de negocio.

## Bibliografía

- Boyett, Joseph and Conn, Henry, Maximun Performance Management, Glenbridge, 1995.
- Bruns, William, Performance Measurement, Evaluation, and Incentives, Harvard Business School Press, 1992.
- Daniels, Aubrey, Gerencia del desempeño, McGraw Hill, 1993.
- Dubois, David, Competency-Based Performance Improvement, HRD Press, 1993.
- Flannery, Thomas y otros, Personas, desempeño y pago, Paidós, 1997.
- Fitz-enz, Jac, The 8 Practices of Exceptional Companies, Amacom, 1997.
- Edwards, Mark and Ewen, Ann, 360° Feedback, Amacom, 1996.
- Hamel, Gary y Prahalad, C.K., Compitiendo por el futuro, Ariel, 1994.
- Kaplan, Robert y Norton, David, Cuadro de Mando integral, Ediciones Gestión 2000, 1997.
- Lazzati. Santiago, Conceptos y Herramientas de Management- cuaderno N° 16 de revista Mercado, enero de 1996.
- Mohrman, Allan and Lawler, Edward, Designing Peformance Appraisal Systems, Jossey-Bass, 1990.

- Senge, Peter y otros, La quinta disciplina en la práctica, Granica, 1995.
- Simons, Robert, Control in an Age of Empowerment, Harvard Business Review, March-April, 1995.
- Spencer, Lyle and Spencer Signe, Competence at Work, Wiley, 1993.
- Tichy, Noel y Sherman, Stratford, Controle el destino de su empresa, Vergara, 1994.
- Microsoft © Encarta © 2006
- Dalziel, Cubeiro & Fernández, 1996
- Le Boterf, 1996
- Lévy-Leboyer, 1997
- Araneda & Calderón, 2001

# ANEXOS