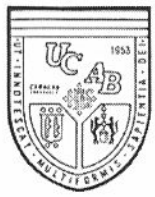
TESIS
GRHRI2004
T4



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE GERENCIA
Postgrado en Gerencia de R.R.H.H. Y R.R.I.I.

Trabajo Especial de Grado

Diagnóstico de Necesidades de Capacitación basado en el Método de Competencias para una Empresa Bancaria

presentado por:
Tellería Cardozo, Aura del Carmen
para optar al título de
Especialista en Recursos Humanos y Relaciones Industriales

Asesor:
Ramírez, Yolette

Caracas, Septiembre 2004.

INDICE GENERAL

Pág.

Resumen Ejecutivo. v

CAPÍTULOI -- Planteamiento y formulación del problema. . .11

CAPÍTULO II- Justificación del Problema. 15

CAPÍTULO III - Objetivos General y Específicos. . . .16

3.1.- Objetivo General. 16

3.2.- Objetivos Específicos. 16

CAPÍTULO IV- MARCO TEÓRICO. 19

4.1- Capacitación. 19

4.1.1-. Definición 19

4.1.2.- Enfoque de Sistema a la Capacitación .. .20

4.1.3.- Fases del Proceso de Capacitación . . .20

.4.2- Teoría de Competencias 24

4.2.1.- Antecedentes del Concepto . . .25

4.2.2- Definición de Competencia . . .26

4.3.3.- Tipos de Competencias 27

4.3.4.- Desarrollo de Competencias 28

4.3.5.- Procesos de Gestión Humana Basados en Competencia 28

CAPÍTULO V - MARCO METODOLOGICO 31

5.1.- Tipo y nivel de la Investigación 31

5.2.- Diseño de la Investigación 32
5.3.- Unidad de Estudio. 32
5.4.- Unidad de Análisis. 32
5.5- Población y Muestra 32
5.6.- Definición de variables 35
5.6.1 Variables Demográficas y Organizacionales. .35
5.7.- Instrumentos 35
5.71.- Descripción de los Instrumentos. . . .36

CAPÍTULO VI .- PRESENTACION DE LOS RESULTADOS. .39
6.1 Procesamiento y Análisis de la Información . . .39
6.2- Diagnóstico Organizacional 39
6.2.1.-Característica de la Organización. . .40
6.2.2.- Estructura Organizacional de Venezolano de Crédito, S.A., Banco Universal. . .42
6.3.- Diagnóstico Ocupacional 46
6.4.- Diagnóstico Individual 47
6.5.- Detección Necesidades de Capacitación.. . .49

CAPÍTULO VII .- DIAGNOSTICO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION. 55
7.1.- .Diagnostico de las Necesidades capacitación. . .55

CAPITULO VIII.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. .56
8.1.- Conclusiones. 56
8.2.- Recomendaciones 58
Referencias Bibliografícas. 59

ANEXO A. Competencias requeridas para el cargo. . . .60
ANEXO B. Análisis de Competencias Ocupante del Cargo. . .62
ANEXO C. Instrumento de detección de necesidades de capacitación. 64
ANEXO D. Organigrama Estructural Venezolano de Crédito. .65
ANEXO E. Descripción de Cargo. 66
ANEXO F. Competencias requeridas para el desempeño del Cargo organizadas por departamentos. . . .68
ANEXO G. Resultados del Análisis de Competencias Ocupante del Cargo – Organizadas por Dpto.. . .77
ANEXO H. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación. . .88

INDICE DE TABLAS

Pág.

Tabla 1. Estratificación de la muestra por número de posición.. .34

Tabla 2. Resultados análisis de competencias ocupantes del cargo.48

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tuvo como objetivo principal realizar un diagnostico de las necesidades de capacitación basado en el método de competencias para del Venezolano de Crédito, S.A., Banco Universal.

Este trabajo tiene un carácter práctico y busca satisfacer una necesidad presente en el área de Recursos Humanos, ya que el Banco ha certificado dos de sus productos, a través, de la Norma Venezolana Covenin ISO 9001;2000, lo que le ha otorgado el derecho a la empresa a formar parte del Registro de Fondonormas. La normativa que rige la materia establece y obliga a la organización a capacitar a todo el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad de los servicios certificados, exigiendo que los mismos deben ser competentes con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas. Para cumplir con éstos requisitos se deben establecer los procedimientos de capacitación.

Por todo lo expuesto, el presente trabajo ofrece una propuesta viable, que generará un diagnostico de necesidades de capacitación basado en el modelo de competencias, con el fin único de determinar los conocimientos, habilidades y destrezas necesarios para el personal que realiza trabajos que afecten la calidad de la línea de servicios de Pago Electrónico de Nómina de Clientes y Pago a Terceros y sugerir acciones tendientes a satisfacer dichas necesidades.

El objetivo principal del trabajo radicó en la Identificar las necesidades de capacitación basado en método de competencias de los empleados que se desempeñan en las áreas claves del Sistema de Gestión de la Calidad, para esto fue necesaria la realización del diagnóstico organizacional, diagnóstico ocupacional y del diagnóstico individual obteniéndose que un 71% de la muestra presentaron competencias con un nivel inferior al requerido para el desempeño del cargo, por lo que es necesario la realización de un Plan de Capacitación orientado a reforzarlas.

CAPÍTULO I

1.- PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:

La modernización del país exige que toda institución pública y privada optimice la utilización de todos sus recursos en la búsqueda de un reforzamiento institucional. El factor más importante y clave para el éxito futuro de las instituciones es el humano, actor principal en el cumplimiento de la misión y los objetivos planteados. Este proceso de optimización implica cambios en los sistemas recursos humanos, a fin de alinear a la gente con la estrategia del negocio y contribuir a alcanzarla a través de su gente.

La organización en la que se desarrolló el presente trabajo para los años 70 tuvo un crecimiento a lo largo del País lo que implicó su modernización. Muchas agencias fueron inauguradas en ciudades del interior, especialmente en aquellas en proceso de rápido desarrollo tales como Maracaibo, Valencia, Maracay y Barquisimeto. En el área tecnológica se instaló un sistema en línea para el pago de cheques en cualquier oficina del País.

En este período el Banco hizo énfasis en el apoyo al sector petrolero y creó además una unidad especializada para la atención de sus clientes corporativos. En 1.975 el Banco adquirió a Soficredito, sociedad financiera orientada al financiamiento a largo plazo en las áreas de vehículos y bienes raíces.

En la década de 1.980 el Banco fundó a Sogecredito, como respuesta a las necesidades de los clientes de financiar bienes de capital a largo plazoa través de mecanismos novedosos como el arrendamiento financiero.

También se continuó el proceso de modernización, tanto en productos y servicios como en la apertura de nuevas agencias. Por otra parte, en esta década el Banco fue co-fundador de la primera red de Cajeros Automáticos en Venezuela, Suiche 7B.

A comienzos de la década de los 90, el Banco se convierte en el líder de los servicios especializados de valores, a través de novedosos servicios tales como Agente de Traspaso y Banco Custodio de importantes emisores locales y extranjeros de programas de ADR y ADS. También en este período, el Banco consolidó su presencia en el sector petrolero y comenzó un programa de apertura de Taquillas dentro de empresas corporativas y petroleras.

En 1.996 el Banco se convirtió en la primera institución financiera venezolana con presencia en la Bolsa de Valores de Nueva York, a través de un programa de emisión de ADR's en el que The Bank of New York actuó como garante. La internacionalización se acentuó en 1.998 con la apertura de la primera oficina internacional en Grand Cayman, Islas Cayman, B.W.I.

También a finales de 1.998 el Banco se convierte en la única institución financiera venezolana en formar parte de la red Conexión Américas, creada para brindar servicios a clientes multinacionales a través de todo el Continente.

A través de los años el Banco ha mantenido un crecimiento sostenido, de acuerdo a planes de expansión diseñados regularmente. Actualmente es el más fuerte y productivo de los Bancos locales, de acuerdo a la reconocida revista financiera británica "The Banker". En 1.997 y 1.998 esta revista calificó al Banco Venezolano de Crédito como el banco más sólido de América Latina, dentro de una lista de 100 instituciones financieras. La

excelente calidad de sus servicios especializados representa la mejor garantía y apoyo para las actividades productivas de sus clientes.

Para este nuevo milenio, el Banco está concentrando sus servicios en la atención a sus clientes corporativos, petroleros, de valores e individuos de alto valor. Su estricta política de crédito, combinada con su énfasis en la tecnología a través de la oferta de transacciones digitales y el uso de canales alternos de distribución tales como Office Banking, Centro de Servicios Telefónicos, Cajeros Automáticos y Banca por Internet, además de su valioso capital humano, son sus más poderosas herramientas para elevarse como la mejor entre las instituciones financieras del mercado venezolano.

Actualmente la empresa ha sido certificada por las normas ISO 9001:2000, por nuevos productos bancarios, dicha certificación involucra diferentes procesos que deben regirse a la normativa y esto ha exigido que la organización cuente con un personal capacitado para llevar a cabo de una manera eficiente sus labores.

El proceso de capacitación tiene una doble finalidad, por un lado, le permite al empleado mejorar su desempeño laboral y, por el otro, le permite a la empresa lograr con éxito sus objetivos organizacionales, además debe conseguir maximizar la eficiencia funcional de la organización, procurando que este presente una adaptación y un manejo eficaz del trabajador al empleo o puesto de trabajo. La organización debe contar con personal calificado y capaz de desarrollarse dentro de la organización, de tal manera que en el momento de implementar una nueva forma de producción, pueda contar con personal que sólo se entrene en la adquisición de la nueva tecnología.

En consecuencia con este trabajo se pretende identificar las necesidades de capacitación basado en el método de competencias, de los empleados que se desempeñan en las áreas claves del Sistema de Gestión de la Calidad para esto se debe realizar un diagnóstico organizacional,ocupacional e individual, de aquellas áreas y cargos estratégicos que requieran capacitación, para de esta manera poder actualizar, conocimientos, habilidades y destrezas para una participación activa en las tareas que se requieran en el trabajo, con el fin de contar con el personal calificado y capaz de alcanzar los estándares de calidad y productividad esperados en la ejecución de los procesos involucrados en el Sistema de Gestión de la Calidad con la intención de asegurar el éxito organizacional.

CAPITULO II

2.- JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Dada la situación por la que atraviesa el mundo actual y especialmente el país, las organizaciones y el mundo de los negocios se enfrentan con una situación de cambio constante, en donde para subsistir y ser eficiente no basta con desarrollar productos efectivos, sino que además, se debe luchar por conseguir altas competencias, por tal motivo, es cada vez más importante el Recurso Humano, dentro de la organización; recurso que impulsará a la organización al cumplimiento de su misión.

Al aplicar el proceso de capacitación basado en el método de competencias que permite determinar las necesidades reales de formación y sistematizar la planificación de la formación personal, se logra la definición y formulación de la estrategia que la organización debe llevar a cabo en su proceso de capacitación, a través, de la identificación de áreas estratégicas, de cargos estratégicos, identificando aquellas competencias, conocimientos habilidades y destrezas requeridas y la comprensión de políticas internas y evaluación de necesidades futuras para concretar un plan de acción.

Actualmente el Venezolano de Crédito, S.A, como se mencionó anteriormente, certificó los productos: Pago Electrónico de Nómina de Clientes y Pago a Terceros, que se ofrecen a los clientes externos tales como: personas jurídicas (Empresas Corporativas) que poseen cuentas en el Banco y solicitan la línea de servicios de pago electrónico de nómina de clientes y pago a terceros a través de los Sistemas de Información Venecredit Office Banking y/o Electronic Data Interchange, la organización definió como objetivo principal ofrecer servicios bancarios que cumplan con

stándares globales orientados a satisfacer las necesidades de sus clientes, basándose en la mejora continua de los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad para propiciar así un ambiente de trabajo ideal manteniendo la calidad y excelencia.

Para tal fin debe la organización contar con personal calificado capaz de llevar a cabo dichos procesos con el único objetivo de asegurar el cumplimiento de sus metas. En función de esto es obligatorio la capacitación del personal, para ello, es necesario un diagnóstico de las necesidades de capacitación que logre formar a la totalidad del personal que integra el Sistema de Gestión de la Calidad en el transcurso de cada año.

CAPITULO III

3.- OBJETIVOS GENERAL Y ESPECIFICO:

3.1.- OBJETIVO GENERAL

- Identificar las necesidades de capacitación basado en el método de competencias, de los empleados que se desempeñan en las áreas claves del Sistema de Gestión de la Calidad.

3.2.- OBJETIVOS ESPECIFICOS

3.2.1- Realizar un Diagnóstico Organizacional orientado a la observación del entorno, estrategias y recursos de la organización, para definir áreas en las cuales debe enfatizarse la capacitación, este análisis organizacional supone un examen minucioso de los recursos (tecnológicos, financieros y humanos) disponibles para alcanzar los objetivos de capacitación.

3.2.2- Llevar a cabo un Diagnóstico Ocupacional que incluye revisar la descripción y las especificaciones del puesto para identificar las actividades que se realizan en un puesto específico, así como los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para ejecutar las actividades.

3.2.3- realizar el Diagnóstico Individual que consiste en el análisis de personas a capacitar, lo que supone determinar qué empleados requieren capacitación e igual de importante, quiénes no la necesitan.

3.2.4- Detectar las necesidades de capacitación con el objetivo de desarrollar las competencias que cada uno de los ocupantes requiere, para ser generadores de valor en toda la cadena productiva y de esta manera ser incorporados al plan de capacitación de la organización.

3.2.5- Determinar los insumos informativos necesarios en la elaboración del plan de capacitación, siguiendo el modelo de competencias, donde se alinea el plan estratégico del negocio con la planificación estratégica de recursos humanos.

CAPÍTULO IV

4.- MARCO TEÓRICO

En este capítulo se desarrollarán los aspectos claves del proceso de capacitación basado en el método de competencias, el mismo está conformado en dos partes: Una primera en la cual se definirá al proceso de capacitación, el enfoque de Sistema a la Capacitación y las fases más importantes del proceso y una segunda parte donde se tratarán los antecedentes del concepto, definición del término competencias, los tipos de competencias, el desarrollo de competencias y las técnicas para medir competencias.

4.1.- CAPACITACIÓN

4.1.1.- Definición:

El término capacitación se utiliza con frecuencia de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros. Sin embargo, distintos autores distinguen entre capacitación que tiende a considerarse de manera más estrecha y a orientarse hacia cuestiones de desempeño de corto plazo y desarrollo, que se orienta más a la expansión de las habilidades de una persona en función de las responsabilidades futuras.

La razón fundamental de capacitar a los nuevos empleados es darles los conocimientos, aptitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño satisfactorio. A medida que los empleados continúan en el puesto, la capacitación adicional les da la oportunidad de adquirir conocimientos y habilidades nuevas. Como resultado, es posible que sean más eficaces en el puesto y puedan desempeñar otro puestos en otras áreas o a niveles más elevados (Sherman, Bohlander, Snell, 1999).

4.1.2.- Enfoque de Sistema a la Capacitación:

Debido a que la meta primaria de la capacitación es contribuir a las metas globales de la organización, es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias organizacionales. Por desgracia, muchas organizaciones nunca logran la conexión entre objetivos estratégicos y programas de capacitación, como resultado, gran parte de la inversión se desperdicia.

A fin de asegurar que la inversión en capacitación y desarrollo tenga un impacto máximo en el desempeño individual y organizacional, es preciso utilizar un enfoque sistemático en la capacitación.

Para Sherman y colaboradores (1999), este enfoque supone cuatro fases:

1.- Evaluación de necesidades
2.- Diseño de programa
3.- Instrumentación y
4.- Evaluación

4.1.3.- Fases del Proceso de Capacitación:

Fase 1: Detectar Necesidades de Capacitación:

El primer paso en la evaluación de necesidades es *identificar las fuerzas generales* que pueden influir en las necesidades de capacitación. El análisis organizacional es la observación del entorno, estrategias y recursos de la organización, para definir áreas en las cuales debe enfatizarse la capacitación, este análisis organizacional supone un examen minucioso de

los recursos (tecnológicos, financieros y humanos) disponibles para alcanzar los objetivos de capacitación.

El segundo paso es *el análisis de tareas*. Este análisis incluye revisar la descripción y las especificaciones del puesto para identificar las actividades que se realizan en un puesto específico, así como los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para ejecutar las actividades. A menudo este análisis es más detallado que el de puestos, pero el propósito global consiste en determinar el contenido exacto del programa de capacitación. Para realizar este análisis se debe:
Enumerar todas las tareas u obligaciones que se incluyen en el puesto.
Enunciar los pasos que da cada empleado para realizar una tarea.
Una vez que el puesto se comprende de manera minuciosa, es posible definir las competencias requeridas.

La evaluación de competencias se enfoca en los conjuntos de habilidades y conocimientos que necesitan los empleados para tener éxito, en particular para puestos de toma de decisiones y conocimientos específicos. Este tipo de análisis es más flexible y quizás tengan mayor durabilidad.

Por último es necesario realizar un *análisis de personas a capacitar*, lo que supone determinar qué empleados requieren capacitación e igual de importante, quiénes no la necesitan. La información de la evaluación del desempeño suele usarse en el análisis de personas.

Fase 2: Diseño del Programa de Capacitación:

Una vez que se determinan las necesidades de capacitación, el siguiente paso es diseñar el entorno de aprendizaje necesario para aumentar

el aprendizaje. El éxito de los programas de capacitación depende de algo más que la capacidad de la organización, para identificar las necesidades de capacitación; se basa en tomar la información que se obtuvo del análisis de necesidades y utilizarla para diseñar programas de capacitación de alto nivel. Varios autores creen que el diseño de Capacitación debe enfocarse al menos en cuatro cuestiones relacionadas:

1.- Objetivos de Capacitación
2.- Disposición y motivación de la persona a capacitar
3.- Principio de aprendizaje
4.- Características de los instructores o facilitadores

Objetivos de Capacitación: Los objetivos de capacitación describen las competencias por adquirir, las actitudes que se deben modificar o ambos. Una precisión clara de los objetivos de capacitación brinda una base consistente para elegir los métodos y materiales, así como para seleccionar los medios que permitan evaluar si la instrucción será exitosa.

Disposición y motivación de la persona a capacitar: La buena disposición se refiere a los factores de madurez y experiencia que forman parte de sus antecedentes de capacitación. Es preciso seleccionar a los prospectos para determinar si tienen el conocimiento previo y las habilidades necesarias para absorber todo lo que se le presentará.

Otra condición previa del aprendizaje es la motivación. Para que tengan una aprendizaje óptimo, los participantes deben reconocer la necesidad del conocimiento o habilidades nuevas así como conservar el deseo de aprender mientras avanza la capacitación, entre las estrategias a utilizar están: la utilización del refuerzo positivo, eliminar amenazas y castigos, la flexibilidad, hacer que los participantes establezcan metas

personales, diseño de una instrucción interesante, eliminar obstáculos físicos y psicológicos de aprendizaje.

Principios de aprendizaje: El éxito o fracaso de un programa de capacitación suele relacionarse con ciertos principios de aprendizaje tales como: El establecimiento de metas, el significado de la presentación, modelado, diferencias individuales, práctica activa y repetición, aprendizaje global contra aprendizaje desmenuzado, aprendizaje masificado o aprendizaje distribuido, retroalimentación y comunicación del avance, por último recompensas

Características de los instructores: Un buen instructor es alguien que hace un ligero esfuerzo adicional o que demuestra mayor preparación e instrucción. Sin embargo, las características personales del instructor también influyen en la capacitación. Entre esas características destacan: el conocimiento del tema a tratar, la adaptabilidad, sinceridad, sentido del humor, interés, cátedras claras, asistencia individual, entusiasmo.

Por reacciones de los participantes:

Uno de los enfoques más sencillos y comunes para evaluar la capacitación es basarse en las reacciones de los participantes. Este tipo de evaluación tal vez aporte información sobre el contenido y que técnicas consideraron más útiles. Pueden criticar a los instructores o hacer sugerencias sobre la interacción de los participantes, la retroalimentación específica.

Por aprendizaje:

Probar el conocimiento antes de un programa de capacitación proporciona un parámetro básico sobre los participantes, que pueden medirse de nuevo después de la capacitación para determinar la mejora.

Por comportamiento:

Quizá sea sorprendente saber que gran parte de lo que se aprende en un programa de capacitación nunca se utiliza en el puesto. Esto no significa que la capacitación sea ineficaz. La transferencia de la capacitación se refiere a la aplicación efectiva de los principios aprendidos sobre los requerimientos del puesto.

Por resultados:

Consiste en utilizar algunos de los criterios basados en resultados que se utilizaron para evaluar la capacitación incluyen aumento de productividad, menos quejas de los empleados, reducción de costos y rentabilidad. Con relación a estos criterios muchas empresas comienzan a pensar en términos de la utilidad de los programas de capacitación.

4.2.- TEORIA DE COMPETENCIAS

Es innegable que el contexto de las organizaciones ha cambiado, lo que las ha llevado a redefinir su visión, misión, objetivos, estructuras, procesos y productos, etc. Comprendiendo que desde una perspectiva sistémica las diferentes áreas organizacionales, antes independientes, hoy se constituyen en las estrategias fundamentales del funcionamiento del negocio. En esta perspectiva el área de gestión humana como estrategia, tiene el papel preponderante de contribuir, desde su que hacer, al logro de los objetivos de la organización.

La Teoría de "Competencias" se constituye, por tanto, en una metodología que permite al área de gestión humana y desde ella a sus procesos: diseño de cargos, reclutamiento y selección, *gestión del*

desempeño, capacitación y desarrollo, entre otros, contribuir al logro de los objetivos organizacionales, constituyéndose así en una estrategia fundamental para la organización.

4.2.1.- Antecedentes del Concepto:

Ante la importancia que hoy se le viene dando al tema y al interés que numerosas organizaciones manifiestan en implementarlo, pareciera que este tema es de reciente aparición, sin embargo, su estudio data del año 1973, cuando el Departamento de Estado norteamericano decidió realizar un estudio orientado a mejorar la selección de su personal, pues era éste un problema de permanente preocupación. Fue entonces cuando se le encomendó a David McClelland, profesor de Harvard, el estudio. El mismo estuvo orientado a detectar las características presentes en las personas a seleccionar, características que podrían predecir el éxito de su desempeño laboral; se tomó como variable fundamental: El desempeño en el puesto de trabajo de un grupo de personas consideradas de excelente desempeño, después de un largo período de estudio se comprobó "que hacerlo bien en el puesto" esta más ligado a características propias de la persona, a sus *competencias*, que a aspectos como los conocimientos y habilidades, criterios ambos utilizados tradicionalmente como principales factores de selección, junto con otros como la biografía y la experiencia profesinal. (Llorente, 1998, p.12)

Por otra parte en 1981 en Inglaterra, se empieza a aplicar técnicas de análisis como: "Crítica Incidente Tecnique" orientada a definir las habilidades básicas que debería tener el personal de las organizaciones para garantizar un desempeño eficiente. En 1986 un grupo de profesionales se une al grupo Ingles e intenta diseñar un modelo específico para las empresas españolas utilizando para ello técnicas activas (simulaciones reales) para medir las

habilidades requeridas en los diferentes cargos y se logra como hecho para destacar la unión entre el Departamento de Recursos Humanos con las demás áreas de la organización en el concepto de eficacia, es decir, se reconoce que el área de Recursos Humanos es responsable de garantizar a la organización la eficacia de sus empleados.

En 1988 se presenta un proyecto, fruto del estudio de varios años, sobre las habilidades que las organizaciones españolas deberían tener en cuenta para garantizar desempeño laborales exitosos. Este proyecto se presenta a la Asociación Española de Personal: AEDIPE: Desde entonces se cambia el término "Habilidades" por "Competencias" y se inicia su difusión con mucho éxito.

4.2.2.-Definición de Competencia:

"Es una característica individual, que se puede medir de un modo fiable, que se puede demostrar y que diferencia de una manera sustancial a trabajadores con un desempeño excelente de los trabajadores con desempeño normal" (Mertens, 1998, p. 52)

Richard Boyatzis, por su parte define las Competencias cómo: "Las características subyacentes en una persona que está causalmente realacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo" (Llorente, 1998, p.12)

De las anteriores definiciones podemos destacar que las competencias presente en una persona, son las que permiten un desempeño diferenciador o exitoso, es decir, no todas las personas en su desempeño podrán ser exitosas por el solo hecho de desearlo, es necesario tener esa cualidad personal que le permite realizar una actividad en forma más exitosa que otra persona. Es individual en cuanto que cada persona tiene sus

propias competencias, es decir, no son copiables e imitables y son medibles en cuanto son identificables a través de instrumentos de medición confiables científicamente.

4.2.3- Tipos de Competencias:

Según Gómez (1998), existen diversas clasificaciones, según distintos autores, sin embargo la clasificación más corriente es la que hace relación a tres aspectos básicos en el desempeño:

Competencias relacionadas con el "saber": Conocimientos técnicos de gestión.

Competencias relacionadas con el "saber hacer": Habilidades innatas o fruto de la experiencia y del aprendizaje.

Competencias relacionadas con el "ser": Aptitudes personales, actitudes, comportamientos, personalidad y valores.

Desde otro punto de vista se han clasificado las competencias como: Primarias, si se identifican en forma independiente (un rasgo de personalidad, por ejemplo) y secundarias cuando el resultado de la interrelación de varias, por ejemplo en la capacidad para negociar como competencia intervienen varios rasgos o características primarias, algunas asociadas al comportamiento otras a la personalidad u otras al conocimiento.

Se conocen, igualmente las competencias claves de la organización, también conocidas como competencias esenciales, que son aquellas características organizacionales que la hacen inimitable, que aportan ventaja competitiva a la organización.

4.2.4.- Desarrollo de Competencias:

Si bien las competencias de acuerdo con lo que se ha desarrollado, son las que permiten agregar valor a los procesos organizacionales, es importante dejar en claro que no todas las competencias son desarrollables, por tanto, aquellas que se han identificado como fundamentales deberán ser objeto de identificación en los procesos de selección de personal, entre éstas tenemos: rasgos de personalidad, autoconcepto, valores, entre otras y no pretender, como tradicionalmente se ha creído que mediante programas de capacitación se pueden lograr cambios en estos aspectos. Por el contrario existen otras competencias que se pueden desarrollar, como conocimientos, experiencia y algunas destrezas, las cuales pueden ser objeto de programas de capacitación y desarrollo; más adelante profundizaremos en la incidencia que esta teoría ha tenido en los procesos de gestión humana. (Llorente, 1998).

4.2.5.- Procesos de Gestión Humana Basados en Competencias:

Para Morales (1999) la teoría de Competencias permite que el área de gestión humana contribuya efectivamente al logro de los objetivos organizacionales, desde, los diferentes procesos que la componen tales como: Diseño de cargos y perfiles ocupacionales, selección y contratación, formación y desarrollo, planes de sucesión, gestión del desempeño, compensación basada en competencias.

En cuanto a Formación y Desarrollo que es el foco del tema plantea lo siguiente: Preocupación constante de las organizaciones y de las áreas de gestión humana ha sido la contribución de las áreas de capacitación al logro de los objetivos del negocio, ya que tradicionalmente el concepto que ha prevalecido es que su función es *planear y ejecutar programas de*

capacitación, muchas veces desconociendo si existe o no potencial susceptible de desarrollar o su relación con los planes estratégicos del negocio.

Desde la perspectiva que venimos analizando, si se compara los perfiles de competencias y la evaluación personalizada de los trabajadores, surgirán las necesidades de formación y desarrollo, punto de partida de este proceso. Los programas de capacitación y desarrollo estarán orientados a ajustar su oferta a las necesidades tanto individuales como del negocio (presentes y futuras) de tal manera que su objetivo sea desarrollar las competencias que cada uno de los procesos requiere para ser generadores de valor en todo el Sistema de Gestión de la Calidad.

Un cambio significativo que esta metodología permite en la práctica es que los programas de capacitación y desarrollo dejan de ser generales o masivos para ser diseñados según las necesidades del cliente (áreas, procesos o personas), es decir, están orientados a desarrollar las competencias que cada proceso requiere para ser exitoso.

Según Llorente (1998), se denominan técnicas activas pues en ellas el candidato crea la situación, la desarrolla, y en otras ocasiones la construye. Algunas de las técnicas que se utilizan para verificar o medir competencias son:

.- Entrevistas: Permite interacción real, capacidad de escucha, comunicaciones, actitudes y reacciones.

.- Ejercicios en Bandeja: Se presentan como una serie de situaciones que simulan aspectos de procedimiento administrativos del trabajo en los que el candidato es preguntado cómo trataría las diferentes situaciones existentes en esa bandeja. Se busca conocer, en esas situaciones ficticias,

su forma de trabajar, su nivel de planificación, organización y gestión del tiempo, entre otros.

.- Ejercicios en grupo: Busca observar a un grupo interactuando entre si y discutiendo sobre un tema previamente preparado por los evaluadores, permite ver: trabajo en equipo, liderazgo, argumentación, sensibilidad, inteligencia, práctica, capacidad para escuhar.

.- Presentaciones: Esta técnica consiste en dar a los candidatos un ejercicio o tema para se preparado en treinta minutos y presentarlo posteriormente ante un auditorio. Este ejercicio permite identificar algunas competencias muy específicas.

.- Encontrar hechos: Consiste en dar al candidato escasa información para resolver un problema. El evaluador solamente contestará preguntas suplementarias que cada candidato formule de cara a encontrar la solución al problema dado. Se evaluarán finalmente aspectos como rapidez en encontrar la solución, capacidad de síntesis y manejo del tema, en todos sus aspectos.

.- Otras técnicas: También se utilizan en la evaluación de competencias los Test de aptitudes, cuestionarios de personalidad, valoración de rendimiento, técnicas proyectivas, entre otros.

Por todo lo antes expuesto para el presente proyecto se desarrollaran las etapas de diagnóstico organizacional, diagnóstico ocupacional, diagnóstico individual y el diseño definitivo del plan de capacitación.

CAPITULO V
5.- MARCO METODOLÓGICO

5.1.- Tipo de Investigación

Hurtado J. (1998), clasifica los tipos de investigación en exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos y plantea que según el tipo de estudio que se trate varía la estrategia de investigación. En este sentido, este trabajo es de tipo exploratorio y descriptivo. Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo a examinar es un tema o problema de investigación, poco estudiado o que no ha sido abordado antes.

Hurtado (1998), plantea que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o evalúan diversos aspectos dimensiones o componentes del fenómeno que se somete al análisis.

Este trabajo es de tipo exploratorio y descriptivo por los siguientes motivos:

Exploratorio: Porque se obtuvo una aproximación general a los aspectos y a las necesidades que se consideran importantes para el buen desempeño en los puestos de trabajo propuestos, se aplicó a una necesidad específica. La ventaja de este tipo de estudio es su naturaleza realista, es el único que nos permite observar y medir los procesos sociales en su situación natural. Se trata de ver que hay en la situación, sin intentar predecir las relaciones que se encontrarán en ella.

Descriptivo: Recopilados los datos sistemáticamente y realizado el análisis, se describió las características fundamentales de capacitación

requeridos para la organización. De igual forma se determinaron las áreas y cargos que están involucrados en el Sistema de Gestión de la Calidad.

5.2.- Diseño de Investigación

Se utilizó un diseño de investigación de campo: el cual consistió en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurrieron los hechos, sin manipular o controlar variable alguna. En este trabajo se utilizaron tres (3) instrumentos que se mencionan y describen más adelante con la finalidad de determinar las necesidades reales de capacitación. Este diseño ofrece la ventaja de obtener resultados válidos dentro del estudio de campo en el que se aplica. (Hurtado, 1998)

5.3.- Unidad de Estudio:

Venezolano de Crédito, S.A., Banco Universal

5.4.- Unidad de Análisis:

Empleados que forman parte del Sistema de Gestión de la Calidad

5.5.- Población y Muestra

Población: La población de este trabajo estuvo constituida por 168 empleados que forman parte de todo el Sistema de Gestión de la Calidad del Banco.

Muestra: De esta población se tomó una muestra de las diferentes áreas involucradas y cargos estratégicos del sistema. La misma estuvo integrada por empleados de niveles medios entre vicepresidentes, gerentes, jefes de áreas, analistas y oficinistas. La muestra que se empleó se seleccionó a través de un muestreo intencional u opinático, que consiste en

el empleo de un criterio para obtener una muestra representativa. (Fidias, 1999). En este caso se utilizaron características relevantes, a saber:

a.- Áreas en la que se desempeña el personal: Se consideró clave para este trabajo todo el personal que se desempeña en cualquiera de las áreas técnicas y administrativas que conforman el Sistema de Gestión de la Calidad, es decir, que su campo de aplicación se define de la siguiente manera:

1.- El abono en la cuenta del Banco para:

.- Los proveedores de los clientes (Línea de Servicio Electrónica llamada pago a terceros) y,

.- Los empleados de nuestros clientes (Línea de Servicio Electrónica llamado pago de nómina de clientes).

2.- La transferencia vía Swift hacia otros Bancos para:

.- Los proveedores de los clientes (Línea de Servicio Electrónica llamada Pago a Terceros).

Esta línea de servicios se lleva a cabo a través de los Sistemas de Información Venecredit Office Banking (VOB) y Electronic Data Interchange (EDI), los cuales representan el medio o el canal para llevar a cabo las operaciones.

b.- Cargos que desempeñan: Todos aquellos cargos que están relacionados con la atención directa a los clientes externos e internos.

En general la muestra del presente proyecto estuvo conformada por el 10% de la población total de 168 empleados distribuidos como se puede ver en la Tabla 01, lo que equivale a 17 empleados del total del sistema. Se completaron 17 instrumentos de "Competencias Requeridas para el Cargo" basadas en las descripciones de cargos. Se aplicaron 17 instrumentos de "Análisis de Competencias Ocupante del Cargo" a cada uno de los empleados que desempeñan cargos claves de las áreas administrativas y

técnicas y 17 Instrumentos de "Necesidades de Capacitación" a los gerentes y/o jefes inmediatos, según el área, para corroborar la información obtenida en el instrumento de "Análisis de Competencias Ocupante del Cargo".

Tabla 1.- *Estratificación de la Muestra por número de posición*

Área	**Nº de Posición**	**Nº de Cargos por Área**
Vicepresidencias	14	45
Gerencias	15	63
Unidades	12	60
Total	**41**	**168**

5.6.- Definición de Variables

En el marco de este trabajo se consideró como variable relevante el desempeño, entendido como el resultado generado por cada trabajador en su puesto de trabajo. En términos operacionales el desempeño es medido con los resultados que se obtienen en las evaluaciones periódicas realizadas a los empleados. De igual manera se hizo referencia a las acciones que la organización debe tomar en materia de capacitación para mejorar el desempeño de sus empleados. El interés primordial de este trabajo es detectar las necesidades de capacitación de cada empleado que forma parte del Sistema de Gestión de la Calidad, para lograr el desempeño esperado por la organización.

Se tomaron también en cuenta algunas otras variables que podemos denominar intervinientes ya que pueden aparecer interponiéndose entre la variable independiente y la variable dependiente y para el momento de relacionar las variables intervienen de forma notoria. (Tamayo, 1997) y que podrían repercutir directamente sobre el trabajo, estas variables son de tipo organizacional, y se pueden señalar: El cargo que ocupan los empleados, tiempo de experiencia en el cargo, funciones y/o responsabilidades en el cargo y variables demográficas tales como: edad, sexo, grado de instrucción.

5.6.1.- Variables Demográficas y Organizacionales

Las variables demográficas y organizacionales consideradas en este trabajo fueron:

a.- Edad: Definida como el tiempo transcurrido desde el nacimiento de una persona hasta la fecha actual.

b.- Sexo: Entendido como la diferencia física y constitutiva del hombre y la mujer.

c.- Grado de Instrucción: Entendido como el nivel de estudio que ha alcanzado formalmente una persona en su trayectoria de vida.

Las variables organizacionales fueron:

a.- Cargo actual: Conjunto de funciones y obligaciones que desempeña un empleado en su puesto de trabajo asignado.

b.- Antigüedad en el cargo: Considerado como el tiempo que tiene una persona realizando las funciones pertinentes a su cargo.

5.7.- Instrumentos:

Se utilizaron tres (3) instrumentos de recolección de datos:

- Competencias Requeridas para el Cargo
- Análisis de Competencias Ocupante del Cargo y

- Necesidades de Capacitación

5.7.1.- Descripción de los Instrumentos:

El primer instrumento de trabajo *"Competencias Requeridas para el Cargo"*, (Ver anexo A), consta de dos (2) partes: La primera recoge la información general del cargo: Denominación, área funcional y el propósito del cargo. La segunda se refiere a las competencias genéricas y funcionales requeridas por el ocupante del cargo en el desempeño de sus funciones.

Cabe destacar que este instrumento agrupa competencias de distintas índole, basadas todas en la descripción del cargo:

.-Competencias relacionadas con el "saber", que implican conocimientos de gestión.

.-Competencias relacionadas con el "saber hacer", que son las habilidades innatas o fruto de la experiencia y del aprendizaje.

.-Competencias vinculadas con el "ser", constituidas por las aptitudes personales, actitudes, comportamiento, personalidad y valores.

El segundo instrumento denominado *"Análisis de Competencias Ocupante del Cargo"*: (Ver anexo B), es llenado por el ocupante del cargo y permite que él determine si es competente, es decir, si posee el nivel mínimo de competencia requerido para el buen desempeño del cargo y si no es competente porque posee un nivel de competencia inferior al requerido, pero es posible su desarrollo mediante el proceso de capacitación.

Está estructurado en tres (3) partes: La primera indica los datos básicos laborales del empleado: Cargo, nombre del ocupante, número del

empleado, tiempo en el cargo (años de servicios ocupando el cargo), nivel de instrucción, área funcional. La segunda tiene un espacio para que el empleado se autoevalué, indicando aquellas competencias genéricas y funcionales en las que se considera competente y aquellas en las que no. La tercera es completamente de diagnóstico, ya que en el mismo se determina si el empleado es: competente para desempeñar el cargo, lo cual se indica con la letra c (C), si es desarrollable, se señala con la letra d (D), si es transferible a otra unidad, se indica con la letra t (T), o si es prescindible para la organización se señala con la letra n (N).

El tercer instrumento denominado *"Necesidades de Capacitación"*, (Ver anexo C), está dirigido a los gerentes o jefes inmediatos con el fin de poder determinar las necesidades básicas de capacitación requeridas para el empleado.

Está estructurado en tres (3) partes: La primera contiene los datos básicos laborales del ocupante del cargo: Cargo, nombre del ocupante, tiempo en el cargo (años de servicios ocupando el cargo), nivel de instrucción recibida por el ocupante del cargo y el área funcional a la cual pertenece. La segunda parte tiene los datos básicos del Gerente o jefe inmediato del ocupante del cargo: Nombre y área funcional a la cual pertenece. La tercera parte le permite al gerente o jefe inmediato indicar, el tipo de formación que requiere el empleado, es decir, los cursos, programas o talleres que podrían reforzar las competencias o qué objetivos se quieren alcanzar al capacitarse al empleado. Dichas competencias se agrupan en cuatro (4) grandes categorías:

a.- *Desarrollo Personal*: Cursos, programas o talleres dirigidos a reforzar las competencias relacionadas con el crecimiento personal, la autoestima y relaciones interpersonales.

b.- *Técnico Administrativa*: Cursos, programas o talleres dirigidos a brindar las herramientas que facilitan el trabajo operativo y de análisis de las tareas técnicas y administrativas.

c.- *Supervisoria-Gerencial*: Cursos, programas o talleres dirigidos a desarrollar herramientas específicas y avanzadas particulares del área de desempeño.

Una vez recogida toda está información con los tres instrumentos antes descritos, se procedió a determinar cuáles eran las necesidades de capacitación de los empleados que conforman el Sistema de Gestión de la Calidad.

CAPITULO VI

6.- PRESENTACION DE LOS RESULTADOS

6.1- Procesamiento y Análisis de la Información

Para el análisis de los resultados, se dividió la presentación en cinco (5) etapas, como son el diagnóstico organizacional, diagnóstico ocupacional, diagnóstico individual, y por último la detección de necesidades de capacitación, para ello se presentan en cada una de estas etapas los resultados que se obtuvieron con los instrumentos "Competencias Requeridas para el Cargo", "Análisis de Competencias Ocupante del Cargo" y "Necesidades de Capacitación".

En el diagnóstico organizacional se recogió información con respecto a las características organizacionales, el diagnóstico ocupacional mostró las competencias que requieren cada uno de los cargos en cuestión, basándose en el perfil de cada ocupante, el diagnóstico individual recopiló todas aquellas competencias en donde los empleados se consideraban competentes o no , la cuarta etapa fue la detección de las necesidades reales de capacitación para con está información poder diseñar el plan de capacitación, que ofrece una posible solución a la problemática que se presentó con los ocupantes de cada uno de los cargos, de manera que permita llevar a cabo la formación y/o capacitación del personal.

6.2. Diagnóstico Organizacional

Los resultados del diagnóstico organizacional que se obtuvieron con la información suministrada por la propia organización, son presentados en dos

partes, la primera recogió información con respecto a las características de la organización, tales como: visión, misión, valores organizacionales, objetivos de la organización y la segunda parte refleja información respecto a la estructura y la determinación de las áreas involucradas en el sistemas de gestión de la calidad.

6.2.1 Características de la Organización

El Venezolano de Crédito Banco Universal es una de las organizaciones financieras con mayor solidez, producto de una tradición impecable de administración y el respaldo robusto de sus activos, su personal y su cartera de clientes.

Entre las características de esta organización se destaca la tradición y modernidad, ya que sin duda sigue siendo un banco tradicional, en las normas bancarias, en la sinceridad de las relaciones con los clientes, en la preocupación por sus intereses, el de accionistas y su personal. Pero también es un banco moderno, en la prestación, innovando al introducir nuevos productos, y al anticipar a las necesidades de un mercado cada vez más complejo y competitivo. Ocupa una posición sobresaliente en el sistema bancario nacional y su excelente reputación nace de la sólida base financiera derivada de fuertes recursos de capital y reservas, y alta productividad.

Abarcan la más amplia gama de actividades bancarias, desde las más simples a las más complejas, con desarrollos específicos en cada una de ellas. Se especializan en atender segmentos particulares del mercado, como corporativas, multinacionales, el sector comercial y personas naturales de altos ingresos. Mantienen una política de atención personalizada, altamente profesional, a través de ejecutivos de gran experiencia y con dominio, y un profundo conocimiento sobre finanzas de la actividad de cada cliente.

Gracias a un continuo seguimiento de la realidad económica, política y social nacional y a las posibilidades de acceso a la mejor información del mercado venezolano, proporciona a los clientes la mejor orientación para nuevos negocios, inversiones, actividades bursátiles, etc., dentro de los intereses específicos y perspectivas de cada uno de ellos.

Objetivos Generales de la Organización

- ✓ Fortalecer las áreas de negocios
- ✓ Desarrollar una red propia de Mercadeo y Ventas
- ✓ Crear y adaptar productos y servicios para satisfacer las necesidades de sus clientes.
- ✓ Desarrollar un equipo gerencial que produzca resultados óptimos para la Organización.
- ✓ Implementar nuevas prácticas de R.R.H.H.
- ✓ Desarrollar nuevos Sistemas de Información y Control Gerencial.
- ✓ Utilizar técnicas de Análisis Financiero para apoyar las distintas Áreas de Negocios.

Misión

Ser una institución fundamental en el sector financiero y acontecer venezolano, jugando un papel preponderante en el desarrollo del país mediante acciones y decisiones que estén dirigidas a ser solvente y rentable para nuestros accionistas, contribuyendo significativamente al bienestar económico de sus trabajadores, y trabajando para ser el Banco mejor focalizado, con mejores productos y calidad de servicios en el mercado laboral.

Visión

Ser para sus clientes la opción más importante como proveedor de servicios financieros de calidad en el mercado laboral.

Valores

La organización ha definido unos principios corporativos bajo los cuales opera con la finalidad de alcanzar la misión y visión antes señaladas. Estos valores forman parte de su filosofía y cultura de trabajo:

- ✓ Integridad, profesionalismo y confidencialidad en la conducción de sus negocios.
- ✓ Cultura orientada hacia la atención al Cliente
- ✓ Calidad en la prestación de servicios
- ✓ Filosofía de trabajo en equipo
- ✓ Atmósfera de respeto mutuo y de confiabilidad
- ✓ Solidez y fortaleza financiera
- ✓ Cultura de respuesta rápida.

6.2.2.- Estructura Organizacional del Venezolano de Crédito, S.A., Banco Universal

La estructura organizacional del Venezolano de Crédito S.A. Banco Universal, ilustrado en el Organigrama (Ver anexo D), está representado por medio de sus unidades principales y relaciones básicas según la línea de mando, su representación es netamente jerárquica.

Cada función crece añadiendo capas a la base de la pirámide y al alcance de supervisión, así como el número de niveles que rinden cuentas a cada uno de los directores comprendidos en la pirámide funcional. De este modo, se considera que la estructura de organización es centralizada ya que los problemas fluyen hacia arriba donde los altos ejecutivos escogen la acción aprobada, es decir que la toma de decisiones son muy centralizadas.

Asamblea de Accionistas

Es el organismo de la empresa que se encarga de discutir, aprobar y modificar el balance de acuerdo con el informe de los Comisarios y designar los miembros de la Junta Administrativa y el Comité Directivo.

Junta Administradora

Es la que se encarga de administrar la institución, sus propiedades y negocios, formular todos los reglamentos de administración y autorizar todas las operaciones, actos, contratos, que interesen a la misma, salvo en lo que se requiera aprobación de la Asamblea de Accionistas, a la cual debe presentársele anualmente una exposición de las operaciones realizadas en el año, el balance general y el informe del Comisario.

Comité Directivo

Es la que designa los miembros que componen la Junta Directiva del Banco, el Presidente, Vicepresidente, Secretaría y Tesorería respectivamente, además autoriza o niega los préstamos que se soliciten del banco, fijando los tipos de interés aplicable. Se encarga también de resolver sobre la colocación de sus recursos y determinar la aplicación de sus apartados en conformidad con las leyes y el Documento Constitutivo y Estatutos del Banco.

Presidencia

Tiene a su cargo la dirección inmediata y la gestión de las políticas de la institución y tomar decisiones sobre los procedimientos a seguir por la gerencia media.

Directores

Estos asumen de manera individual las responsabilidades de planificación, directores y control de las funciones de la empresa asignándole responsabilidad operacional a los Gerentes de primera línea.

Vicepresidencia Senior Internacional

Es la que se encarga de coordinar, supervisar y evaluar las actividades que se desarrollan en las Gerencias a sus cargos; así como coordinar la implementación de políticas, normas y procedimientos en materia de operación.

Vicepresidencia Ejecutiva Banca Corporativa

Se encarga de brindar atención personalizada y centralizar todas las operaciones entre el Banco y los Clientes y de recibir, revisar y llevar a junta, las proposiciones de descuentos, pagarés, finanzas, cartas de crédito, transcribir de resoluciones y emitir las instrucciones pertenecientes a los distintos departamentos del banco, que tengan parte inherente en tales resoluciones.

Vicepresidencia Ejecutiva de Operaciones

Es la que se encarga de coordinar conjuntamente con el Asistente a la Presidencia y a la Vicepresidencia Internacional, los sistemas a ser desarrollados por Computaciones Vencred y asigna prioridades.

Vicepresidencia Senior Banca al Detal

Es la que se encarga de planificar y coordinar proyectos para la construcción y equipamiento de nuevas sucursales ó agencias, previa autorizaciones de la Presidencia. Informar a la Presidencia del Banco sobre el estado de las operaciones financieras canalizadas a través de esta Vicepresidencia.

Vicepresidencia Ejecutiva de Administración

Es la que se encarga de controlar la administración de los fondos e inversiones (acciones, obligaciones, bonos, etc.) del banco y los traspasos de fondos con bancos corresponsales. Elaborar y enviar estadísticas ó informes periódicamente a entidades gubernamentales, tales como: Banco Central de Venezuela, Ministerio de Hacienda, Superintendencia de Bancos, Comisión Nacional de Valores y la Bolsa de Valores. Elaboran declaraciones de impuesto sobre la renta y efectuar sus pagos a los organismos respectivos.

Las áreas que conforman el Sistema de Gestión de la Calidad son la siguientes: La Vicepresidencia Senior de Operaciones & Sistemas, Gerencia de Gestión de la Calidad, Vicepresidencia de Procesos, Gerencia de Procesos, Vicepresidencia Operaciones Banca Electrónica, Gerencia de Servicios Bancarios, Unidad Pago a Proveedores, Unidad de Nómina, Vicepresidencia de Operaciones Bancarias, Gerencia de Operaciones, Unidad de Venecredit Office Banking, Unidad Swift y Telex, Venecredito, Gerencia de Auditoría de Sistemas, Gerencia de Seguridad, Vicepresidencia de Recursos Humanos, Consultoría Jurídica, Vicepresidencia de Administración, Gerencia de Administración, Unidad de Compras, Unidad Control de Pagos, Unidad de Servicios Generales, Proveeduría, Gerencia de Compensación, Archivo Guarenas, Vicepresidencia Banca Comercial,

Vicepresidencia Banca Corporativa, Vicepresidencia Banca Petrolera, Vicepresidencia de Proyectos Tecnológicos, Vicepresidencia de Sistemas, Vicepresidencia de Mercadeo, Gerencia División Operaciones y Tecnología, Gerencia de Operaciones y Producción, Gerencia de Proyectos Especiales, Gerencia Revisión e Información Jurídica, Vicepresidencia de Crédito, Archivo de Crédito, Soporte Técnico, Auditoría Sistemas de Gestión de la Calidad.

6.3.- Diagnóstico Ocupacional

Se revisaron las diecisiete (17) "Descripciones de Cargo" (Ver anexo E), relacionadas con los cargos que fueron seleccionados al azar, de está manera se tomaron como competencias requeridas por el ocupante del cargo aquellos conocimientos, habilidades y destrezas necesarios para el buen desempeño del cargo. Cabe destacar que las descripciones de cargo analizadas reflejaron la siguiente información: una primera parte que identificaba al cargo con su denominación, área funcional a la cual pertenece y el propósito del cargo, una segunda parte que indicaban las funciones específicas del cargo, una tercera parte que mostraba la estructura organizativa e indicaba a cual pertenecía el cargo en cuestión, una cuarta parte que señalaba los indicadores de gestión de la posición o cargo, una quinta parte que refería el nivel de instrucción necesario para ocupar el cargo y la especialidad de ser necesario, una sexta parte que reflejaba la experiencia (años de servicios) requerida para desempeñar el cargo, y por último todos aquellos conocimientos, habilidades y destrezas necesarios en el ocupante del cargo.

A través de este análisis se procedió a vaciar en el instrumento "Análisis de Competencias" (Ver anexo F), reflejando las competencias genéricas identificadas como aquellos conocimientos, habilidades y destrezas generales, que se consideran básicas para optar a una posición en un nivel estructural específico dentro de la Organización y las competencias funcionales como los conocimientos, habilidades y destrezas específicas, que se consideraron son las mínimas requeridas para el desempeño de un cargo dentro de la Organización, según la naturaleza del mismo.

6.4.- Diagnóstico Individual

El diagnóstico individual se realizó con el instrumento "Análisis de Competencias Ocupante del Cargo", (Ver anexo G), el cual se suministró a cada uno de los 17 ocupantes de los cargos que integraron la muestra del Sistema de Gestión de la Calidad, en el mismo ellos procedieron a autoevaluarse, aquellas competencias que consideraron tenían competentes o no competentes y por ende son necesarias reforzar a través del proceso de capacitación, resultando como se muestra en la tabla 02, doce (12) empleados con debilidades, que representan el 71% del total de la muestra y refleja la necesidad de diseñar un plan de capacitación.

Tabla 2.- *Resultados Análisis de Competencias Ocupante del Cargo*

Área	Cargo	Competencias No Competentes
Vicepresidencia de Procesos	Vicepresidente	Planificación de proyectos
Unidad Servicios Generales	Jefe	Pensamiento analítico Liderazgo Auditoria y control
	Oficinista	Orientación al servicio Conocimientos de computación
	Supervisor	Trabajo en equipo y cooperación Liderazgo
Unidad de Compras	Jefe	Relaciones Interpersonales Habilidades para negociar
	Auxiliar	Conocimientos de computación
Proveeduría	Supervisor	Motivación al logro Trabajo en equipo y cooperación Liderazgo Conocimientos de computación
	Operario	Orientación al servicio Relaciones Interpersonales
Unidad Control De Pagos	Auxiliar	Conocimientos retención I.S.L.R.
Vicepresidencia De Administración	Gerente	Trabajo en equipo y cooperación Liderazgo Conocimientos de computación
Vicepresidencia de Mercadeo	Vicepresidente	Dominio del Idioma Ingles
Gerencia de Servicios Bancarios	Gerente	Conocimientos de computación Conocimientos Contables

6.5.- Detección de las necesidades de capacitación:

De acuerdo a las competencias genéricas y funcionales señaladas como no competentes por los ocupantes de los cargos antes indicados, se procedió conjuntamente con los gerentes y/o jefes inmediatos de cada uno de ellos a determinar el objetivo y tipo de formación necesaria para que el empleado pueda mejorar o reforzar aquellas competencias que poseen en un nivel inferior pero que pueden ser desarrollables mediante el proceso de capacitación, seleccionando el aspecto a capacitar bien sea: Desarrollo Personal, Técnico Administrativo, Gerencial-Supervisorio, Especializado.

- En el caso de la Vicepresidencia de Procesos, el Jefe Inmediato del área: el Vicepresidente Senior de Operaciones & Sistemas, indicó que el aspecto a desarrollar en el ocupante del cargo, según la competencia funcional no competente: "Panificación de proyectos" y clasificada como una competencia de tipo Técnico Administrativo, el objetivo a alcanzar con dicha capacitación sería la de proporcionarle herramientas para que pueda organizar, planificar, seguir y controlar la realización de cualquier proyecto, objetivo que se puede alcanzar a través de un curso que utilice un enfoque práctico y teórico, con la utilización intensiva de simulación de casos y con la guía de un facilitador experto.

- La detección de necesidades de capacitación de la Unidad de Servicios Generales por parte del Jefe, resultó que debe recibir formación en distintos aspectos como: Desarrollo Personal: en la competencia genérica: "Pensamiento Analítico" debe aprender a aplicar métodos para que pueda analizar oportunidades y elegir opciones que le permitan solucionar problemas técnicos y humanos

que se presenten en la organización o en el trabajo diario. En el aspecto técnico-Administrativo: la competencia funcional: "Auditoría y Control" requiere recibir capacitación para que pueda adquirir conocimientos relacionados con el nuevo rol de la auditoría interna (nuevas normas para la práctica profesional), los enfoques hacia la evaluación de riesgos y hacia la optimización de los procesos de la organización. Igualmente el aspecto Gerencial-Supervisorio: cuya competencia genérica fue "Liderazgo" el ocupante del cargo necesita recibir un curso donde aprenda a aplicar estilos de liderazgo, identificando sus motivaciones mediante herramientas prácticas, comprendiendo la relación existente entre su estilo como líder e influencia en su equipo de trabajo.

- El jefe de la unidad de servicios generales indicó que el oficinista de la unidad requería desarrollar dos aspectos: Desarrollo personal con la competencia: "Orientación al Servicio", y en el aspecto técnico administrativo con la competencia: "Conocimientos de computación". Según sus indicaciones ambas competencias requieren desarrollarse para poder consolidar dichas competencias. Tal es el caso de orientación al servicio que a través de un curso el ocupante del cargo debe adquirir las herramientas fundamentales en calidad del servicio para una mejor atención a los clientes internos y externos y comprender la importancia de la atención al cliente y la calidad de servicio. Asimismo con la competencia funcional: de conocimientos de computación, se requiere desarrollar las destrezas básicas en el manejo de los programas de computación en ambiente windows (word,excel...), mediante un curso práctico de tal manera que pueda realizar los trabajos exigidos en el cargo en la mayor brevedad posible.

- En el caso del supervisor de la unidad el aspecto a desarrollar es de tipo Gerencial Supervisorio con las competencias "Trabajo en equipo y cooperación" y "Liderazgo. El objetivo para reforzar dicha competencia es para que el ocupante del cargo pueda adquirir herramientas para conducir al equipo de trabajo que dirige, hacia el compromiso y logro de las metas organizacionales. Y la competencia de liderazgo para que pueda aplicar estilos de liderazgo, identificando sus motivaciones mediante herramientas prácticas, comprendiendo la relación existente entre su estilo como líder e influencia en su equipo de trabajo.

- Para la Unidad de Compras el Gerente de administración indicó que en el caso del jefe de la unidad cuyos aspectos a capacitar son: Desarrollo personal con la competencia "Relaciones Interpersonales" y cuyo objetivo sería el de aprender a optimizar los modelos de comunicación y de relaciones interpersonales en su grupo de trabajo. Y el aspecto Técnico administrativo: con la competencia funcional "Habilidades para negociar" adquirir las técnicas de negociación necesarias para realizar negociaciones en general, desarrollar actitudes reflexivas de la negociación. Ambas serán reforzadas a través de cursos específicos.

- El auxiliar de la unidad quien resultó no competente con la competencia: Conocimientos de computación clasificado en el aspecto técnico-administrativo debe desarrollar las destrezas básicas en el manejo de los programas de computación en ambiente windows (word, excel…), a través de curso práctico haciendo énfasis en excel.

- El jefe de la unidad de proveeduría indicó que el supervisor de está área se le debe desarrollar el aspecto personal con la competencia "Motivación al Logro", para consolidarla sería necesario la revisión y análisis de varios modelos motivacionales, explorando los motivadores organizacionales y personales del ocupante del cargo, con el fin de poder diseñar un plan motivacional que le permita lograr un mejor desempeño en la ejecución de sus funciones. También el aspecto Técnico-Administrativo: "Conocimientos de computación (windows)" , desarrollando las destrezas a un nivel avanzado en el manejo de los programas de computación en ambiente windows (word, excel). Y el aspecto Gerencial-Supervisorio: con la competencia "Trabajo en equipo y cooperación" él debe adquirir herramientas para conducir a los equipos de trabajo que dirige hacia el compromiso y logro de las metas organizacionales. Para esto solicitó capacitarlo a través de cursos teóricos y prácticos.

- Para el operario del área de proveeduría su jefe inmediato que refirió la necesidad de capacitar el aspecto personal con la competencia "Orientación al Servicio" , se debe consolidar la competencia de atención a los clientes internos y externos, que conozca la importancia de la atención al cliente y la calidad de servicio. Desarrollar a través curso diseñado para esto.

- El jefe de la unidad de control de Pagos indicó que el auxiliar, quien resultó con la competencia de tipo técnico-administrativo: "Conocimientos sobre retención de Impuesto sobre la Renta", como no competente debe a través de un curso especializado comprender mejor las obligaciones de la empresa como contribuyente especial, a la luz de poder determinar las retenciones que se necesitan realizar de

la Ley de Impuesto Sobre la Renta, analizando las diferentes obligaciones de retención previstas en la ley y su Reglamento.

- Para el caso del Gerente de administración el vicepresidente del área sugirió que éste debe desarrollarse en los distintos aspectos Gerencial-Supervisorio: "Trabajo en equipo y cooperación", debe adquirir herramientas para conducir a los equipos de trabajo que dirige hacia el compromiso y logro de las metas organizacionales. Y para la competencia genérica "Liderazgo" aplicar estilos de liderazgo, identificando sus motivaciones mediante herramientas prácticas, comprendiendo la relación existente entre su estilo como líder e influencia en su equipo de trabajo. Mientras que el aspecto Técnico-Administrativo: "Conocimientos de computación (windows)" desarrollar las destrezas a un nivel avanzado en el manejo de los programas de computación en ambiente windows (word, excel…), todo esto a través de cursos.

- El Vicepresidente Senior Banca al Detal refirió que en el caso del Vicepresidente de Mercadeo, quien resultó en el aspecto teórico-administrativo con la competencia no competente "Dominio del Idioma Ingles", requiere mediante un curso avanzado perfeccionar el idioma ingles logrando una mayor fluidez verbal.

- El Vicepresidente de Operaciones Banca Electrónica indicó que el Gerente de Servicios Bancarios debe capacitar el aspecto técnico administrativo: con las competencias funcionales "Auditoría y Control" con esto se busca que adquiera conocimientos relacionados con el nuevo rol de la auditoría interna, los enfoques hacia la evaluación de riesgos y hacia la optimización de los procesos de la organización.

"Conocimientos de computación (windows)" debe desarrollar las destrezas a un nivel avanzado en el manejo de los programas de computación en ambiente windows (word, excel…)."Conocimientos Contables" necesita aprender a manejar los conceptos y elementos básicos de la contabilidad y su vinculación con el proceso general del negocio empresarial, para formular estrategias contables óptimas a la organización. Se puede capacitar a través de cursos.

CAPITULO VII

7.- DIAGNOSTICO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION

7.1.- .Diagnostico de las Necesidades capacitación

Al finalizar el análisis anteriormente indicado se procedió a resumir el diagnostico las necesidades de capacitación realizado (Ver Anexo H), esto permite visualizar el programa de capacitación que debe realizarse en el transcurso del año, para reforzar todas aquellas competencias no competentes, es decir, en este resumen lo que se hizo fue agrupar las competencias no competentes presentes en los cargos evaluados y determinar el tipo de capacitación necesario para cada una, a través de las estrategias que fueron indicadas por los jefes inmediatos en el instrumento "detección de necesidades de capacitación".

Cabe destacar que el éxito de los programas de capacitación dependerá de algo más que la capacidad de la organización, para identificar las necesidades de capacitación; se basa más bien en tomar la información que se obtuvo del análisis de necesidades y utilizarla para diseñar programas de capacitación de alto nivel.

CAPITULO VIII

8.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1.- CONCLUSIONES

La importancia de un sistema de capacitación eficiente radica en que éste permite al personal de una organización desempeñar sus actividades con el nivel de eficiencia requerido por sus puesto de trabajo, lo cual consecuentemente, contribuye a su autorrealización y al logro de los objetivos del Sistema de Gestión de la Calidad como es en éste caso.

Antes de la elaboración y ejecución de un plan de capacitación, es un requisito indispensable efectuar una eficaz detección de necesidades de capacitación, de tal manera que sea posible obtener información precisa y veraz sobre quienes deben ser capacitados y en cuáles aspectos o áreas.

El modelo de competencia, a pesar de ser un tema que se mantiene en el tapete en los últimos años, existía ya desde 1960, una corriente interesada en este aspecto, y no fue sino hasta 1973 con Douglas McClelland que logro concretarse. Este modelo se basa en una serie de características que están relacionadas con un desempeño superior en un puesto de trabajo, y así como los conocimientos, las habilidades y la experiencia son importantes, existen también otras características como los rasgos, motivos y aptitudes que si bien son difíciles de detectar son también necesarias para lograr dicho desempeño.

Al aplicar el modelo de competencia en el proceso de capacitación del recurso humano se debe llevar a cabo un análisis de los requerimientos de

los cargos y una evaluación de la fuerza laboral, con el propósito de saber con que personal cuenta la organización y estar informado sobre cuáles serán los posibles candidatos para ascensos o transferencias futuras.

La aplicación del modelo de competencia en la detección de necesidades de capacitación permite elaborar un perfil de capacitación adecuado a las necesidades reales de los individuos en el desempeño de su cargo, pero además se puede detectar potencialidades de los trabajadores con desempeño superior, lo cual puede ser aprovechado por la organización en el desarrollo de planes.

En principio se evaluaron a diecisiete (17) empleados pero el diagnóstico de las necesidades de capacitación resultó para doce (12) empleados que fueron lo únicos que presentaron competencias con un nivel inferior al requerido para el desempeño del cargo, pero que a través de la capacitación pueden ser desarrollables, es decir, habilitándolos mediante la enseñanza de herramientas, técnicas y procesos para lograr el desarrollo de la competencia requerida. Básicamente en todos los departamentos los cargos que fueron evaluados resultaron no competentes en las competencias funcionales, las cuales están relacionadas directamente con el desempeño laboral, por ende, una efectiva capacitación influirá en el desempeño laboral de los mismos en el futuro.

Es importante destacar que esta investigación sólo realiza un diagnóstico de las necesidades de capacitación, no propone la fase de diseño del plan de capacitación que consiste en la implementación y desarrollo y que a su vez implica: planificación y coordinación del tiempo para llevar a cabo la capacitación en el transcurso de un año y de una evaluación de la efectividad de dicha capacitación.

9.1.- RECOMENDACIONES

Es importante que se establezca una excelente relación y comunicación entre jefes y empleados de la organización, definir los objetivos y políticas a los empleados, y más a los que necesiten capacitarse para que tengan una mayor claridad de sus deberes dentro de la organización.

Deben los jefes inmediatos crear conciencia entre todos sus empleados para hacer ver que la capacitación no es un castigo sino un proceso que va en beneficio del empleado como de la organización.

Toda capacitación debería conciliar de alguna forma las expectativas de la institución a tener un empleado mejor preparado para el cargo que desempeña y los objetivos del empleado a corto, mediano y largo plazo. Lo ideal sería que cada empleado fije sus propios objetivos de aprendizaje. Esto tiene que hacerse durante la planeación de la capacitación.

Es necesario realizar la medición de la efectividad del proceso de capacitación una vez ejecutado el mismo, ya que la clave del éxito para una capacitación basada en la competencia, es la participación activa de los empleados. Para asegurar esto, es muy importante su percepción del proceso y los beneficios alcanzados

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Fidias G. Arias (1999). *El Proyecto de Investigación, Guía para su elaboración* (3ª ed.). Caracas: Venezuela: Episteme.

Gómez C., Jorge H. (1998). *Mapa de Competencias estrategia en el recurso humano*. Clase Empresarial # 54, p.52.

Hurtado, J. (1998). *Metodología de Investigación Holística* (2ª ed.). Caracas: Servicios y Proyecciones para América Latina.

Llorentes, Jorge (1998).*Introducción a las competencias: ¿Por qué son lo que hay que tener?*. Capital Humano #122.

Morales, Luis Emilio. (1999). *Gestión basada en competencias, experiencia del Sena. División de Investigación y Desarrollo técnico pedagógico del Sena*. Entrevista realizada en la Ciudad de Medellín

Sherman Arthur, Bohlander George, Snell Scott, (1999), *Administración de Recursos Humanos,* (11ª ed.). México: Thomson Editores.

Tamayo y Tamayo Mario, (1997) *El proyecto de la Investigación Científica*, (3ª ed.) México: Limusa

VENEZOLANO DE CREDITO

ANEXO A

COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO

Instrucciones de llenado:

Entendiendo como competencias las habilidades, conocimientos y destrezas; a continuación se procederá a vaciar las competencias genéricas y funcionales mínimas requeridas para el desempeño del cargo que fueron determinadas previamente en la Descripción del Cargo. Este formato debe ser llenado por el analista de Recursos Humanos y aprobado por el Jefe inmediato de dicho cargo.

VENEZOLANO DE CREDITO

Vicepresidencia de Recursos Humanos
Competencias Requeridas para el Cargo

ANEXO A

Fecha de Elaboración:

Cargo:	Area Funcional:

Propósito del Cargo:

COMPETENCIAS GENERICAS Habilidades – Destrezas	COMPETENCIAS FUNCIONALES Habilidades – Destrezas

Observaciones: _____

_____

_____

_____
Gerente o Jefe Inmediato

_____
Vp. Recursos Humanos

ANEXO B
ANALISIS DE COMPETENCIAS OCUPANTE DEL CARGO

Glosario de Términos:

Competencias:
Conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para el desempeño de un cargo específico.

Competencias Genéricas:
Conocimientos, habilidades y destrezas generales, que se consideran básicas para optar a una posición en un nivel estructural específico dentro de la Organización.

Competencias Funcionales:
Conocimientos, habilidades y destrezas específicas, que se consideran las mínimas requeridas para el desempeño de un cargo dentro de la Organización, según la naturaleza del mismo.

Competente:
Posee el nivel mínimo de competencia requerido para el desempeño del cargo.

No Competente:
Posee un nivel de competencia inferior al requerido para el desempeño del cargo, pero es posible su desarrollo mediante la capacitación.

Desarrollar:
Fomentar capacidades, incrementando el nivel de aptitudes.

Capacitar:
Hacer a alguien apto, habilitarlo mediante la enseñanza de herramientas, técnicas y procesos para lograr el desarrollo de competencias.

VENEZOLANO DE CREDITO

ANEXO B

Vicepresidencia de Recursos Humanos

Análisis de Competencias Ocupante del Cargo

Fecha de elaboración:

Cargo:		Nombre del ocupante:	N° Empl.
Tiempo en el cargo:	**Nivel de instrucción:**	**Area funcional:**	

A continuación encontrará una serie de competencias requeridas para el desempeño del cargo. Favor indique para cuál de ellas se considera competente o no, de acuerdo con los términos que se encuentran al dorso.

COMPETENCIAS GENERICAS Habilidades – Destrezas	Competente	No Competente	COMPETENCIAS FUNCIONALES Habilidades – Destrezas	Competente	No Competente

Para uso exclusivo de la Vp. de Recursos Humanos

Diagnóstico:

C ☐

D ☐

T ☐

N ☐

Gerente o Jefe inmediato

Ocupante del cargo

VENEZOLANO DE CREDITO

Vicepresidencia de Recursos Humanos

DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

ANEXO C

I.- DATOS DEL GERENTE O JEFE INMEDIATO:

Nombre del Jefe o Supervisor Inmediato:	Ubicación

II.- ASPECTOS A DESARROLLAR:

De acuerdo con las competencias genéricas y funcionales antes señaladas como no competentes, en el siguiente espacio; sugiera la formación que Ud., considera el empleado requiere con el propósito de mejorar o corregir las debilidades que presenta:

Aspectos:
DESARROLLO PERSONAL:

TECNICO ADMINISTRATIVO:

GERENCIAL - SUPERVISORIO:

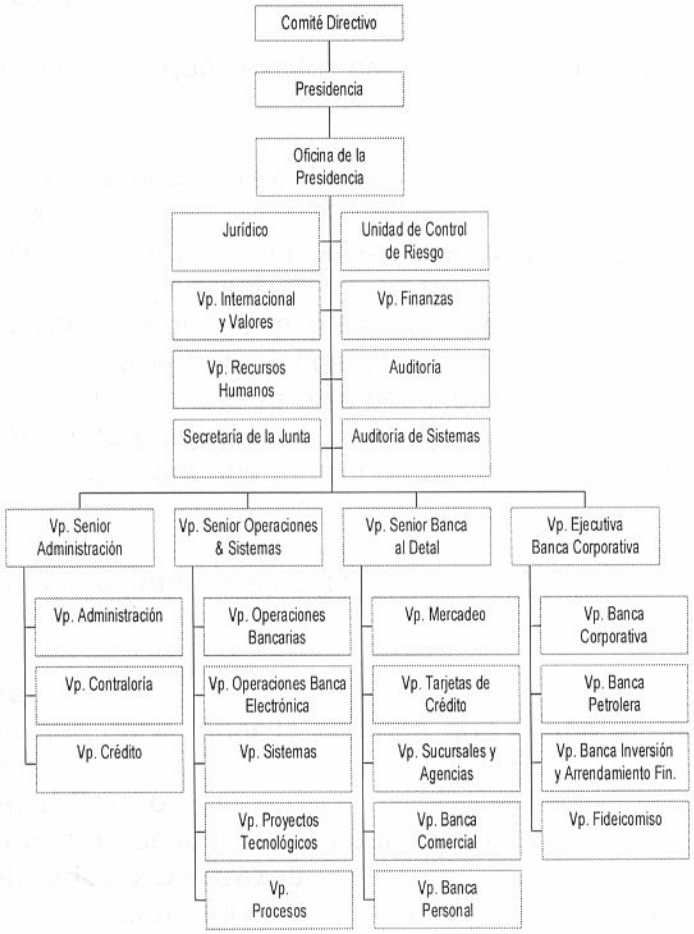
ESPECIALIZADO:

Firma del Jefe o Supervisor:_____

Fecha:_____

Venezolano de Crédito, s.a. Banco Universal
Organigrama Estructural

ANEXO D



Glosario de Términos:

ANEXO E

Se conoce como Descripción de Cargo, el conjunto de funciones, habilidades y responsabilidades propias del ocupante del cargo. Este formato debe ser llenado por el analista de Recursos Humanos y aprobado por el Jefe inmediato.

Cargo:
Nombre de la posición

Área Funcional:
Unidad/ Departamento/ Gerencia o Vicepresidencia donde trabaja la persona que ocupa el cargo

Propósito del Cargo:
Fin último del cargo. (¿Para qué existe ese cargo dentro de la Institución?)

Funciones del cargo:
Actividades que desempeña el ocupante del cargo

Estructura Organizativa:

Reporta supervisor: Cargo de la persona a la que reporta el supervisor

Supervisor inmediato: Cargo de la persona a la que reporta el ocupante del cargo

Esta posición: Cargo que se está describiendo

Indicadores de Gestión de la posición:
Aspectos medibles que indican que las funciones del cargo se realizan satisfactoriamente

Nivel de Instrucción:
Estudios que debe tener el ocupante del cargo

Especialidad:
Mención de estudios

Experiencia en el área:
Tiempo de experiencia que debe tener la persona que ocupe el cargo que se esta describiendo

Tiempo de servicio en el Banco:
Experiencia previa en otras áreas funcionales del Banco

Conocimientos, Habilidades y Destrezas:
Las mínimas requeridas que debe tener el ocupante del cargo para su desempeño

VENEZOLANO DE CREDITO

Vicepresidencia de Recursos Humanos

▷ Descripción de Cargo

ANEXO E

Fecha de elaboración:

Cargo:	Area Funcional:

Propósito del Cargo:

Funciones del Cargo:

Estructura Organizativa	Indicadores de Gestiòn de la posiciòn:
Reporta Supervisor :	
Supervisor Inmediato:	
Esta Posición:	

Nivel de Instrucción:	Especialidad:

Experiencia en el área:		Tiempo servicio Banco:		Conocimientos, Habilidades y Destrezas:
Sin Experiencia:	☐	Sin Experiencia:	☐	
1 a 3 años:	☐	1 a 3 años:	☐	
4 a 6 años:	☐	4 a 6 años:	☐	
7 o más:	☐	7 o más:	☐	

ANEXO F
COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO

ORGANIZADAS POR DEPARTAMENTO

1.-

Cargo: Vicepresidente	**Área Funcional:** Vicepresidencia de Procesos
Competencias Funcionales **Habilidades - Destrezas**	
Dominio del idioma inglés	
Relaciones Interpersonales	
Manejo de Personal	
Capacidad de Análisis	
Conocimientos de Computación (Windows)	
Planificación de Proyectos	
Trabajo Bajo Presión	
Herramientas de Reingeniería	

(*) Para los cargos de Vicepresidentes fueron seleccionadas sólo las competencias funcionales.

2.-

Cargo: Gerente	**Área Funcional:** Auditoria de Sistemas
Competencias Genéricas **Habilidades - Destrezas**	**Competencias Funcionales** **Habilidades - Destrezas**
Motivación al logro	Conocimientos de Computación (Windows)
Impacto e influencia	Conocimientos de Sistemas
Pensamiento conceptual	Conocimientos de tecnología de la información
Pensamiento analítico	Técnicas de levantamiento de información
Relaciones organizacionales	Conocimientos de Software
Relaciones Interpersonales	
Conocimiento y experiencia técnica	
Trabajo en equipo y cooperación	
Orientación al servicio	
Compromiso Organizacional	
Liderazgo	
Desarrollo de otros	
Dirección de personas	

3.-

Cargo: Jefe	**Área Funcional:** Unidad Servicios Generales
Competencias Genéricas **Habilidades - Destrezas**	**Competencias Funcionales** **Habilidades - Destrezas**
Motivación al logro	Conocimientos de Computación (Windows)
Relaciones organizacionales	Conocimientos de Seguridad Industrial
Pensamiento conceptual	Conocimientos de obras civiles
Pensamiento analítico	Auditoria y Control
Iniciativa	Administración de recursos
Compromiso Organizacional	Coordinación de proyectos
Relaciones Interpersonales	Mantenimiento de equipos e infraestructura
Conocimiento y experiencia técnica	
Búsqueda de información	
Trabajo en equipo y cooperación	
Dirección de personas	
Orientación al servicio	
Liderazgo	

4.-

Cargo: Oficinista	**Área Funcional:** Unidad Servicios Generales
Competencias Genéricas **Habilidades - Destrezas**	**Competencias Funcionales** **Habilidades - Destrezas**
Motivación al logro	Conocimientos de Computación (Windows)
Iniciativa	
Orientación al servicio	
Compromiso Organizacional	
Relaciones Organizacionales	
Relaciones Interpersonales	

5.-

Cargo: Supervisor	**Área Funcional:** Unidad Servicios Generales
Competencias Genéricas Habilidades - Destrezas	**Competencias Funcionales Habilidades - Destrezas**
Motivación al logro	Conocimientos de Computación (Windows)
Relaciones Organizacionales	Conocimientos de Materiales de Construcción
Pensamiento Conceptual	Conocimientos de inspección de obras
Pensamiento Analítico	Administración de recursos
Relaciones Interpersonales	Conocimientos de obras civiles
Iniciativa	
Compromiso Organizacional	
Relaciones Interpersonales	
Conocimiento y Experiencia Técnica	
Búsqueda de Información	
Trabajo en equipo y cooperación	
Orientación al servicio	
Liderazgo	
Dirección de personas	

6.-

Cargo: Jefe	**Área Funcional:** Unidad de Compras
Competencias Genéricas Habilidades - Destrezas	**Competencias Funcionales Habilidades - Destrezas**
Motivación al logro	Conocimientos de Computación (Windows)
Relaciones Organizacionales	Habilidades para negociar
Pensamiento Conceptual	Habilidades numéricas
Pensamiento Analítico	Auditoria y Control
Iniciativa	Administración de recursos
Compromiso Organizacional	Conocimientos de manejo de inventario
Relaciones Interpersonales	
Conocimiento y Experiencia Técnica	
Búsqueda de Información	
Trabajo en equipo y cooperación	
Dirección de personas	
Orientación al servicio	
Liderazgo	

7.-

Cargo: Auxiliar	**Área Funcional:** Unidad de Compras
Competencias Genéricas **Habilidades - Destrezas**	**Competencias Funcionales** **Habilidades - Destrezas**
Motivación al logro	Conocimientos de Computación (Windows)
Pensamiento Conceptual	
Iniciativa	
Orientación al servicio	
Conocimiento y Experiencia Técnica	
Trabajo en equipo y cooperación	
Relaciones Organizacionales	
Relaciones Interpersonales	
Compromiso Organizacional	

8.-

Cargo: Supervisor	**Área Funcional:** Proveeduría
Competencias Genéricas **Habilidades - Destrezas**	**Competencias Funcionales** **Habilidades - Destrezas**
Motivación al logro	Conocimientos de Computación (Windows)
Relaciones Organizacionales	Auditoria y Control
Iniciativa	
Compromiso Organizacional	
Relaciones Interpersonales	
Trabajo en equipo y cooperación	
Orientación al servicio	
Liderazgo	

9.-

Cargo: Operario	**Área Funcional:** Proveeduría
Competencias Genéricas Habilidades - Destrezas	**Competencias Funcionales Habilidades - Destrezas**
Motivación al logro	
Orientación al servicio	
Relaciones Interpersonales	
Compromiso Organizacional	
Iniciativa	

10.-

Cargo: Jefe	**Área Funcional:** Unidad Control de Pagos
Competencias Genéricas Habilidades - Destrezas	**Competencias Funcionales Habilidades - Destrezas**
Motivación al logro	Conocimientos de Computación (Windows)
Relaciones Organizacionales	Conocimientos Contables Básicos
Pensamiento Conceptual	Habilidades numéricas
Pensamiento Analítico	Auditoria y Control
Iniciativa	Conocimientos sobre Retención I.S.R.L.
Compromiso Organizacional	
Relaciones Interpersonales	
Conocimiento y Experiencia Técnica	
Búsqueda de Información	
Trabajo en equipo y cooperación	
Dirección de personas	
Orientación al servicio	
Liderazgo	

11.-

Cargo: Auxiliar	**Área Funcional:** Unidad Control de Pagos
Competencias Genéricas **Habilidades - Destrezas**	**Competencias Funcionales** **Habilidades - Destrezas**
Motivación al logro	Conocimientos de Computación (Windows)
Pensamiento Conceptual	Conocimientos Contables Básicos
Iniciativa	Habilidades numéricas
Orientación al servicio	Conocimientos sobre Retención I.S.R.L.
Conocimiento y Experiencia Técnica	
Trabajo en equipo y cooperación	
Relaciones Organizacionales	
Relaciones Interpersonales	
Compromiso Organizacional	

12.-

Cargo: Gerente	**Área Funcional:** Gerencia de Seguridad
Competencias Genéricas **Habilidades - Destrezas**	**Competencias Funcionales** **Habilidades - Destrezas**
Motivación al logro	Habilidades para negociar
Impacto e influencia	Conocimientos de Computación (Windows)
Pensamiento conceptual	Conocimientos básicos de operaciones bancarias
Pensamiento analítico	Conocimientos básicos de equipos de seguridad
Relaciones organizacionales	Experiencia como facilitador
Relaciones Interpersonales	Capacidad de persuasión
Conocimiento y experiencia técnica	Auditoria y Control
Trabajo en equipo y cooperación	Conocimientos de seguridad industrial
Orientación al servicio	Conocimientos de protección bancaria
Compromiso Organizacional	Conocimientos de leyes bancarias de seguridad
Liderazgo	Administración de recursos
Desarrollo de otros	
Dirección de personas	

13.-

Cargo: Gerente	**Área Funcional:** Gerencia de Administración
Competencias Genéricas **Habilidades - Destrezas**	**Competencias Funcionales** **Habilidades - Destrezas**
Motivación al logro	Conocimientos Básicos de Contabilidad
Impacto e influencia	Conocimientos de Presupuesto
Pensamiento conceptual	Conocimientos de Computación (Windows)
Pensamiento analítico	Habilidades para negociar
Relaciones organizacionales	Auditoria y Control
Relaciones Interpersonales	Gerencia de Proyectos
Conocimiento y experiencia técnica	Administración de recursos
Trabajo en equipo y cooperación	
Orientación al servicio	
Compromiso Organizacional	
Liderazgo	
Desarrollo de otros	
Dirección de personas	

14.-

Cargo: Vicepresidente	**Área Funcional:** Vicepresidencia de Mercadeo
Competencias Funcionales **Habilidades - Destrezas**	
Dominio del idioma inglés	
Relaciones Interpersonales	
Manejo de Personal	
Gerencia de Proyectos	
Facilidad de expresión	
Capacidad de análisis	

(*) Para los cargos de Vicepresidentes fueron seleccionadas sólo las competencias funcionales.

15.-

Cargo: Gerente	**Área Funcional:** Gerencia Servicios Bancarios
Competencias Genéricas **Habilidades - Destrezas**	**Competencias Funcionales** **Habilidades - Destrezas**
Motivación al logro	Conocimientos de Computación (Windows)
Impacto e influencia	Conocimientos básicos de operaciones bancarias
Pensamiento conceptual	Auditoria y Control
Pensamiento analítico	Conocimientos Contables Básicos
Relaciones organizacionales	
Relaciones Interpersonales	
Conocimiento y experiencia técnica	
Trabajo en equipo y cooperación	
Orientación al servicio	
Compromiso Organizacional	
Liderazgo	
Desarrollo de otros	
Dirección de personas	

16-

Cargo: Jefe	**Área Funcional:** Unidad Pago a Proveedores
Competencias Genéricas **Habilidades - Destrezas**	**Competencias Funcionales** **Habilidades - Destrezas**
Motivación al logro	Conocimientos de Computación (Windows)
Relaciones Organizacionales	Conocimientos Contables Básicos
Pensamiento Conceptual	Habilidades numéricas
Pensamiento Analítico	
Iniciativa	
Compromiso Organizacional	
Relaciones Interpersonales	
Conocimiento y Experiencia Técnica	
Búsqueda de Información	
Trabajo en equipo y cooperación	
Dirección de personas	
Orientación al servicio	
Liderazgo	

17.-

Cargo: Oficinista	**Área Funcional:** Unidad Pago a Proveedores
Competencias Genéricas **Habilidades - Destrezas**	**Competencias Funcionales** **Habilidades - Destrezas**
Motivación al logro	Conocimientos de Computación (Windows)
Iniciativa	Conocimientos Contables Básicos
Orientación al servicio	
Compromiso Organizacional	
Relaciones Organizacionales	
Relaciones Interpersonales	

ANEXO G

RESULTADOS DEL ANALISIS DE COMPETENCIAS OCUPANTES DEL CARGO ORGANIZADAS POR DEPARTAMENTOS

1.

Cargo: Vicepresidente			**Área Funcional:** Vicepresidencia de Procesos
Competencias Genéricas Habilidades - Destrezas	Competente	No Competente	
Dominio del idioma inglés	X		
Relaciones Interpersonales	X		
Manejo de Personal	X		
Capacidad de Análisis	X		
Conocimientos de Computación (Windows)	X		
Planificación de Proyectos		X	
Trabajo Bajo Presión	X		
Herramientas de Reingeniería	X		

2.

Cargo: Gerente			**Área Funcional:** Auditoria de Sistemas		
Competencias Genéricas Habilidades - Destrezas	Competente	No Competente	**Competencias Funcionales Habilidades - Destrezas**	Competente	No Competente
Motivación al logro	X		Conocimientos de Computación (Windows)	X	

Impacto e influencia	X		Conocimientos de Sistemas	X	
Pensamiento conceptual	X		Conocimientos de tecnología de la información	X	
Pensamiento analítico	X		Técnicas de levantamiento de información	X	
Relaciones organizacionales	X		Conocimientos de Software	X	
Relaciones Interpersonales	X				
Conocimiento y experiencia técnica	X				
Trabajo en equipo y cooperación	X				
Orientación al servicio	X				
Compromiso Organizacional	X				
Liderazgo	X				
Desarrollo de otros	X				
Dirección de personas	X				

3.

Cargo: Jefe			**Área Funcional:** Unidad Servicios Generales		
Competencias Genéricas Habilidades - Destrezas	Competente	No Competente	**Competencias Funcionales Habilidades - Destrezas**	Competente	No Competente
Motivación al logro	X		Conocimientos de Computación (Windows)	X	
Relaciones organizacionales	X		Conocimientos de Seguridad Industrial	X	
Pensamiento conceptual	X		Conocimientos de obras civiles	X	
Pensamiento analítico		X	Auditoria y Control		X
Iniciativa	X		Administración de recursos	X	
Compromiso Organizacional	X				
Relaciones Interpersonales	X				
Conocimiento y experiencia técnica	X				
Búsqueda de información	X				
Trabajo en equipo y cooperación	X				

Dirección de personas	X				
Orientación al servicio	X				
Liderazgo		X			

4.-

Cargo: Oficinista			**Área Funcional:** Unidad Servicios Generales		
Competencias Genéricas Habilidades - Destrezas	Competente	No Competente	**Competencias Funcionales Habilidades - Destrezas**	Competente	No Competente
Motivación al logro	X		Conocimientos de Computación (Windows)		X
Iniciativa	X				
Orientación al servicio		X			
Compromiso Organizacional	X				
Relaciones Organizacionales	X				
Relaciones Interpersonales	X				

5.-

Cargo: Supervisor			**Área Funcional:** Unidad Servicios Generales		
Competencias Genéricas Habilidades - Destrezas	Competente	No Competente	**Competencias Funcionales Habilidades - Destrezas**	Competente	No Competente
Motivación al logro	X		Conocimientos de Computación (Windows)	X	
Relaciones Organizacionales	X		Conocimientos de Materiales de Construcción	X	
Pensamiento Conceptual	X		Conocimientos de inspección de obras	X	
Pensamiento Analítico	X		Administración de recursos	X	
Relaciones Interpersonales	X		Conocimientos de obras civiles	X	
Iniciativa	X				
Compromiso Organizacional	X				
Relaciones Interpersonales	X				

Conocimiento y Experiencia Técnica	X				
Búsqueda de Información	X				
Trabajo en equipo y cooperación		X			
Orientación al servicio	X				
Liderazgo		X			
Dirección de personas	X				
Motivación al logro	X				
Relaciones Organizacionales	X				
Pensamiento Conceptual	X				
Pensamiento Analítico	X				
Relaciones Interpersonales	X				
Iniciativa	X				
Compromiso Organizacional	X				
Relaciones Interpersonales	X				
Conocimiento y Experiencia Técnica	X				
Búsqueda de Información	X				
Trabajo en equipo y cooperación	X				
Orientación al servicio	X				
Liderazgo	X				
Dirección de personas	X				

6.-

Cargo: Jefe			**Área Funcional:** Unidad de Compras		
Competencias Genéricas Habilidades - Destrezas	Competente	No Competente	**Competencias Funcionales Habilidades - Destrezas**	Competente	No Competente
Motivación al logro	X		Conocimientos de Computación (Windows)	X	
Relaciones Organizacionales	X		Habilidades para negociar		X
Pensamiento Conceptual	X		Habilidades numéricas		

Pensamiento Analítico	X		Auditoria y Control	X	
Iniciativa	X		Administración de recursos	X	
Compromiso Organizacional	X		Conocimientos de manejo de inventario		
Relaciones Interpersonales		X			
Conocimiento y Experiencia Técnica	X				
Búsqueda de Información	X				
Trabajo en equipo y cooperación	X				
Dirección de personas	X				
Orientación al servicio	X				
Liderazgo	X				

7.-

Cargo: Auxiliar			**Área Funcional:** Unidad de Compras		
Competencias Genéricas Habilidades - Destrezas	Competente	No Competente	**Competencias Funcionales Habilidades - Destrezas**	Competente	No Competente
Motivación al logro	X		Conocimientos de Computación (Windows)		X
Pensamiento Conceptual	X				
Iniciativa	X				
Orientación al servicio	X				
Conocimiento y Experiencia Técnica	X				
Trabajo en equipo y cooperación	X				
Relaciones Organizacionales	X				
Relaciones Interpersonales	X				
Compromiso Organizacional	X				

8.-

Cargo: Supervisor			**Área Funcional:** Proveeduría		
Competencias Genéricas Habilidades - Destrezas	Competente	No Competente	**Competencias Funcionales Habilidades - Destrezas**	Competente	No Competente
Motivación al logro		X	Conocimientos de Computación (Windows)		X
Relaciones Organizacionales	X		Auditoria y Control	X	
Iniciativa	X				
Compromiso Organizacional	X				
Relaciones Interpersonales	X				
Trabajo en equipo y cooperación		X			
Orientación al servicio	X				
Liderazgo		X			

9.-

Cargo: Operario			**Área Funcional:** Proveeduría		
Competencias Genéricas Habilidades - Destrezas	Competente	No Competente	**Competencias Funcionales Habilidades - Destrezas**	Competente	No Competente
Motivación al logro	X				
Orientación al servicio		X			
Relaciones Interpersonales		X			
Compromiso Organizacional	X				
Iniciativa	X				

10.-

Cargo: Jefe			**Área Funcional:** Unidad Control de Pagos		
Competencias Genéricas Habilidades - Destrezas	Competente	No Competente	**Competencias Funcionales Habilidades - Destrezas**	Competente	No Competente
Motivación al logro	X		Conocimientos de Computación (Windows)	X	
Relaciones Organizacionales	X		Conocimientos Contables Básicos	X	
Pensamiento Conceptual	X		Habilidades numéricas		
Pensamiento Analítico	X		Auditoria y Control	X	
Iniciativa	X		Conocimientos sobre Retención I.S.R.L.	X	
Compromiso Organizacional	X				
Relaciones Interpersonales	X				
Conocimiento y Experiencia Técnica	X				
Búsqueda de Información	X				
Trabajo en equipo y cooperación	X				
Dirección de personas	X				
Orientación al servicio	X				
Liderazgo	X				

11.-

Cargo: Auxiliar			**Área Funcional:** Unidad Control de Pagos		
Competencias Genéricas Habilidades - Destrezas	Competente	No Competente	**Competencias Funcionales Habilidades - Destrezas**	Competente	No Competente
Motivación al logro	X		Conocimientos de Computación (Windows)	X	
Pensamiento Conceptual	X		Conocimientos Contables Básicos	X	
Iniciativa	X		Habilidades numéricas		
Orientación al servicio	X		Conocimientos sobre Retención I.S.R.L.		X
Conocimiento y Experiencia Técnica	X				

Trabajo en equipo y cooperación	X				
Relaciones Organizacionales	X				
Relaciones Interpersonales	X				
Compromiso Organizacional	X				

12.-

Cargo: Gerente			**Área Funcional:** Gerencia de Seguridad		
Competencias Genéricas Habilidades - Destrezas	Competente	No Competente	**Competencias Funcionales Habilidades - Destrezas**	Competente	No Competente
Motivación al logro	X		Habilidades para negociar	X	
Impacto e influencia	X		Conocimientos de Computación (Windows)	X	
Pensamiento conceptual	X		Conocimientos básicos de operaciones bancarias	X	
Pensamiento analítico	X		Conocimientos básicos de equipos de seguridad	X	
Relaciones organizacionales	X		Experiencia como facilitador	X	
Relaciones Interpersonales	X		Capacidad de persuasión	X	
Conocimiento y experiencia técnica	X		Auditoria y Control	X	
Trabajo en equipo y cooperación	X		Conocimientos de seguridad industrial	X	
Orientación al servicio	X		Conocimientos de protección bancaria	X	
Compromiso Organizacional	X				
Liderazgo	X				
Desarrollo de otros	X				
Dirección de personas	X				

13.-

Cargo: Gerente			**Área Funcional:** Gerencia de Administración		
Competencias Genéricas Habilidades - Destrezas	Competente	No Competente	**Competencias Funcionales Habilidades - Destrezas**	Competente	No Competente
Motivación al logro	X		Conocimientos Básicos de Contabilidad	X	
Impacto e influencia	X		Conocimientos de Presupuesto	X	
Pensamiento conceptual	X		Conocimientos de Computación (Windows)		X
Pensamiento analítico	X		Habilidades para negociar	X	
Relaciones organizacionales	X		Auditoria y Control	X	
Relaciones Interpersonales	X		Gerencia de Proyectos	X	
Conocimiento y experiencia técnica	X		Administración de recursos	X	
Trabajo en equipo y cooperación		X			
Orientación al servicio	X				
Compromiso Organizacional	X				
Liderazgo		X			
Desarrollo de otros	X				
Dirección de personas	X				

14.-

Cargo: Vicepresidente			**Área Funcional:** Vicepresidencia de Mercadeo
Competencias Genéricas Habilidades - Destrezas	Competente	No Competente	
Dominio del idioma inglés		X	
Relaciones Interpersonales	X		
Manejo de Personal	X		
Gerencia de Proyectos	X		
Facilidad de expresión	X		
Capacidad de análisis	X		

15.-

Cargo: Gerente			**Área Funcional:** Gerencia Servicios Bancarios		
Competencias Genéricas Habilidades - Destrezas	Competente	No Competente	**Competencias Funcionales Habilidades - Destrezas**	Competente	No Competente
Motivación al logro	X		Conocimientos de Computación (Windows)		X
Impacto e influencia	X		Conocimientos básicos de operaciones bancarias	X	
Pensamiento conceptual	X		Auditoria y Control		X
Pensamiento analítico	X		Conocimientos Contables Básicos		X
Relaciones organizacionales	X				
Relaciones Interpersonales	X				
Conocimiento y experiencia técnica	X				
Trabajo en equipo y cooperación	X				
Orientación al servicio	X				
Compromiso Organizacional	X				
Liderazgo	X				
Desarrollo de otros	X				
Dirección de personas	X				

16-

Cargo: Jefe			**Área Funcional:** Unidad Pago a Proveedores		
Competencias Genéricas Habilidades - Destrezas	Competente	No Competente	**Competencias Funcionales Habilidades - Destrezas**	Competente	No Competente
Motivación al logro	X		Conocimientos de Computación (Windows)	X	
Relaciones Organizacionales	X		Conocimientos Contables Básicos	X	
Pensamiento Conceptual	X		Habilidades numéricas	X	
Pensamiento Analítico	X				

Iniciativa	X				
Compromiso Organizacional	X				
Relaciones Interpersonales	X				
Conocimiento y Experiencia Técnica	X				
Búsqueda de Información	X				
Trabajo en equipo y cooperación	X				
Dirección de personas	X				
Orientación al servicio	X				
Liderazgo	X				

17.-

Cargo: Oficinista			**Área Funcional:** Unidad Pago a Proveedores		
Competencias Genéricas Habilidades - Destrezas	Competente	No Competente	**Competencias Funcionales Habilidades - Destrezas**	Competente	No Competente
Motivación al logro	X		Conocimientos de Computación (Windows)	X	
Iniciativa	X		Conocimientos Contables Básicos	X	
Orientación al servicio	X				
Compromiso Organizacional	X				
Relaciones Organizacionales	X				
Relaciones Interpersonales	X				

VENEZOLANO DE CREDITO

ANEXO H

Vicepresidencia de Recursos Humanos

DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION

COMPETENCIA	CARGOS DE LOS PARTICIPANTES	DENOMINACION DEL CURSO A IMPARTIR	TOTAL DE PARTICIPANTES
Planificación de Proyectos	Vicepresidente de Procesos	Planifciación y Control de Proyectos	1
Pensamiento Analítico	Jefe Servicios Generales	Solución de Problemas y toma de decisiones	1
Auditoría y Control	Jefe Servicios Generales	Auditoría Interna de Alto Impacto	2
	Gerente de Servicios Bancarios		
Liderazgo	Supervisor - Servicios Generales	La nueva visión del Liderazgo Empresarial	2
	Gerente de Administración		
Conocimientos de Computación (Windows) Nivel Básico	Oficinista -Servicios Generales	Productividad en el Manejo de la Herramienta Microsoft - Nivel Básico	2
	Auxiliar- Unidad Control de Pagos		
Conocimientos de Computación (Windows) Nivel Avanzado	Supervisor -Proveeduría	Productividad en el Manejo de la Herramienta Microsoft - Nivel Avanzado	3
	Gerente de Administración		
	Gerente de Servicios Bancarios		
Orientación al Servicio	Oficinista -Servicios Generales	Atención al Cliente y Orientación al Servicio	2
	Operario -Proveeduría		
Trabajo en equipo y cooperación	Gerente de Administración	Formación de equipos de trabajo	3
	Supervisor - Servicios Generales		
	Supervisor - Proveeduría		
Dominio del Idioma Ingles	Vicepresidente de Mercadeo	Ingles -Nivel verbal avanzado	1
Conocimientos Contables	Gerente de Servicios Bancarios	Contabilidad General	1
Conocimientos sobre Retención ISLR	Auxiliar- Unidad Control de Pagos	Retención de Impuestos sobre la Renta	1
Motivación al Logro	Supervisor -Proveeduría	Motivación al logro	1