TESIS
DO2001
G357.

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
VICE-RECTORADO ACADEMICO
DIRECCION GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POST-GRADO
ESPECIALIZACION EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL
AJUSTE DE PERFILES A COMPETENCIAS
OFICINA SAN BERNARDINO II
EMPRESA: BBVA BANCO PROVINCIAL

Autor:
Lic. Irma Carolina Garcia González

Asesor:
Profesor Oscar A. Giménez

Caracas, abril de 2001

ÍNDICE

Sección	Página
I PARTE: Introducción	01
II PARTE: Marco Teórico	05
III PARTE: Marco Conceptual	14
IVPARTE: Estrategia Metodologica	20
V PARTE: Resultados obtenidos	31
VI PARTE: Contraste de resultados Test – Retest	33
VII PARTE: Conclusiones	40
VIII PARTE: Recomendaciones	48
Bibliografía	50
Anexos	

I. INTRODUCCION

El Banco Provincial inició sus operaciones en Venezuela hace 43 años, su primera oficina estaba ubicada entre las esquinas de Madrices a Ibarras, donde se continua prestando servicios. En sus comienzos las operaciones del Banco Provincial se concentraron en las regiones capital y central, expandiéndose sus servicios a todo el país, actualmente, posee 422 Agencias, ubicadas por todo el territorio Nacional ofreciéndole a nuestros clientes la comodidad y la atención que se merecen. Su misión, se fundamenta en los siguientes aspectos principales:

- Ofrecer una permanente y atractiva rentabilidad para los accionistas, a través de una constante orientación a resultados.

- Mantener un alto nivel de solvencia, que garantice el cumplimiento de los compromisos.

- Orientar la acción al servicio de los clientes y de la comunidad.

- Buscar posiciones de liderazgo a través de la creación de ventajas competitivas sostenidas.

A fin de entender el proceso de transformación llevado a cabo y sus repercusiones en el equipo humano que lo integra, resulta obligatorio observar al Banco Provincial en dos tiempos: antes de su adquisición por parte del Banco Bilbao Vizcaya en marzo de 1997 y después de su adquisición. Este evento marcó un hito importantísimo que se evidencia en las conductas individuales adoptadas, así como en sus modelos organizativos y de relación.

Dentro de este orden de ideas, para el año 1996 existía en la Organización una marcada inclinación hacia el mantenimiento de un posicionamiento ya existente que identificaba al Banco como el Primer Banco del País.

En ese entonces la premisa imperante en cuanto a la forma de hacer negocios se centraba en la generación de altos índices de rentabilidad por medio de la explotación básicamente de grandes clientes corporativos. Uno de los valores predominantes entonces era la solidez que significaba ser la institución financiera más importante del país. Como consecuencia, pudo apreciarse una serie de comportamientos individuales, grupales y organizacionales que marcaron su operatoria:

- Se tenía especial interés en disponer de un equipo humano poseedor de un elevado background en el manejo de cuentas corporativas y gubernamentales, con un perfil adecuado para dar atención personalizada a estos sectores.

- No existía una clara orientación hacia el manejo de grandes volúmenes de clientes, lo que determinó que tanto las estructuras de administración central como la red de oficinas no tuviesen un adecuado soporte técnico ni humano.

Destaca que para el momento las oficinas eran unidades eminentemente administrativas, carentes de personal orientado hacia la venta. Esto no significaba que no se abrieran cuentas particulares en las mismas, sino que el esfuerzo para lograr ese tipo de captación era mínimo ya que "el producto se vendía solo".

A raíz de la crisis financiera de 1993, el Banco Provincial consolidó su posicionamiento ante la intervención de prácticamente el resto de la Banca: le proporcionó una alta cuota de mercado en lo que respecta a clientes particulares, sin embargo se prescindió de efectuar ajustes a nivel de infraestructura y recursos humanos que permitieran afrontar el viraje ya efectuado en la visión del negocio. Es por ello que a partir de esa fecha la calidad de servicio de la red de oficinas empieza a desmejorar aceleradamente: no estaban preparadas para atender el volumen de un Banco que creció bruscamente en clientes pequeños y por lo tanto en operaciones de taquilla.

No cabe duda que ante la creciente demanda de los clientes particulares y frente a la notable desmejora en la calidad del servicio, la Directiva del Banco generó acciones que pretendieron mejorar la situación planteada. Dentro de este marco se llevó a cabo el desarrollo y puesta en el mercado de productos novedosos para el momento (Cuenta Vip, Ahorro Preferencial), así como también resaltan los continuos intentos de análisis de procesos en las oficinas con la participación de no menos de cuatro empresas consultoras externas en un período de dos años. De igual forma se duplicó la red de oficinas, abriéndose 100 puntos de venta en solamente un año.

La adquisición del Banco Provincial por parte del Banco Bilbao Vizcaya se produjo en el mes de marzo de 1997. A partir de esa fecha, empezaron a producirse una serie de cambios que ilustran en gran medida el nuevo modelo corporativo.

Al igual que antes de la adquisición, se pretende lograr un posicionamiento frente al entorno que lo identifique como el mejor Banco del País, tanto localmente como en comparación con el resto de los Bancos del Grupo a nivel latinoamericano, lo cual se ha facilitado por ser el Banco Provincial una empresa exitosa desde hace varios años. Sin embargo, al formar parte de un grupo transnacional con una casa matriz distinta a la propia, se han adicionado directrices de carácter corporativo que han abarcado a todos los ámbitos de la operatoria local.

Se debe hacer especial referencia a las estrategias establecidas en la actualidad para la Organización, las cuales son resultado de modelos ya probados en el resto de los Bancos del Grupo y que tienen como objetivo fundamental la mejora de su eficiencia y productividad. Entre estas estrategias destacan:

- Adecuación de las estructuras organizativas (Potenciación de las estructuras de Negocios y Red de Oficinas con ajuste en las estructuras centrales/ Centralización de las áreas operativas).

- Estandarización de los sistemas y procesos tanto en la red de oficina como en los servicios centrales a través de fuertes inversiones en tecnología

- Optimación del gasto

El modelo corporativo actual pretende aprovechar las fortalezas internas de la Organización y explotar las oportunidades que se presentan producto de la idiosincracia local. Tal es el caso de las oficinas comerciales, que han pasado de ser entes administrativos a ser conceptualizadas como unidades de negocios. En este sentido se ha adaptado su estructura organizativa y se han asignado objetivos cuantificables que tienden hacia la generación de márgenes de ganancia a través de la gestión de los clientes comerciales (Banca Retail).

De igual manera, se ha tratado de ajustar los distintos subsistemas de Recursos Humanos al nuevo modelo (gestión de empleados, establecimiento de planes de desarrollo de carrera, implantación de sistemas de recompensas en base a objetivos y perfiles individuales), sin embargo se hace preciso acotar que la naturaleza de los cambios anteriormente descritos genera comportamientos individuales específicos entre los miembros de la organización en tanto que tienen una influencia significativa en la salud psicológica de los empleados y su desarrollo personal.

Se hace entonces necesario un cambio en el comportamiento individual basado en la involucración de cada empleado con los nuevos propósitos de la Organización que apuntale el modelo implantado corporativamente, a fin de que sea apreciado un cambio significativo en el comportamiento y los resultados de la empresa.

Como se ha referido anteriormente, la Organización ha experimentado un alto crecimiento, producto de la crisis financiera que se inicio en el año 1993, este crecimiento acelerado sin la infraestructura adecuada cual ha afectado la calidad del servicio que brinda a sus clientes, siendo objeto de numerosas quejas, manteniendo su clientela por tener una trayectoria de solidez dentro de las empresas del entorno bancario.

A nivel competitivo, existen otras entidades bancarias que han desarrollado una campaña agresiva para la captación de clientes ofreciéndoles mejoras en la calidad de servicio, ventajas adicionales a las que comúnmente se prestan de tal forma que el cliente no es solo un ahorrista más sino que es la parte fundamental de la organización pasando a ser el elemento más importante dentro de la cadena que incluye la prestación del servicio de intermediación financiera.

Algunas de las acciones ejecutadas por la organización con la finalidad de satisfacer las demandas del entorno, han sido la constante planificación de programas de

adiestramiento de personal, desarrollo de aplicaciones aisladas para automatizar procesos manuales, y constante revisión de los procedimientos actuales y emisión continua de normativas para hacerlos más eficientes.

Basándonos en la premisa de que la atención al cliente es el principal objeto de la existencia de la organización, y con el fin de conocer si el personal de las agencias posee los niveles de competencias adecuados para la atención de los mismos, se efectuaron mediciones de competencias en una oficina muestra de la nueva morfología.

El alcance de este estudio esta orientado a determinar si las competencias del personal son las adecuadas considerando la opinión tanto de los clientes como del personal supervisorio con la finalidad de optimizar el desempeño en la ejecución de las tareas de la oficina San Bernardino II, mejorar su la calidad de servicio y nivel de eficiencia. De igual manera, al ser una oficina tipo representativa de la población total se pretende que el presente diagnóstico se constituya como prueba piloto para la determinación de oportunidades de mejora y aplicación de correctivos en toda la red de oficinas del Banco Provincial

II. MARCO TEORICO

Dada la naturaleza de los cambios efectuados en la Organización Provincial durante los últimos 5 años, se planteó el diagnóstico a la luz de la teoría de Jerry I Porras *(1)* acerca del Desarrollo Organizacional, las conductas individuales en las respuestas y los resultados organizacionales.

Dados los antecedentes mostrados por la empresa, se hace pertinente dicha evaluación sobre la base del desarrollo organizacional visto como un conjunto de teorias, valores, estrategias y técnicas basadas en la ciencia del comportamiento que se enfoca en el cambio planificado del trabajo organizacional con el propósito de mejorar el desarrollo individual y el desempeño en la empresa, mediante la alteración de los comportamientos de los miembros que trabajan en la organización.

PROPOSITOS PRIMARIOS DEL DO:

- Mejorar la capacidad de la organización para su desempeño, alineando los esfuerzos individuales en la búsqueda del bienestar del grupo.

- Mejorar el desarrollo de los miembros de la organización: El cambio de conducta de miembros se constituye en un prerequisito indispensable para el cambio organizacional duradero y exitoso. Cuando las conductas individuales cambian, la organización total funciona de forma diferente. El comportamiento individual es el factor intermedio que vincula las intervenciones del agente de cambio y los resultados organizacionales.

TRANSFORMACION ORGANIZACIONAL

Conjunto de teorías, valores, estrategias y técnicas de las ciencias del comportamiento concebidas en el contexto del cambio organizacional en la visión y el escenario de trabajo con la intención de generar cambios cognitivos de nivel alfa, beta, gamma A y gamma B en los miembros de la organización los cuales a su vez llevan a cambios de conducta para promover cambios paradigmáticos que ayuden a la organización encajar mejor en los ambientes de trabajo predecibles.

Niveles de Cambio:

- Alfa: cambio en los niveles de percepción de las variables paradigmáticas, sin alterar su configuración, es decir, cuando la realidad ha cambiado y además es posible medirlo a través de instrumentos. Ejemplo: mejora en las destrezas.

- Beta: cambio en el punto de vista de la gente acerca del significado del valor de cualquier variable existente en un paradigma sin alterar su configuración. En este caso no solo la realidad ha cambiado, sino que las propiedades de medición de los

(1) Porras, Jerry: Organizational Development: Theory, Practice and Research, 1992

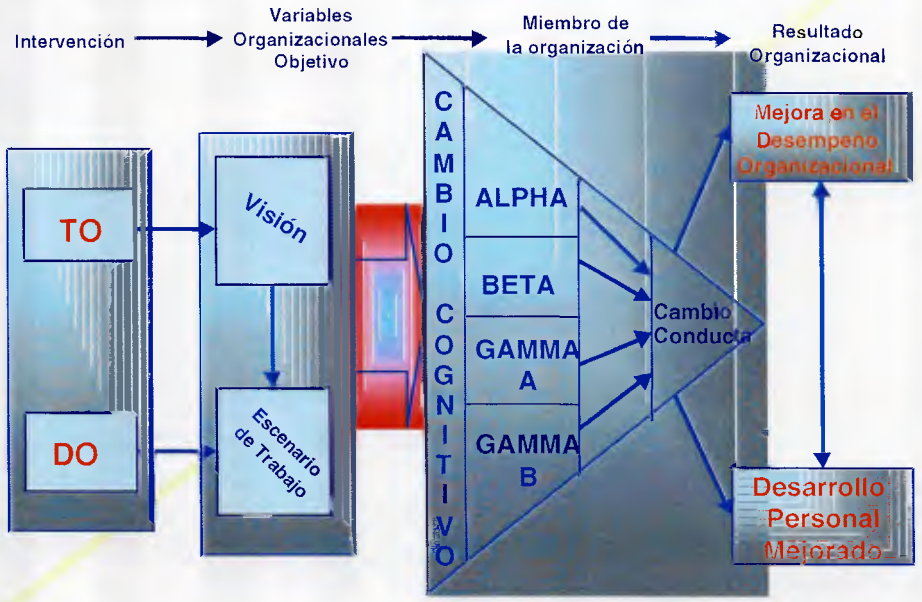
instrumentos varían también, generando una visión menos exacta del cambio. Ejemplo: cambio del concepto de ventas.

- Gamma A: cambio en la configuración de un paradigma existente sin agregar nuevas variables. Reconfigurar todas las variables de una paradigma existente. Ejemplo: cambiar de alta-producción a calidad –total.

- Gamma B: el cambio de un paradigma por otro que contiene algunas o todas las variables nuevas. Ejemplo: pasar de un enfoque de productividad a uno de atención al cliente.

Gráfico No. 1

Cambio Organizacional



La principal variable que toca la Transformación Organizacional es la visión, que según él es la fuerza que guía a la organización a corto y largo plazo, y esta conformada por:

- VALORES Y CREENCIAS: Son la base de la visión, no tienden a cambiar con el tiempo.
- EL PROPOSITO: Es al razón fundamental de la existencia de la organización. No es palpable y parece se ralgo distante que siempre tratamos pero que nunca llegamos a alcanzar.
- LA MISION: Es el objetivo principal de la organización que actúa como agente motivante y energizante en un ciclo de tiempo definido.

En la Transformación Organizacional, Porras asegura que se llega a un nivel más profundo de cambios cognitivos ya que no sólo se producen a nivel Alfa, Beta y Gamma A, como sucede en las intervenciones de D.O., sino que además se llega al:

- NIVEL GAMMA B: Es el más profundo de los cambios cognitivos e implica el cambio de un paradigma por otro, con nuevas variables.

Estos cambios, para que sean perdurables, deben partir del cambio de conducta de los individuos, que debe ser en forma adecuada y conjunta; y de las características organizacionales.

Como se puede observar el D.O. para Porras implica carnbios de forma y en alguna medida de fondo, sin embargo predominan ampliamente los cambios de forma. En tanto que en la Transformación Organizacional los cambio son muy de fondo.

Cambio de comportamiento común en las intervenciones exitosas en DO:

Los comportamientos críticos a intervenir varían de acuerdo a la empresa. Porras y Hoffer determinaron que existen algunos comunes como comunicación, colaboración, toma de responsabilidad, visión compartida y resolución efectiva de problemas. Estos son asociados con el incremento de la eficacia organizacional.

Escenario de trabajo:

El escenario de trabajo está compuesto por factores claves del ambiente que guían el comportamiento de las organizaciones. Se pueden identificar cuatro grupos de factores, los cuales sin duda están relacionados, en tanto que el diseño de uno afecta el funcionamiento de los otros:

Medidas organizacionales:

Constituidas por aquellos elementos formales de la organización que coordinan los comportamientos de todos sus integrantes (metas, estrategias, estructura, procedimientos y políticas, sistemas de recompensa).

Factores sociales:

Lado humano e informal de la organización, bien sea a nivel individual o grupal (cultura, estilo gerencial, procesos de interacción imperantes, patrones informales de relación y comunicación a través de las redes).

Tecnología:

Factores que directamente ingresan dentro de la transformación de los insumos y productos de la organización (herramientas y equipos, diseño del trabajo, su flujo y cantidad, procedimientos técnicos, sistemas técnicos y habilidad técnica de los miembros).

Entorno físico:

Lo constituyen las estructuras y objetos concretos del medio ambiente que impactan en el puesto de trabajo (configuración del espacio, ambiente físico, diseño interior, diseño global de arquitectura).

Rol de la visión organizacional:

La organización existe en un medio que la afecta y debe adaptarse a sus cambios. Las adaptaciones seleccionadas se orientan por la toma de decisiones entendiendo el propósito de la organización y su misión. Dentro de este orden de ideas, la visión es la fuerza que guía a la organización para conseguir sus objetivos a corto y largo plazo. La visión organizacional es un concepto complejo comprendido de cuatro partes aún interdependientes: los valores centrales y opiniones de la organización, el propósito permanente de la organización, una misión sumamente convincente y la viva descripción que conduce la misión para la vida.

Los valores y opiniones centrales de la organización son el fundamento en el desarrollo de la visión. Son habituales, relativamente pocos en número, no tienden a cambiar en el tiempo, raramente se comprometen y proporcionan una base para el propósito de la organización.

Impacto de la conducta individual sobre los resultados de la organización:

La organizaciòn genera resultados en dos áreas que son interdependientes pero concepualmente distintas:

- Cumplimiento del sistema: referida a objetivos generalmente cuantificables como ingresos, costos, participación de mercado y volumen de ventas.

- Desarrollo personal de los miembros de la organización: consecuencia del compromiso con la organización (autoactualización, salud mental, nivel de realización de las habilidades personales de cada uno de los miembros del grupo).

Cambio de la conducta individual y realización de la organización:

La conducta individual está asociada a los niveles de ejecución de la organización. Muchos factores contribuyen a la realización de una organización, pero quizás el

primero y más importante es la conducta individual de sus miembros. Dentro de una organización existen factores clave tales como eventos incontrolables en el medio o la elección de estrategias deficientes, las cuales pueden ser tomadas por el equipo gerencial. Pero con un buen cumplimiento individual, el sistema también tendería a cumplir como sea posible el concepto dado en esta situación.

Una clave en el objetivo de algún proceso de cambio es que deben crearse grupos de trabajo que promuevan y faciliten la adopción de estas conductas por todos los miembros de la organización, siempre basadas en perfiles de ejecución.

Cambio de la conducta individual y Desarrollo personal:

Las conductas individuales impactan sobre el nivel de desarrollo de los miembros de la organización. Si las conductas son inadecuadas no se desarrolla gran experiencia, ni se crece en habilidades. Tanto la descentralización como las prácticas, es un trabajo extenso y la gerencia participativa permite grandes oportunidades para la satisfacción de muchas de estas necesidades.

Por el contrario, aquellas organizaciones sujetas particularmente al trabajo programado pueden ocasionar que sus miembros probablemente no desarrollen gran experiencia personal como resultado de su compromiso con la organización.

En cuanto a esto, se puede predecir que los miembros de la organización como grupo serán relativa y psicológicamente subdesarrollados. No crecerían en sus habilidades ni usarían los talentos que ellos poseen, tampoco podrían desarrollarse en función de las contribuciones que podrían hacer para el éxito de la organización. Sería poco probable que aprendieran cómo ir más lejos de sus capacidades, tanto en comportamiento como en técnicas. En pocas palabras, ellos podrían visualizar la actualización de sus habilidades y talentos.

TEORIA DEL PROCESO DE CAMBIO:

El cambio planificado comienza con una intervenciòn que altera 4 tipos de variables:

- *Variables manipulables*:

Estructura, diseño del trabajo, sistemas de información, sistemas de carrera, políticas de selección y entrenamiento, sistemas de recompensa, distribución física.

- *Variables mediadoras*:

Factores motivacionales, de influencia social y atributos individuales (conocimientos/actitudes/habilidades).

- *Variables moderadoras*:

Características de la generación de la información y proceso de transmisión, tendencias individuales al cambio, factores de influencia social.

- *Variables de resultado*:

Comportamiento individual y cambio cognitivo. Se refiere al fin último de cualquier proceso de desarrollo organizacional.

Teoría de la implementación:

La Teoría de Implementación es una tepría aplicada y como tal guía a quienes la utilizan, estableciendo los pasos necesarios para una intervención efectiva. De esta teoría derivan tres categorías, cada una correspondiente a un nivel diferente de especialidad.

Las teorías mas generales son llamadas teorías estratégicas, seguidas por lo que se denomina teorías de procedimiento, siendo las teorías técnicas el tipo más específico de las teorías de implementación.

Teorías estratégicas:

Este tipo de teoría de implementación se encuentra en el nivel más general de especificación y describe todas las estrategias que pueden ser utilizadas para modificar los sistemas humanos. Por ejemplo, una clase de enfoque enfatiza el papel del poder en la implementación del cambio, una segunda clase se centra en los factores organizacionales encaminados a crear un cambio y una tercera clase se centra en los mecanismos cognitivos de los individuos como el método clave para lograr alteraciones en el comportamiento.

En cada caso, la atención está sobre una estrategia más amplia para la implementación de un cambio, constituyéndose en métodos descriptivos para clasificar tanto los enfoques de cambio como en sentido general métodos para lograr cambio.

Teorías de Procedimiento:

Un nivel más alto de especificidad en la prescripción de las acciones de cambio es proporcionado por la segunda categoría de las teorías de aplicación. Las teorías de procedimiento incluyen descripciones de los pasos que deben ser emprendidos en la ejecución de un proceso de cambio completo.

Como consecuencia, estas teorías son más específicas que las teorías estratégicas ya que ponen de relieve los procesos reales que podrían llevarse a cabo y, en algunos casos, proporcionan recomendaciones sobre cómo aplicarlas mejor. De esta forma, las

teorías de procedimiento se acercan mas a lo que queremos decir con las teorías de implementación y así nuestro análisis de ellas será más detallado de lo que será nuestro análisis de las otras dos categorías de las teorías de implementación.

Las teorías de procedimiento poseen un nivel mas alto de especificidad en las acciones que deben ser tomadas en un proceso de cambio, recomendando cómo aplicarlas.

Ejemplos de procedimientos identificados en los pasos de implementación:

⇒ Selección del cliente
⇒ Entrada
⇒ Contracción
⇒ Formulación de un modelo ideal
⇒ Diagnóstico
⇒ Diseño de alternativas
⇒ Selección de metas
⇒ Planeación
⇒ Acción/Intervención
⇒ Supervisión y evaluación
⇒ Estabilización

Teorías técnicas:

Este grupo de teorías, la última y más específica categoría de las teorías de implementación, consiste en perspectivas que se enfocan principalmente en uno de los pasos esenciales identificados en las teorías de procedimiento. Los cuatro tipos de teorías técnicas son:

(a) *Teorías de diagnóstico:*

Modelos utilizados para diagnosticar el funcionamiento organizacional. Enfatizan como variables a los acuerdos organizacionales, factores sociales y tecnología.

(b) *Teorías de planificación:*

Aunque la planificación es una parte clave de la mayoría de los procedimientos de intervención en D.O., el área tiene relativamente pocas teorías de planificación, siendo algunas de las más prominentes la Planificación de Sistemas Abiertos, Rediseño de Sistemas Abiertos y Análisis de Flujos.

(c) *Teorías de microintervención:*

Guían la implementación de intervenciones específicas. Estas teorías definen mejor la práctica del D.O., constituyéndose en miniteorías que enfocan una parte relativamente pequeña y circunscrita del proceso total del cambio planeado.

(d) *Teorías de evaluación:*

Identifica tres tipos de cambio que pudieran ocurrir en un esfuerzo de cambio planeado, denominados Alfa, Beta y Gamma. Ellos se corresponden con el cambio conductual, recalibración de la escala y redefinición de conceptos, respectivamente.

Selección de la intervención:

Debe efectuarse contrastando estado actual - estado deseado de las variables organizacionales clave, así mismo deberán identificarse los puntos clave de influencia para el cambio.

Condiciones necesarias para el cambio efectivo:

⇒ Grado y calidad de los miembros involucrados
⇒ Compromiso y participación
⇒ Reconocimiento de la necesidad del cambio

Características de los agentes de cambio efectivos:

⇒ Competencias interpersonales
⇒ Habilidad para relacionarse e influir sobre otros

Intervenciones de arreglos organizacionales:

Alteración coordinada de los mecanismos formales del sistema. Se identifican 5 tipos de intervenciones en base a arreglos organizacionales:

Nivel individual: Uso de horas flexibles de trabajo (para casos de llegadas tarde)

Nivel Interpersonal: Uso de técnicas de expectativas de trabajo o análisis del rol (grupos funcionales).

Nivel de grupo: Círculos de control de calidad

Nivel intergrupal: Manejo de arreglos coordinados entre grupos

Nivel organizacional: Intervención sobre los planes de desarrollo y estrategias de la empresa.

Intervenciones de los factores sociales:

Nivel individual: Grupos de entrenamiento (T) con estructura informal y facilitadores, se favorece la relación interpersonal para generar retroalimentación.

Nivel Interpersonal: Manejo y resolución de conflictos. Se actúa para ayudar a controlar las diferencias llevando al máximo las probabilidades de solución.

Nivel grupal: Formación de equipos de trabajo para solucionar problemas del grupo. Son apropiadas cuando se detecta una legítima necesidad organizacional o cuando la Gerencia quiere mejorar el desempeño del equipo

Nivel intergrupal: Manejo de conflictos entre grupos dentro de las organizaciones. Se intercambian imágenes, se identifica el problema, se organiza la solución, se soluciona y se establece colaboración entre los miembros del grupo.

Nivel organizacional: Reunión de confrontaciones (proceso que proporciona a los Gerentes oportunidad para clasificar temas claves y disponer acciones. Se da en 5 fases:

1ª: Ubicación del escenario donde la Alta Gerencia comunica sus objetivos
2ª: Recopilación de información y formación de grupos heterogéneos
3ª: Presentación de reportes de cada grupo
4ª: Discusión de los problemas identificados
5ª: Reporte de planes. La Alta Gerencia reacciona y hace compromisos
6ª: Seguimiento de las decisiones.

Intervenciones de la tecnología: Se refiere al manejo de las necesidades humanas y sociales de la gente que opera la maquinaria, equipos u otros aspectos técnicos:

Nivel individual: Diseño del puesto de trabajo (identificación de tareas, habilidades, interrelación con otros puestos)

Nivel grupal: Tratan la relación entre los requisitos tecnológicos del trabajo y las necesidades humanas de los miembros del grupo. Los grupos relacionados se autogerencian para mejorar esa relación.

Nivel organizacional: Sistemas sociotécnicos. El sistema social requiere de una estructura que defina como la gente debe asumir su rol para operar la maquinaria eficientemente.

Intervenciones del entorno físico:

Se refiere al diseño del entorno. Deben tomarse en cuenta cantidad de visibilidad deseada, grado de intergación o personalización de a estación, normas de tráfico, ubicación de recursos, tamaño de las áreas.

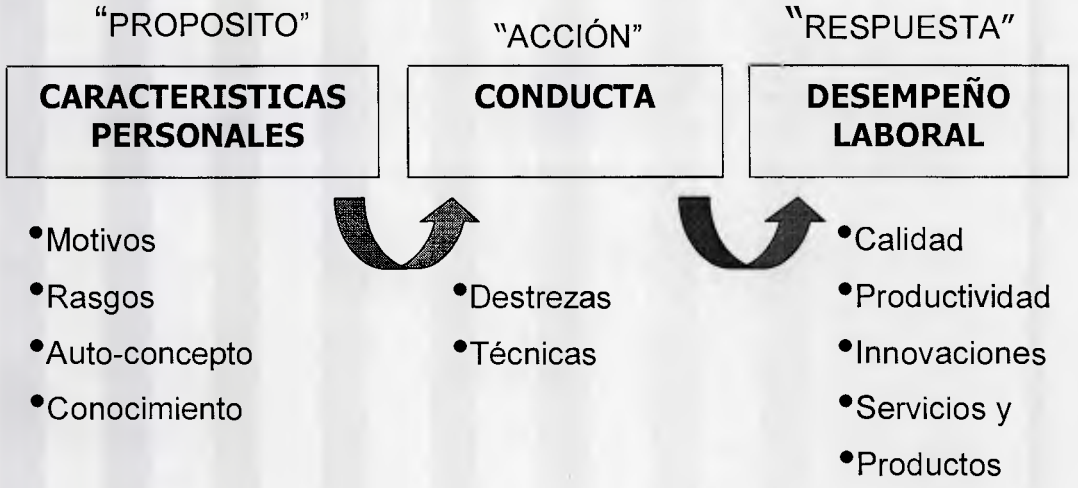
III. MARCO CONCEPTUAL

DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS

La Competencia se define como una "característica subyacente en una persona, que esta causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo"(2). Las competencias las podemos clasificar como "diferenciadoras", a las que distinguen a un trabajador con actuación superior de un trabajador con actuación mediana y competencias "umbral" o también conocidas como esenciales a las que se requieren para lograr una actuación media o mínimamente adecuada. Estas competencias generan un patrón y norma para la selección del personal, planificación de la sucesión, evaluación y desarrollo personal para un determinado puesto de trabajo.

Las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, conocimientos, capacidades cognoscitivas o de conducta y en general, cualquier característica individual que se pueda medir de modo fiable, y que se pueda demostrar qué diferencia de una manera significativa a los trabajadores que mantienen un desempeño excelente de los adecuados o los trabajadores eficaces e ineficaces .

Las competencias están conectadas al comportamiento de alto desempeño de la gente dentro de las organizaciones y deben ser adquiridas, usadas, desarrolladas y compartidas para poder competir en un mercado específico



Los motivos, rasgos de carácter, el concepto de uno mismo y los conocimientos suscitados por una situación sirven para determinar las conductas que a su vez predicen un desempeño concreto. Las competencias incluyen un propósito, una acción y un resultado. En las organizaciones, estas conductas llevan a una mejora constante de la calidad, la productividad, las ventas y otros resultados económicos, así como la innovación en el desarrollo de nuevos productos y servicios. Este esquema ofrece a los

(2) Boyatzis, R.E. A two factor theory of affiliation motivation. Harvard University. 1972

directores de la empresa una forma sencilla de evaluación de riesgos, en la calificación de los candidatos para un puesto de trabajo (3).

Las competencias se diferencian en la medida en que puedan desarrollarse. El contenido de conocimientos y las capacidades conductuales son más fáciles de desarrollar, no así, que modificar los valores y las actitudes resulta más difícil.

Las competencias deben reflejar la conducta que se necesita para el futuro éxito de la empresa. El proceso para la definición de un modelo de competencia en líneas generales comprende:

1. Panel de Expertos: En el se realiza la transformación real de los retos a los que se enfrenta la organización en las formas de conductas requeridas con la participación de un grupo de directores especialistas en recursos humanos con conocimientos del tema y empleados de alto nivel, especialistas en diversos puestos de trabajo, con clara visión de futuro.

2. Entrevistas de Incidentes críticos: El uso de perfiles de competencia tiene como finalidad concretar las conductas requeridas por el ocupante de un puesto para tener éxito.

3. Análisis de los Datos: Se analizan las transcripciones obtenidas de las entrevistas, con la finalidad de obtener una clara comprensión y descripción de las competencias que serán utilizadas como base para las aplicaciones de recursos humanos.

4. Validación: El modelo se puede validar mediante una segunda serie de entrevistas con un nuevo grupo de personas y comprobar si las competencias identificadas se relacionan efectivamente con la actuación superior tal como la identifico el panel de expertos.

5. Planificación de las Aplicaciones: Los modelos de competencias forman un buen núcleo en torno al cual se crean un conjunto de políticas y técnicas de recursos humanos lógicamente interrelacionadas.

Los sistemas de selección basados en competencias, normalmente se centran en métodos de filtrado que se puedan emplear para seleccionar con rapidez y eficacia, un pequeño número de los mejores candidatos entre un gran número de solicitantes.

Luego de las investigaciones realizadas, existen unas 20 competencias genéricas que parecen la causa de algunos aspectos que dan lugar a un desempeño superior en una serie de roles empresariales, técnicos, profesionales, de ventas de servicio y dirección.

(3) Spencer, L. / Spencer S.: Competence at Work: Modelos for Superior Performance, 1993

Cada competencia genérica ha sido ordenada en una escala ascendente de indicadores de comportamiento, el orden de cada uno esta en función de la intensidad de la acción, el impacto, la complejidad y el horizonte cronológico.

Estas escalas se suelen utilizar para esbozar las competencias requeridas en un puesto una vez alcanzado el acuerdo sobre los criterios generales de desempeño requeridos en un puesto el panel de expertos examina la definición y la escala asociada a cada competencia genérica y luego valora:

a) La importancia de la competencia para la eficacia global en el puesto.

b) El nivel de la escala que mejor describe el desempeño mínimo aceptable en ese puesto.

c) El nivel de la escala que mejor describe el nivel superior de desempeño que puede esperarse de los ocupantes del puesto.

La preocupación por la confiabilidad proviene de la necesidad de confiar en la medición, los datos de todos los instrumentos de medición psicológica y educativa contiene errores de medición.

Confiabilidad en la formulación de instrumentos de medición de competencias:

Algunos sinónimos de confiabilidad son: seguridad, consistencia, predictibilidad, exactitud, e.t.c. Un instrumento científico en la medida en que mide lo que pretende, es decir, es válido, y mide bien, es considerado como preciso o confiable.

Si nos encontramos con un instrumento del que no podemos confiar en las medidas que proporcionan, ya que varían de una vez a otra cuando medimos el mismo objeto entonces diremos que no es confiable.

Un instrumento que se utilice para medir adecuadamente competencias ha de ser preciso. Por lo tanto, ser preciso es una condición necesaria pero no suficiente. Además, ha de ser válido, es decir, que lo que mide con precisión será lo que se pretende medir, y no otra cosa.

Podemos abordar el problema de la confiabilidad de un test de dos formas distintas, aunque en el fondo coincidente:

1. La confiabilidad como la inexactitud de sus medidas: Cuando un sujeto responde a un test obtiene una puntuación empírica, que está afectada por un error. Si no hubiera error alguno, el sujeto obtendría su puntuación verdadera. El test es impreciso porque la puntuación empírica no coincide con la auténtica puntuación verdadera. Esta diferencia entre ambas puntuaciones es el error muestral o error de medida.

El error típico de medida será la desviación típica de los errores de medida. El error típico de medida indica la precisión absoluta del test, ya que permite estimar la diferencia entre la medida obtenida y la que se obtendría si no hubiera error.

2. La confiabilidad como la estabilidad de las medidas: Un test será más confiable cuanto más constantes o estables se mantengan los resultados que proporciona cuando se repite. Cuanto más estables sean los resultados en dos ocasiones, mayor será la correlación entre ellos. A esta correlación se le denomina coeficiente de confiabilidad. Éste nos expresa, no la cuantía del error, sino la coherencia del test consigo mismo y la constancia de la información que ofrece.

   El coeficiente de confiabilidad expresa la confiabilidad relativa del test.
   El coeficiente de confiabilidad de un test es la correlación del test consigo mismo, obtenida por ejemplo, en dos formas paralelas: rxx.
   El índice de precisión es la correlación entre las puntuaciones empíricas de un test y sus puntuaciones verdaderas: rxv
   El índice de precisión siempre será mayor que el coeficiente de confiabilidad.

Para averiguar el coeficiente de confiabilidad hay tres métodos clásicos:

1. El método de la repetición o método del test-retest: Consiste en aplicar el mismo test al mismo grupo en dos ocasiones y se calcula la correlación entre las dos series de puntuaciones. Dicha correlación es el coeficiente de fiabilidad. Este método suele dar un coeficiente de fiabilidad más alto que los obtenidos por otros procedimientos, y puede estar contaminado por los factores perturbadores.

2 . El método de las formas paralelas: Se preparan dos formas paralelas del mismo test, es decir, dos formas equivalentes que den la misma información, y se aplican al mismo grupo de sujetos. La correlación entre las dos formas es el coeficiente de fiabilidad. Con este método, al no repetirse el mismo test, se evitan las fuentes perturbadoras de la fiabilidad del re-test.

3 El método de las dos mitades: Se divide el test en dos mitades equivalentes y se halla la correlación entre éstas. Es el método preferible, ya que es sencillo y soslaya las limitaciones de los procedimientos anteriores. Se pueden elegir los elementos impares del test, para constituir una mitad, y los elementos pares para constituir la otra.

Validez en la formulación de instrumentos de medición de competencias:

Varios conceptos de validez son mencionados en la literatura de investigación y el concepto crece tanto como se expanda a lo relacionado con medición científica.
La definición más común es que un instrumento de medición es valido si esta midiendo lo que se piensa que está midiendo.

A pesar de que no existe medición perfecta, por ser prácticamente imposible representar fielmente las diversas variables, se debe acercar lo más posible a la representación de las variables a observar.

En relación con el significado de validez es importante señalar lo expuesto por varios autores, quienes en términos generales coinciden bastante en su definición.
Así, Manheim y Rich exponen: "Validez es el término que nosotros usamos para referirnos al alcance en el cual nuestras medidas corresponden a los conceptos que ellas están tratando de reflejar".

Por su parte Alreck y Settle señalan: "Una encuesta es válida en el grado de que ella mida lo que y sólo que se supone debe medir. Para ser válida ella no debe ser afectada por factores extraños que sistemáticamente empujan o presionan el resultado en una particular dirección".

Los autores Sampieri y otros dicen: "La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento mide la variable que pretende medir. La validez es una cuestión más compleja que debe alcanzarse en todo instrumento de medición que se aplica".

Así entonces, en lo que se refiere a toda medición o instrumento de recolección de datos, preguntar acerca de la validez de una medición es preguntar si en efecto se está midiendo lo que se piensa o desea medir cuando ella es utilizada. Como lo expone Kerlinger al plantearse la siguiente pregunta: "¿Está Ud. midiendo lo que Ud. cree que está midiendo?. Si es así, su medición es válida, si no, no lo es".

Tipos de validez:

A pesar de la existencia de otros tipos de validez, tales como validez convergente, validez factorial, validez de trabajo analítico, validez sintética, validez racional y validez de conclusión estadística, los dos principales tipos son: validez externa y validez interna.

La validez externa de hallazgos de investigación se refiere a sus habilidades para ser generalizados a través de personas, escenarios y tiempo.

La validez interna se refiere a la habilidad de un instrumento de medir lo que el se propone medir. Por lo general la validez interna es la que comúnmente se le dice validez.

Por otro lado, una ampliamente aceptada clasificación de validez interna consiste en tres principales tipos de evidencia: 1) validez de contenido, 2) relacionado con el criterio y 3) validez de constructo siendo esta la forma más significativa de validez desde el punto de vista de la investigación científica.

1) Validez de Contenido:

Es la representatividad o la adecuación muestral del contenido de un instrumento de medición, consiste esencialmente en el juicio. En forma individual o con otras personas se juzga la representatividad de los elementos, estudiando y ponderando cada uno de ellos de acuerdo con su representatividad supuesta en el universo. Esto significa que cada uno debe ser juzgado con base en su relevancia respecto a la medición que se efectúe. Por lo general, otros jueces competentes, deben juzgar el contenido de los elementos y luego debe utilizarse algún método de mancomunación de juicios independientes.

2) Validez de Criterio:

La validez de criterios se estudia comparando los puntajes de pruebas o de escalas con una o más variables externas, o criterios, conocidas o que se creen que miden el atributo en estudio. Entre más alta sea la correlación entre una medida y el criterio, mejor será la validez. La única dificultad mayor de la validez relacionada con el criterio es el criterio ya que la obtención de criterios puede ser incluso difícil.

3) Validez de Constructo:

La validez de constructo es uno de los progresos científicos más significativos de la teoría moderna de la medición, ya que vincula las nociones y prácticas siconométricas con las nociones teóricas. La validación de constructo y la investigación científica empírica están estrechamente aliadas. No se trata de validar una prueba, se trata de validar la teoría que fundamenta la prueba.

El aspecto significativo de la validez de constructo que la segrega de otros tipos de validez es su preocupación por la teoría, los constructos teóricos y la investigación científica empírica que implica la prueba de las relaciones hipotetizadas. La validación de constructo contrasta de manera aguda con los enfoques que definen la validez de una medida sobretodo a través de su éxito para predecir un criterio.

IV. ESTRATEGIA METODOLOGICA

VARIABLES MEDIDAS

Para el caso de Banco Provincial, se planteó la definición de un modelo de competencias para la Oficina Comercial San Bernardino II, con la finalidad de disponer de un esquema por medio del cual pueda obtenerse el máximo desempeño de su recurso humano sobre la base del conocimiento de la situación actual de cada empleado y la situación óptima hasta donde se les desea hacer llegar, determinando brechas para su formación y desarrollo.

Específicamente, se pretende disponer de indicadores de efectividad y desempeño en la ejecución de tareas propias de la oficina enmarcadas principalmente dentro del nivel de calidad en la atención de los clientes.

Tomando en consideración la atención de los clientes la oficina se dividió en tres grupos:

- Gerencia: agrupa los cargos de Director, Gerente de Gestión Administrativa y Supervisores.

- Atención al Cliente: agrupa los cargos de Gestor de Particulares, Administrativo de atención al cliente y cajeros.

- Operaciones: integrada por los administrativos de operaciones.

COMPETENCIAS IDENTIFICADAS

Sobre la base del análisis de las funciones se identificaron las siguientes competencias como referencias importantes, siendo las mismas comunes para todos los integrantes del equipo de trabajo:

1. COMPETENCIAS DE LOGRO

- Interés por orden y calidad: En vista de que la función básica del área se refiere al ofrecimiento de productos y servicios financieros basado en la calidad tanto a nivel de la ejecución de los procesos como del servicio que se presta, se requiere que el grupo de trabajo busque de manera consistente que sus resultados cumplan con los requisitos y expectativas presentes en los clientes de la Organización.

  CONDUCTAS:

  1. Chequea la precisión de la información utilizada y suministrada al cliente
  2. Se preocupa en clarificar los roles y/o funciones del personal a su cargo
  3. Monitorea el trabajo del personal a su cargo
  4. Se esfuerza en superar las metas fijadas por la Dirección

5. Se preocupa por conocer a fondo las necesidades de los clientes.

- Experticia técnica profesional: Las tareas desarrolladas requieren del grupo amplio conocimiento en el manejo de tecnologías de vanguardia, así como conocimiento de la Organización y sus procesos en general.

CONDUCTAS:

1. Se interesa por conocer los distintos procesos de la Organización y sus interrelaciones
2. Resuelve voluntariamente problemas de carácter operativo
3. Se interesa por mantenerse actualizado en cuanto a las ultimas mejoras en cuanto a los sistemas y procedimientos de la Organización

- Pensamiento analítico: El grupo debe tener capacidad de disgregar problemas complejos en cada una de sus partes de manera sistemática, efectuando análisis que conlleven a la consecución de soluciones.

CONDUCTAS:

1. Se anticipa y prepara para los problemas y las oportunidades
2. Selecciona sus tareas en orden de importancia.

- Pensamiento conceptual: Al trabajar con sistemas de información y procesos que no siempre se encuentran relacionados, se requiere que los integrantes del grupo tengan capacidad de reconocer patrones comunes en situaciones organizacionales aisladas, permitiéndoles establecer líneas de acción para acometer dichos problemas y aportar soluciones.

CONDUCTAS:

1. Respalda sus ideas con lógica y razonamiento
2. Aplica los conocimientos de forma apropiada

2. COMPETENCIAS DE EFICACIA PERSONAL

- Autocontrol: El grupo de trabajo necesita habilidad para el manejo de sus emociones frente a situaciones, ya que a pesar de que los clientes requieren disponer de los productos en el menor tiempo posible, éstos deben tener elevados niveles de calidad y precisión.

CONDUCTAS:

1. Conserva la calma en situaciones conflictivas
2. Evita desarrollar conductas inapropiadas
3. Cumple con las tareas planificadas aún en situaciones de alta presión

3. COMPETENCIAS GERENCIALES

- Trabajo en equipo: Dadas las características de las tareas ejecutadas es necesario que el grupo de trabajo esté dispuesto a apoyarse mutuamente para resolver los problemas propios de la Gerencia.

CONDUCTAS:

1. Demuestra confianza en el resto del equipo
2. Brinda y pide ayuda a los demás
3. Promueve el sentimiento de cooperación y ayuda en el grupo
4. Comparte información útil con el resto del grupo
5. Se preocupa por mantener relaciones cordiales con el resto del grupo

4. COMPETENCIAS DE AYUDA Y SERVICIO

- Orientación al servicio al cliente: El grupo debe tener una orientación total hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, ya que al ser limitado el portafolio de productos en el sistema local, la calidad de servicio es el elemento diferenciador entre las empresas dedicadas a la intermediación financiera.

CONDUCTAS:

1. Se esfuerza por transmitir sus ideas ante el cliente de forma sencilla y amable
2. Se preocupa por resolver con prontitud los requerimientos del cliente
3. Escucha atentamente los requerimientos del cliente
4. Toma responsabilidad personal en corregir problemas presentados por los clientes
5. Está dispuesto para ayudar y servir al cliente.

Una vez identificadas las competencias críticas para cada cargo, se procedió a definir numéricamente el impacto de cada una sobre el objetivo final de la oficina como unidad de negocio

Tabla No. 1
RESUMEN PONDERACIÓN DE COMPETENCIAS

1. INTERES POR ORDEN Y CALIDAD	15%
2. EXPERTICIA TÉCNICA PROFESIONAL	15%
3. PENSAMIENTO ANALÍTICO	10%
4. PENSAMIENTO CONCEPTUAL	10%
5. AUTOCONTROL	10%
6. TRABAJO EN EQUIPO	20%
7. ORIENTACION AL SERVICIO AL CLIENTE	20%

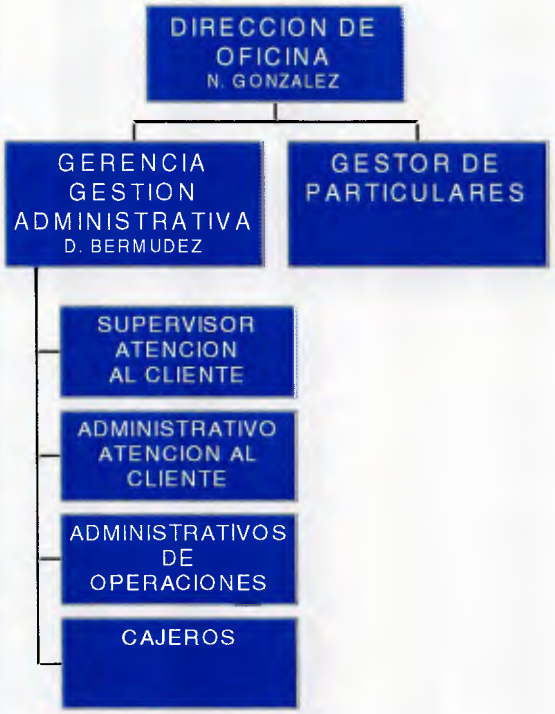
Tabla No. 2
GRUPOS DE COMPETENCIAS IDENTIFICADAS POR CARGOS

AREA	GRUPO	TIPO DE COMPETENCIA
GERENCIA		
DIRECTOR GERENTE DE GESTION ADMINISTRATIVA SUPERVISORES	**LOGRO**	MOTIVACION AL LOGRO
		INICIATIVA
		INTERES POR ORDEN Y CALIDAD
	INFLUENCIA	IMPACTO E INFLUENCIA
		CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL
		CONSTRUCCION DE RELACIONES
	COGNITIVAS	PENSAMIENTO ANALITICO
		EXPERTICIA
	EFICACIA PERSONAL	COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN
	GERENCIALES	DESARROLLO DE PERSONAS
		TRABAJO EN EQUIPO
		LIDERAZGO EN EQUIPO
	AYUDA Y SERVICIO	ORIENTACION AL SERVICIO
ATENCIÓN AL CLIENTE		
GESTOR DE PARTICULARES ADMINISTRATIVO DE ATENCION AL CLIENTE CAJEROS	**LOGRO**	INICIATIVA
		BUSQUEDA DE INFORMACION
	INFLUENCIA	CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL
		IMPACTO E INFLUENCIA
	COGNITIVAS	EXPERTICIA
	EFICACIA PERSONAL	AUTOCONTROL
		CONFIANZA EN SI MISMO
		COMPROMISO
	GERENCIALES	TRABAJO EN EQUIPO
	AYUDA Y SERVICIO	SENSIBILIDAD
		ORIENTACION AL SERVICIO
		INTERRELACIONES PERSONALES
OPERACIONES		
ADMINISTRATIVOS DE OPERACIONES	**LOGRO**	INTERES POR ORDEN Y CALIDAD
	COGNITIVAS	EXPERTICIA
	EFICACIA PERSONAL	COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN
	GERENCIALES	TRABAJO EN EQUIPO
	AYUDA Y SERVICIO	INTERRELACIONES PERSONALES

POBLACIÓN Y MUESTRA

Por representar a las características de la media de las oficinas del Banco Provincial, se selecciono la Oficina San Bernardino II como oficina piloto de este estudio. Esta oficina cuenta con una plantilla de 8 puestos de trabajo distribuidos como se muestra en el organigrama:

OFICINA SAN BERNARDINO II



1 DIRECTOR DE OFICINA
1 GERENTE DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA
1 SUPERVISOR DE ATENCIÓN AL CLIENTE
1 GESTOR DE PARTICULARES
1 ADMINISTRATIVO DE ATENCIÓN AL CLIENTE
2 CAJEROS DE OFICINA
1 ADMINISTRATIVO OPERACIONES DE OFICINA

FUNCIONES IDENTIFICADAS POR CARGO

CARGO	FUNCION BASICA	INDICADORES ESTABLECIDOS
DIRECTOR DE OFICINA	Dirigir, coordinar y planificar la acciòn comercial de la Oficina a fin de brindar la mejor atenciòn a clientes, para alcanzar los objetivos en tèrmino de cuotas de mercado, ingresos costes y rentablidad	Volumen de negocios (MMBs) Cantidad de cuentas activas y pasivas
GESTOR DE PARTICULARES	Gestionar la actividad comercial de particulares, incluyendo las operaciones de apertura y venta de los productos de la Organizaciòn, a fin de incrementar la participacniòn en el negocio comercial	Nùmero de cuentas pasivas abiertas en el mes
GERENTE DE GESTION ADMINISTRATIVA	Garantizar el correcto desarrollo de las actividades de la Oficina Comercial, a fin de ofrecer calidad en los productos y servicios, supervisando la ejecuciòn de las actividades administrativas de la oficina	Cantidad de reclamos de la oficina
SUPERVISOR DE ATENCION AL CLIENTE	Supervisar y controlar la operatoria de la Oficina Comercial en cuanto a la atenciòn de clientes a fin de optimizar la prestaciòn de los servicios que brinda la Organizaciòn.	Cantidad de reclamos de la oficina Cantidad de autorizaciones cheques mayores
ADMINISTRATIVO DE ATENCION AL CLIENTE	Atender y gestionar la operatoria de la oficina comercial, mediante la ejecuciòn de procedimientos que optimicen la gestiòn de la misma.	Cantidad de cheques mayores Cantidad de chequeras entregadas
ADMINISTRATIVO DE OPERACIONES DE OFICINA	Gestionar, registrar y organizar la operatoria de la oficina comercial, en cuanto a las actividades internas realizadas.	Cantidad de depòsitos masivos procesados
CAJERO DE OFICINA	Gestionar las operaciones de recepciòn y pagos diarios, entre otras operaciones y servicios ofrecidos por la Organizaciòn.	Cantidad de operaciones diarias de taquilla Cantidad de diferencias en caja mensual

Los perfiles recomendados para el adecuado desempeño del cargo se detallan a continuación:

DIRECTOR DE OFICINA:

- Profesional Universitario en Administración o carrera afín.
- Experiencia progresiva de ocho (8) años efectuando funciones en áreas relacionadas con el cargo.
- Conocimientos: Ley General de Bancos y otras Instituciones Financieras. Ley de Legitimación de Capitales. Manejo de Micros.
- Relaciones interpersonales, proactivo, capacidad de análisis y redacción de informes.
- Capacidad para el manejo y supervisión de personal e información confidencial.

GERENTE DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA:

- Profesional Universitario en Administración o carrera afín.
- Experiencia progresiva de cinco (5) años efectuando funciones en áreas relacionadas con el cargo.
- Conocimientos: Ley General de Bancos y otras Instituciones Financieras. Ley de Legitimación de Capitales. Manejo de Micros.
- Relaciones interpersonales, proactivo, capacidad de análisis y redacción de informes.
- Capacidad para el manejo y supervisión de personal e información confidencial.

SUPERVISOR DE ATENCIÓN AL CLIENTE:

- Profesional Universitario en Administración o carrera afín.
- Experiencia progresiva de tres (3) años efectuando funciones en áreas relacionadas con el cargo.
- Conocimientos: Ley General de Bancos y otras Instituciones Financieras. Ley de Legitimación de Capitales. Manejo de Micros.
- Relaciones interpersonales, proactivo, capacidad de análisis y redacción de informes.
- Capacidad para el manejo y supervisión de personal e información confidencial.

GESTOR DE PARTICULARES:

- Bachiller en Ciencias/ Estudiante Universitario.
- Experiencia progresiva de dos (2) años efectuando funciones en áreas relacionadas con el cargo.
- Conocimientos: Ley General de Bancos y otras Instituciones Financieras. Ley de Legitimación de Capitales. Manejo de Micros.
- Relaciones interpersonales. Atención al público.

ADMINISTRATIVO DE ATENCIÓN AL CLIENTE:

- Técnico Superior Universitario en Administración o carrera afín.
- Experiencia progresiva de dos (2) años efectuando funciones en áreas relacionadas con el cargo.
- Conocimientos: Ley General de Bancos y otras Instituciones Financieras. Ley de Legitimación de Capitales. Operaciones Bancarias. Aplicaciones / Plataforma Bancaria. Manejo de Micros.
- Relaciones interpersonales. Atención al cliente.

CAJEROS DE OFICINA:

- Técnico Superior Universitario en Administración o carrera afín.
- Experiencia progresiva de dos (2) años efectuando funciones en áreas relacionadas con el cargo.
- Conocimientos: Ley General de Bancos y otras Instituciones Financieras. Ley de Legitimación de Capitales. Procesos de Caja. Operaciones Bancarias. Manejo de Micros.
- Relaciones interpersonales. Proactivo. Atención al cliente.

ADMINISTRATIVO OPERACIONES DE OFICINAS:

- Técnico Superior Universitario en Administración o carrera afín.
- Experiencia progresiva de dos (2) años efectuando funciones en áreas relacionadas con el cargo.
- Conocimientos: Ley General de Bancos y otras Instituciones Financieras. Ley de Legitimación de Capitales. Operaciones Bancarias. Manejo de Micros.
- Relaciones interpersonales. Proactivo.

Adicionalmente, la oficina atiende un aproximado de 4.660 clientes comerciales y posee un volumen de negocios equivalente a 4.838 MM (cartera activa + cartera pasiva).
La muestra selecciona fue de 8 empleados de la oficina y 201 clientes que representa el 20% aproximadamente del promedio de clientes comerciales.

INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE INFORMACIÓN

Se realizaron mediciones de competencia de cada uno de los empleados por la aplicación de cuestionarios. Se construyeron tres (3) cuestionarios para las áreas de Gerencia, Atención al cliente y Operaciones adecuados a la clasificación de competencias realizada previamente de los cargos de la oficina, para ser contestados por el supervisor inmediato y dos (2) cuestionarios enfocados hacia las áreas de Gerencia y Atención al Cliente para ser contestados por el cliente.

Items o Reactivos

El tipo de Item utilizado en el instrumento es un reactivo de escala, el cual consiste en un conjunto de reactivos verbales ante los cuales el evaluador responde expresando grados de frecuencia relacionados con conductas observadas.

Escala

El tipo de escala que se utiliza es un reactivo de elección forzosa debido a que el evaluador debe elegir entre cinco opciones igualmente favorables. Las opciones que conforman la escala oscilan entre valores de preferencia altos pasando por un punto intermedio hasta valores de preferencia bajo como se señalan a continuación:

Tabla No. 3
Escala Cuestionario Ajuste de Perfiles a Competencias

ALTA PREFERENCIA	5	FRECUENTEMENTE
	4	BASTANTE FRECUENTE
PREFERENCIA MEDIA	3	CANTIDAD PROMEDIO
BAJA PREFERENCIA	2	OCASIONALMENTE PERO CON POCA FRECUENCIA
	1	RARA VEZ

La escala del tipo de elección forzosa evita, al menos hasta cierto punto, el sesgo de la respuesta. Al mismo tiempo, sin embargo, adolece de una falta de independencia y economía y de una exceso de complejidad, lo cual podría provocar resistencia a cooperar con la realización de la evaluación.

PROCEDIMIENTO DE CONFIABILIDAD

Se aplicó el método del test-retest cuyos resultados se muestran en las tablas N° 1 y N° 2. Se calculó el coeficiente de correlación (r) para cada una de las series con la finalidad de determinar el grado de asociación existente entre las dos aplicaciones. Se obtuvo un coeficiente de correlación de r=0.939, el cual indica que existe una alta correlación entre el test y el retest.

Se calculo la desviación estándar del retest (Sy) con un valor de 0.8215. Una vez calculado el coeficiente de correlación y la desviación estándar del retest se calculo el error estándar de medición utilizando la fórmula $Se=Sy\sqrt{1-r^2}$, el cual indica la desviación estándar de las mediciones del retest cuando se mantienen constantes las mediciones obtenidas en el test, resultando un valor de Se= $\pm$0,281 puntos. Este resultado indica que los valores de cada reactivo varía entre X-0,281 y X+0,281, lo que representa una baja variabilidad de los valores. (Ver Gráfico N° 1 Resultados del Test y Retest y su ajuste por regresión lineal).

PROCEDIMIENTO DE VALIDEZ

Para conseguir la validez del instrumento, se aplico la validación interna del instrumento utilizando las validaciones de constructo en base a que en primer lugar, se validaron los conceptos teóricos de las competencias adaptándolas al área de estudio basándonos en los comportamientos o conductas a medir contrastadas con el Supervisor de la Oficina (Director de Unidad de Gestión D.U.G.) donde se acordó que el desempeño de los empleados depende de las conductas relacionadas con las competencias relativas a calidad, experticia profesional, conocimientos, trabajo en equipo, autocontrol y servicio al cliente.

En segundo lugar se utilizo la validación de contenido, para ello le fue suministrado a cada uno de las personas del nivel supervisorio (3 personas) una relación con información de las competencias claramente definidas y una hoja anexa con las conductas que representaban cada competencia.

PROCEDIMIENTO UTILIZADO

Se estableció contacto con el supervisor de la Oficina (D.U.G.) donde previa explicación del objetivo, se iniciaron las etapas que se detallan a continuación para la elaboración:

Etapa 1- Reunión Inicial:

Se estableció una reunión con Recursos Humanos y el supervisor de la Oficina (D.U.G) donde nos suministro información de las actividades que se desarrollan en la oficina y las específicas de cada área.

Etapa 2- Elaboración de Descripciones de cargo:

En esta etapa se levantaron las descripciones de cargo para cada uno de los puestos de trabajo existentes en la Oficina San Bernardino II bajo la metodología Hey Group, documentándose la información básica acerca de los conocimientos, habilidades y destrezas que deben estar presentes en cada puesto para su óptimo desempeño, así como cuales son los procesos sobre los cuales impacta cada cargo y sus resultados esperados, a fin de lograr un adecuado dimensionamiento del puesto.

Es importante mencionar que esta información se convierte en un insumo de gran utilidad para la Organización en lo que respecta al reclutamiento y selección del recurso humano de la red de oficinas, la evaluación de su desempeño, entrenamiento y desarrollo, planificación de carrera y el establecimiento de metas y objetivos específicos de acuerdo a los requerimientos del puesto de trabajo.

Etapa 3- Definición de Competencias:

Basándonos en la información suministrada por la empresa documentada en las descripciones de cargo elaboradas y en los fundamentos teóricos existentes, definimos un total de siete competencias como referencias a las mediciones que se efectuarían en el cuestionario.

Etapa 4 –Ponderación y Validación de las competencias definidas:

Se procedió a contrastar las opiniones con relación a las competencias que escogimos para la medición a efectuar en la empresa, se suministro información teórica al respecto y se acordaron la significancia que tomaría cada competencia en el instrumento. Asimismo se ponderaron las competencias más importantes identificando las conductas correspondientes.

Etapa 5 Diseño del Cuestionario y aprobación del Cuestionario:

En función de la información manejada con los representantes del área se procedió a la elaboración de los cuestionarios así como de su respectiva escala de frecuencia para ser validado por los niveles supervisorios de la organización.

Etapa 6- Validación del Instrumento.

Se procedió a validar los cuestionarios preliminares, con la finalidad de obtener un alto grado de consenso entre lo que se había diseñado con la información suministrada y el supervisorio (tres personas en total). Se aplico una validación de constructo y considerando los resultados obtenidos en el proceso de, se procedió a la elaboración del cuestionario final.

Etapa 7- Aplicación del instrumento.

- Oficina:

Se entregaron 8 cuestionarios en total 1 a cada supervisor del personal de la Oficina. Estos cuestionarios fueron llenados y devueltos en un lapso de 1 semana. Se espero un lapso de tres días y se procedió a efectuar el retest.

- Clientes:

Se realizaron encuestas durante un lapso aproximado de tres semanas durante el mes de diciembre en el horario de la oficina (8:30 a.m. a 3:30 p.m.).

Etapa 8- Tabulación y análisis de los datos.

Una vez recolectada la información se procedió a tabular los datos obtenidos con la finalidad de revisar los resultados de acuerdo a los factores de ponderación de competencia obteniendo información de las competencias individuales y de la percepción de los clientes.

V. RESULTADOS OBTENIDOS

Tabla No. 4
Resultados obtenidos en el test

PERFIL OFICINA. %DE AJUSTE A LAS COMPETENCIAS IDENTIFICADAS

CARGO	INTERES POR ORDEN Y CALIDAD	EXPERTICIA TECNICA PROFESIONAL	PENSAMIENTO ANALITICO	PENSAMIENTO CONCEPTUAL	AUTOCONTROL	TRABAJO EN EQUIPO	ORIENTACION AL SERVICIO AL CLIENTE
DIRECTOR DE OFICINA	88	87	80	80	73	84	64
GERENTE DE GESTION ADMINISTRATIVA	72	73	60	70	80	92	56
SUPERVISOR	76	67	60	70	67	76	52
GESTOR DE PARTICULARES	84	60	60	80	73	60	52
CAJERO 1	68	67	70	60	67	65	64
CAJERO 2	52	53	50	50	60	60	48
ADMINISTRATIVO ATENCION AL CLIENTE	60	47	60	60	67	65	48
ADMINISTRATIVO DE OPERACIONES	60	53	60	60	73	80	
PROMEDIO	***70***	***63,38***	***62,5***	***66,25***	***70***	***72,75***	***54,86***

Nota: Se toma en consideración los puntajes obtenidos por el total de empleados de la Oficina

Tabla No. 5
Resultados obtenidos en el retest

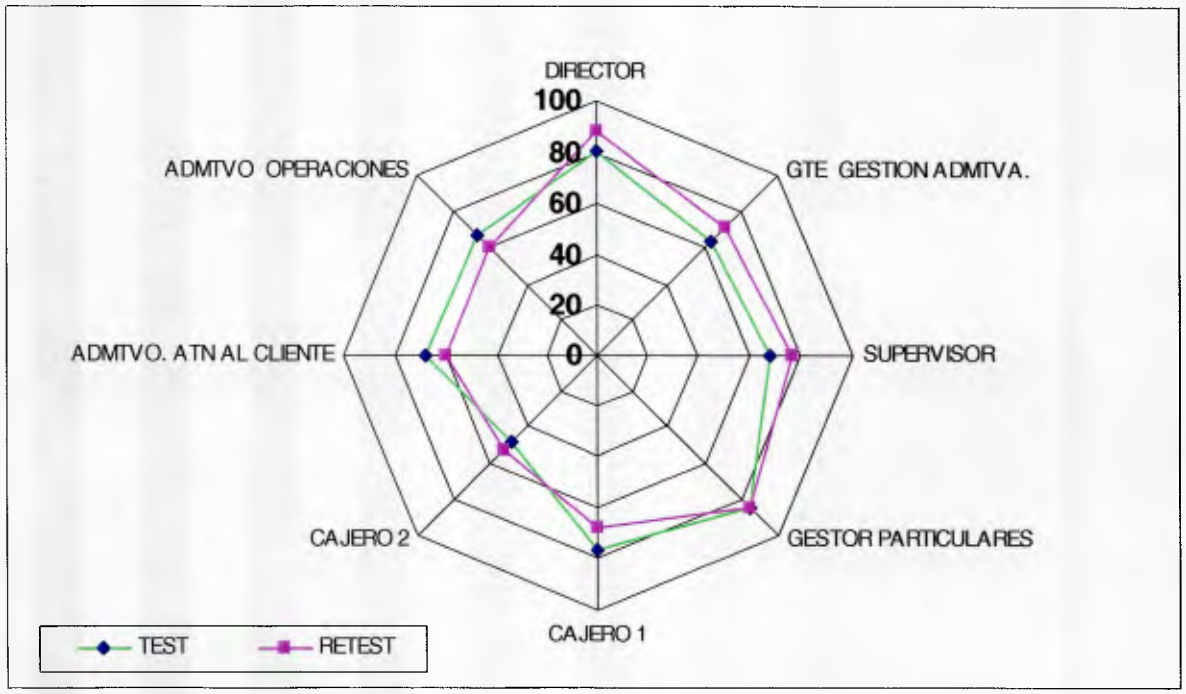
PERFIL OFICINA. %DE AJUSTE A LAS COMPETENCIAS IDENTIFICADAS

CARGO	INTERES POR ORDEN Y CALIDAD	EXPERTICIA TECNICA PROFESIONAL	PENSAMIENTO ANALITICO	PENSAMIENTO CONCEPTUAL	AUTOCONTROL	TRABAJO EN EQUIPO	ORIENTACION AL SERVICIO AL CLIENTE
DIRECTOR DE OFICINA	80	93	80	80	80	84	52
GERENTE DE GESTION ADMINISTRATIVA	64	80	70	70	73	92	48
SUPERVISOR	68	73	60	70	73	80	52
GESTOR DE PARTICULARES	84	67	60	70	80	70	48
CAJERO 1	76	73	70	60	67	65	52
CAJERO 2	48	60	60	50	53	65	52
ADMINISTRATIVO ATENCION AL CLIENTE	68	47	60	60	60	60	44
ADMINISTRATIVO DE OPERACIONES	67	67	60	60	53	60	
PROMEDIO	***69,375***	***70,00***	***65***	***65***	***67,375***	***72***	***49,71***

Nota: Se toma en consideración los puntajes obtenidos por el total de empleados de la Oficina

VI. CONTRASTE DE RESULTADOS TEST – RETEST

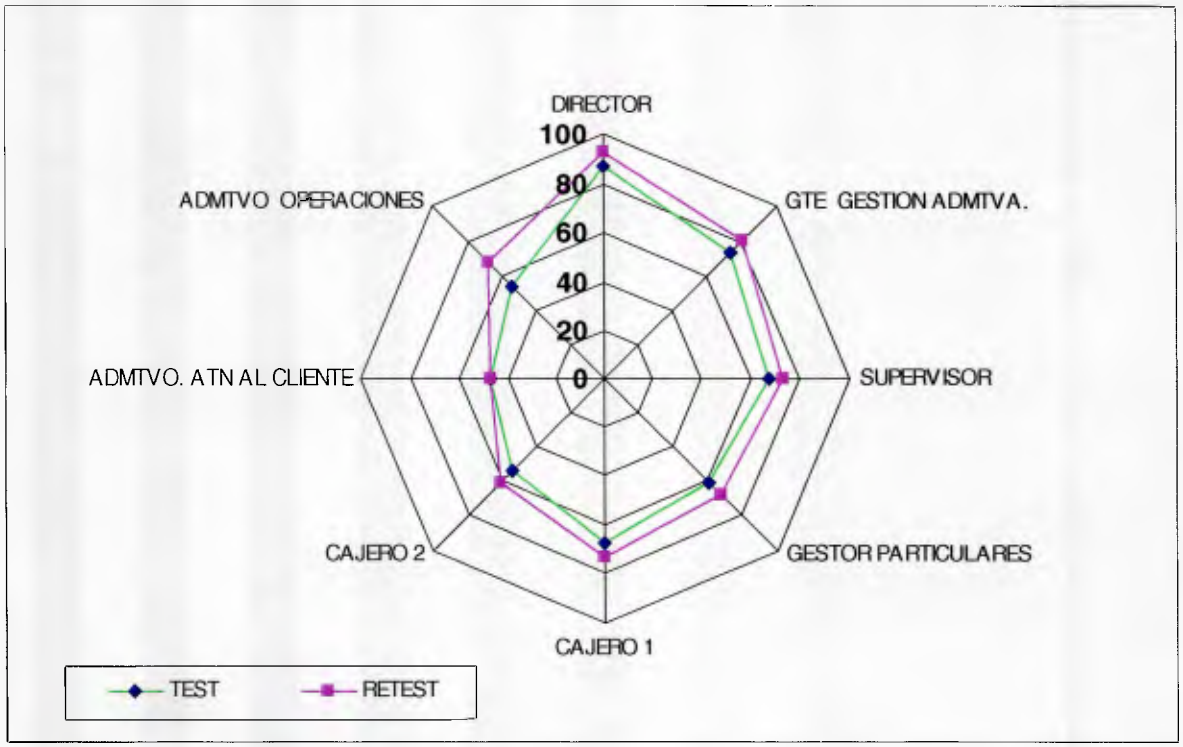
Gráfico No. 2
Competencia: Interés por orden y calidad



Los resultados de las pruebas test – retest permiten visualizar que existe un alto nivel de ajuste entre las respuestas emitidas por las personas encuestadas. Se concluye, por lo tanto, que dichos resultados representan adecuadamente los comportamientos presentes en la oficina. Este nivel de ajuste es especialmente importante, toda vez que la competencia "Interés por orden y calidad" fue identificada como crítica para la totalidad de los cargos evaluados.

En este sentido la formulación de las preguntas presentadas dentro de la encuesta facilitó su comprensión por parte de los encuestados, la cual se focalizó hacia cuáles eran las percepciones de los supervisores en torno a cuán claras estaban las tareas, roles y expectativas de los empleados a su cargo. De esta forma, además de validar la pertinencia del instrumento para medir el indicador planteado, las pruebas test – retest sirvieron como oportunidad para chequear doblemente la información obtenida, garantizándose de esta forma la calidad tanto de la información recogida en los dos instrumentos como de la validez del mismo instrumento.

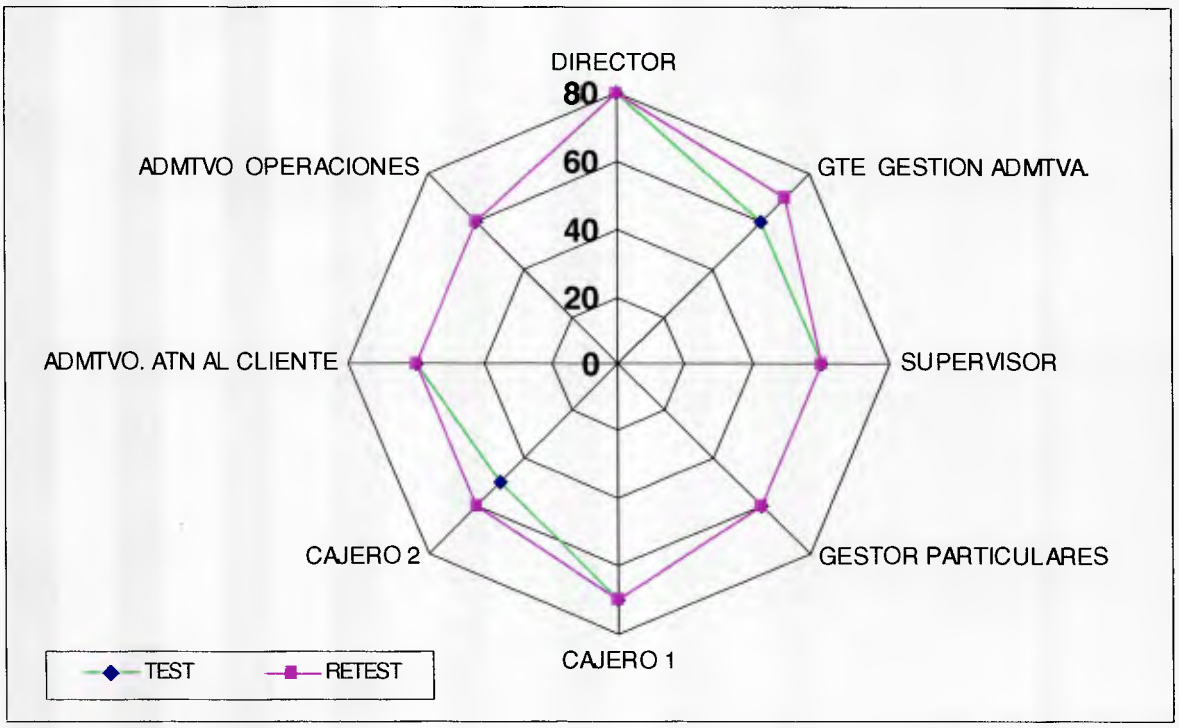
Gráfico No. 3
Competencia: Experticia técnica profesional



La tendencia observada en los valores adquiridos por las pruebas efectuadas en la totalidad de los cargos de la oficina demuestra que existe ajuste entre ambos comportamientos, ubicándose el nivel de variación general en un 10%. Específicamente, la variación reportada se encuentra condicionada por los resultados de las pruebas efectuadas al cargo Administrativo de operaciones de oficina, donde se produjo un incremento equivalente a un 25% en lo que respecta a la valoración obtenida entre la aplicación del test y la aplicación del retest. Tal evento se explica por la profundización en la supervisión del empleado que ocupa el cargo efectuada durante este período intermedio por parte del Supervisor de Atención al cliente en cuanto a la correcta ejecución de las tareas.

En la competencia Experticia son fácilmente identificables los niveles de variación de las conductas, ya que éstas se traducen por lo general en resultados visualizables a corto plazo, lo cual pudo haber incidido en la percepción del supervisor y condicionado su segunda respuesta. Sin embargo, se puede afirmar que las conductas observadas en ambas mediciones permiten establecer que el indicador es representativo de la conducta promedio de la oficina.

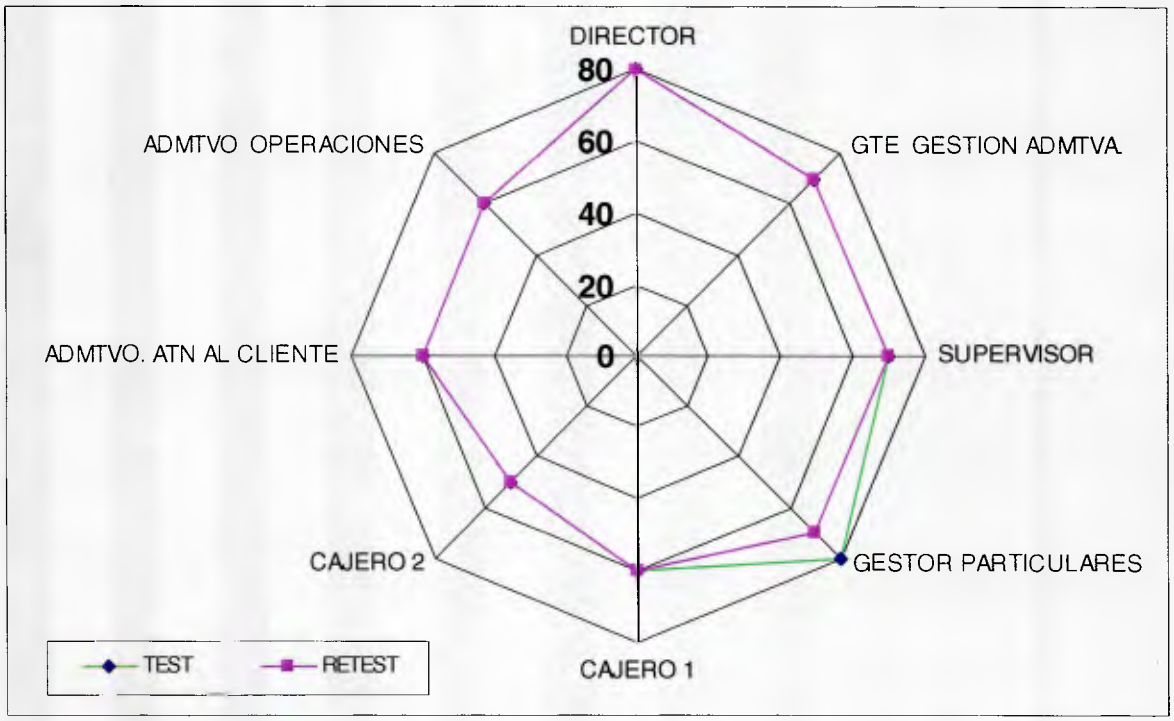
Gráfico No. 4
Competencia: Pensamiento analítico



El grupo de trabajo muestra un comportamiento consistente en los resultados de las pruebas test y retest. Cabe señalar que en general todos los empleados de la oficina durante el período de evaluación se vieron en la obligacion, dadas sus funciones, de enfrentar problemas técnicos, resolver problemas de carácter operativo y generar respuestas satisfactorias frente a problemas presentados por los clientes, por lo cual debieron recurrir a la elaboración de razonamientos lógicos de leve y mediana complejidad, así como prepararse para los obstáculos que se les presentaba en la ejecución de sus tareas.

Sin embargo, pudo apreciarse una exigencia creciente en cuanto a la necesidad del uso del pensamiento analítico como destreza dada la incorporación entre la aplicación del test y el retest de nuevos módulos de la plataforma tecnológica Altamira.

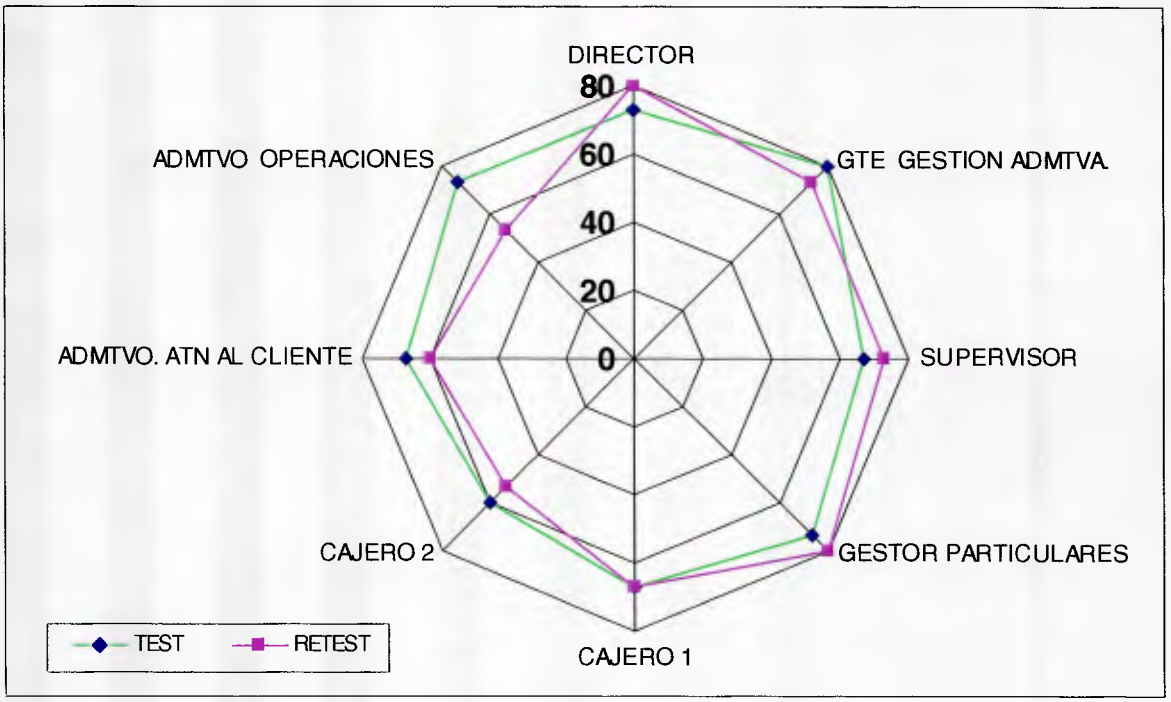
Gráfico No. 5
Competencia: Pensamiento conceptual



Se aprecia en la generalidad de empleados objeto de la evaluación una alta correspondencia entre los resultados obtenidos en el test y retest con lo cual se puede determinar que las conductas e indicadores identificados y utilizados para construir las encuestas son adecuados para reflejar el nivel de ajuste a la competencia.

Es importante resaltar que durante los dos períodos de medición fue igualmente común apreciar que el equipo de trabajo buscaba patrones de interacción o "claves" para la resolución de los problemas cotidianos, especialmente en el grupo gerencial y de atención al cliente.

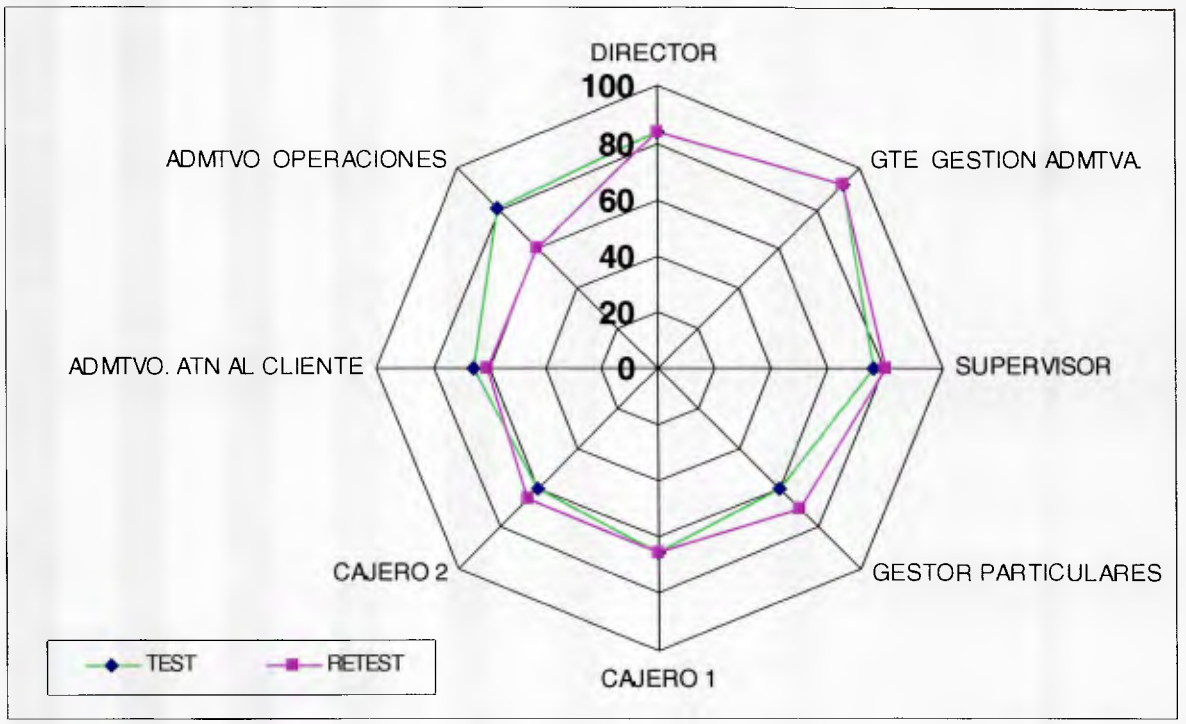
Gráfico No. 6
Competencia: Autocontrol



Existe en el grupo de trabajo un nivel de ajuste importante entre el resultado de las mediciones obtenidas a través de las pruebas test y retest, ubicándose el nivel de variación en un –4%. Tal variación, que se traduce en una ligera desmejora del resultado entre una prueba y otra, está originada por la variación en el comportamiento de uno de los empleados (administrativo de operaciones de oficina).

Durante ambas pruebas este empleado tuvo un seguimiento cercano por parte de su supervisor por ser de reciente ingreso. Si bien la calidad en la ejecución de sus tareas se incrementó, también fue objeto de una mayor presión de trabajo, lo que condujo a la modificación de su conducta. Consecuentemente, puede afirmarse que excluyendo este evento aislado, los indicadores construidos son validos para la evaluación de la competencia.

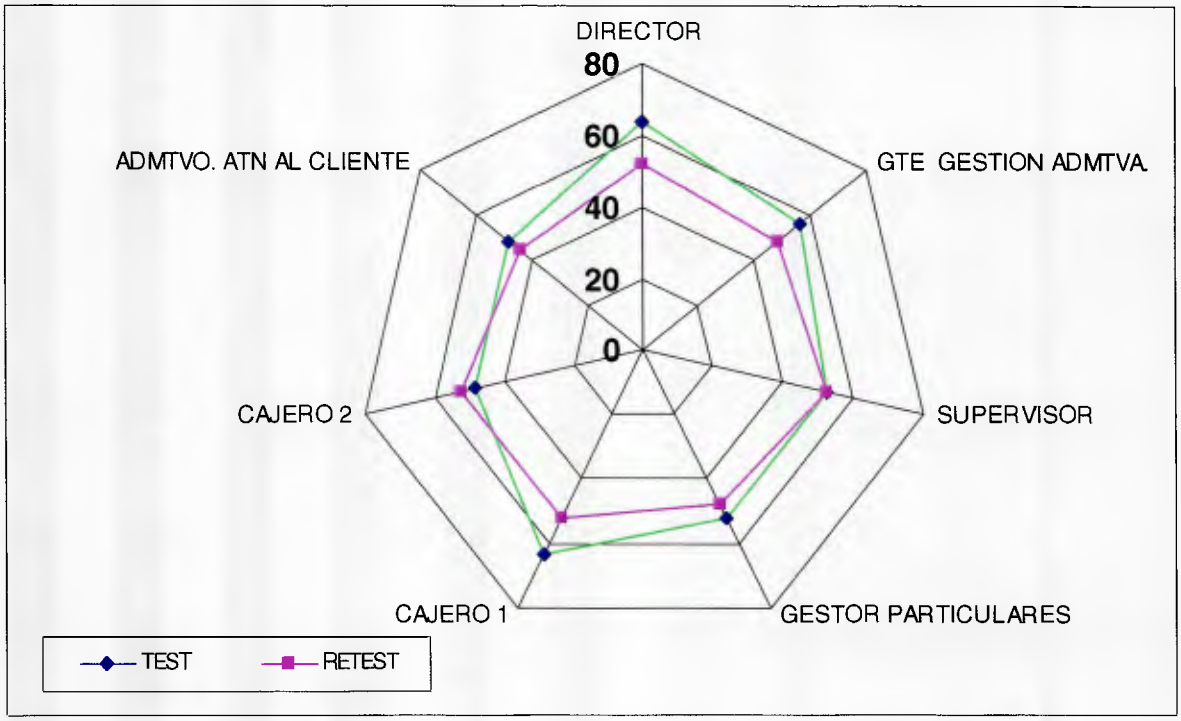
Gráfico No. 7
Competencia: Trabajo en equipo



En líneas generales, los empleados de la oficina mostraron durante la aplicación de las pruebas test y retest una conducta consistente en lo que respecta a la cooperación y trabajo en equipo. Ambos factores fueron especialmente importantes para el grupo en general, siendo frecuente apreciar intentos de ayuda a los compañeros de trabajo.

No obstante, sigue siendo pertinente acotar que la variación presentada en el caso del empleado administrativo de operaciones de oficina está explicada por su fase de adaptación al puesto de trabajo y al resto del equipo. Hecha esta aclaratoria, se puede concluir que las conductas identificadas como indicadores para medir la competencia son válidas a efectos de la evaluación realizada.

Gráfico No. 8
Competencia: Orientación al servicio al cliente



Durante la aplicación de las pruebas test y retest los empleados de la oficina mostraron coherencia en sus conductas, las cuales fueron expresadas en términos de ayudar a identificar las necesidades reales de los clientes que acudieron a la oficina, centrándose en trabajar para solucionar los problemas presentados por éstos.

Es importante acotar que el cargo administrativo de operaciones de oficina no fue evaluado en esta competencia específica, por estar sus funciones orientadas en la ejecución de tareas básicamente de "back office", quedando por tal motivo muy limitado su nivel de contacto con los clientes. En resumen, los resultados obtenidos en ambas pruebas indican que el instrumento construido es válido para medir la competencia "Orientación de Servicio al Cliente".

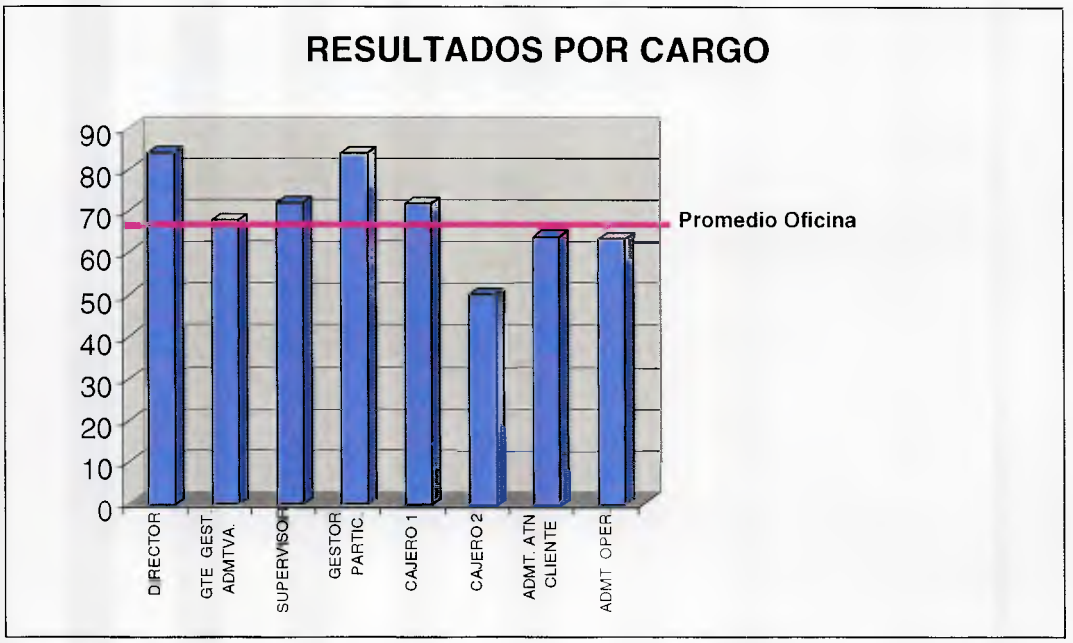
VII. CONCLUSIONES

Al concluir todas las sesiones de trabajo, se determinaron las competencias genéricas que describen el desempeño óptimo en lo que respecta a los cargos existentes en la Oficina San Bernardino II. Dichas competencias se derivan de los valores presentes en la Oficina, y pueden ser aplicables al resto de la red, representando las habilidades, destrezas conocimientos y actitudes diferenciadoras de un alto desempeño.

Los datos arrojados por las encuestas efectuadas tanto a supervisores como a clientes en la Oficina San Bernardino pueden ser tomados como válidos a efectos de describir el comportamiento de la misma en lo que respecta al grado de ajuste existente entre las competencias identificadas como críticas para el óptimo desenvolvimiento de dicha oficina, tomando en consideración los resultados obtenidos en el test y retest. En tal sentido se aprecia un mínimo grado de desviación en las puntuaciones obtenidas a través de los instrumentos aplicados en dos tiempos (test-retest), lo cual indica consistencia en los resultados de ambos instrumentos.

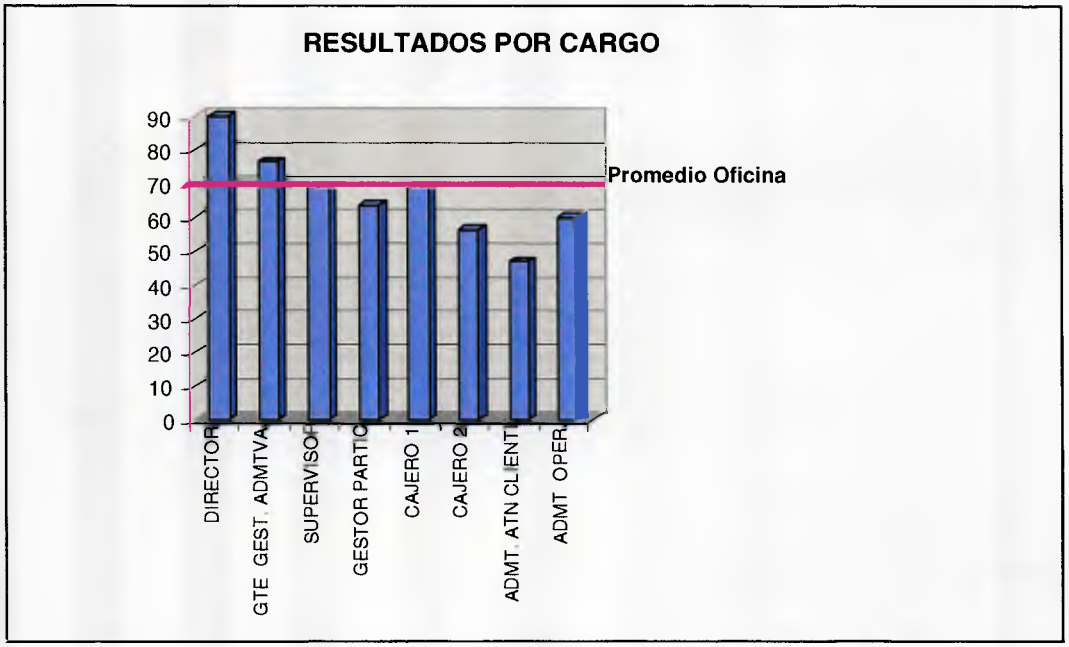
El análisis de los comportamientos presentados en la Oficina indica que en líneas generales el perfil del equipo de trabajo está ajustado en un 69% a las competencias establecidas y sus requerimientos mínimos. Sin embargo, al examinar los resultados discriminados por tipo de competencia, afloran ciertas fortalezas y debilidades que son comunes al grupo de trabajo.

Gráfico No. 9
Competencia: Interés por orden y calidad
Ajuste promedio Oficina: 69.37%



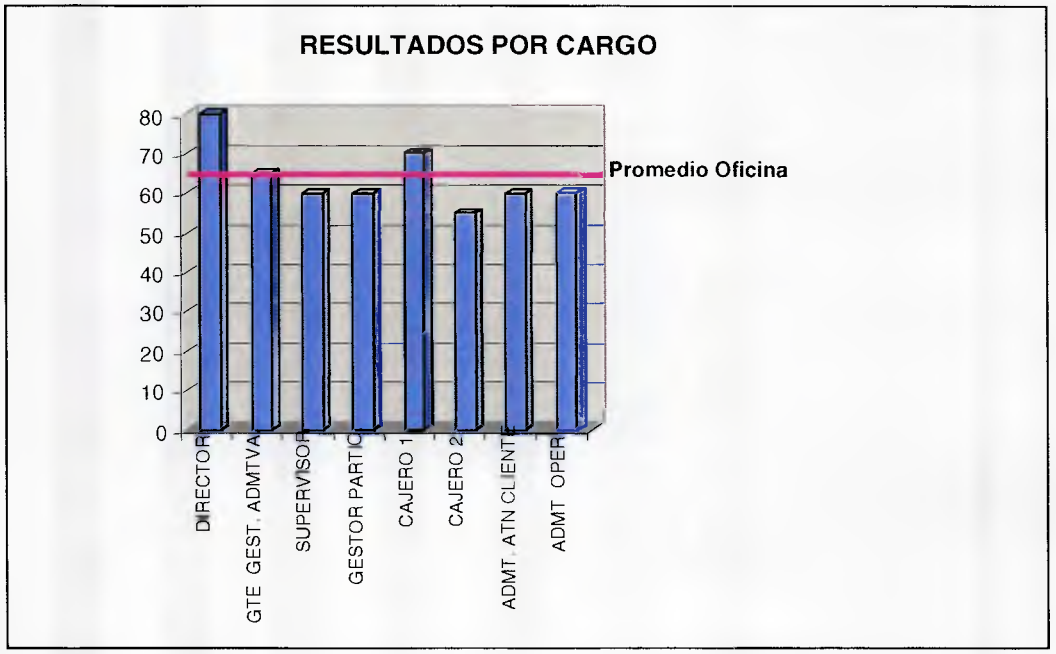
Se observa que los perfiles individuales de cada uno de los empleados están en general bien alineados con la destreza requerida. Si bien se observó un leve desajuste en los resultados obtenidos por uno de los empleados (cajero No. 2), ésta puede ser solventada a través de un seguimiento particular de parte de sus supervisores inmediatos. En todo caso, este nivel de ajuste puede ser tomado como fortaleza del grupo de trabajo a efectos del desempeño de la oficina, máxime si se toma en consideración que gran parte de la eficiencia en la gestión de la misma se basa en la correcta ejecución de sus procesos internos.

Gráfico No. 10
Competencia: Experticia técnica profesional
Ajuste promedio Oficina: 70%



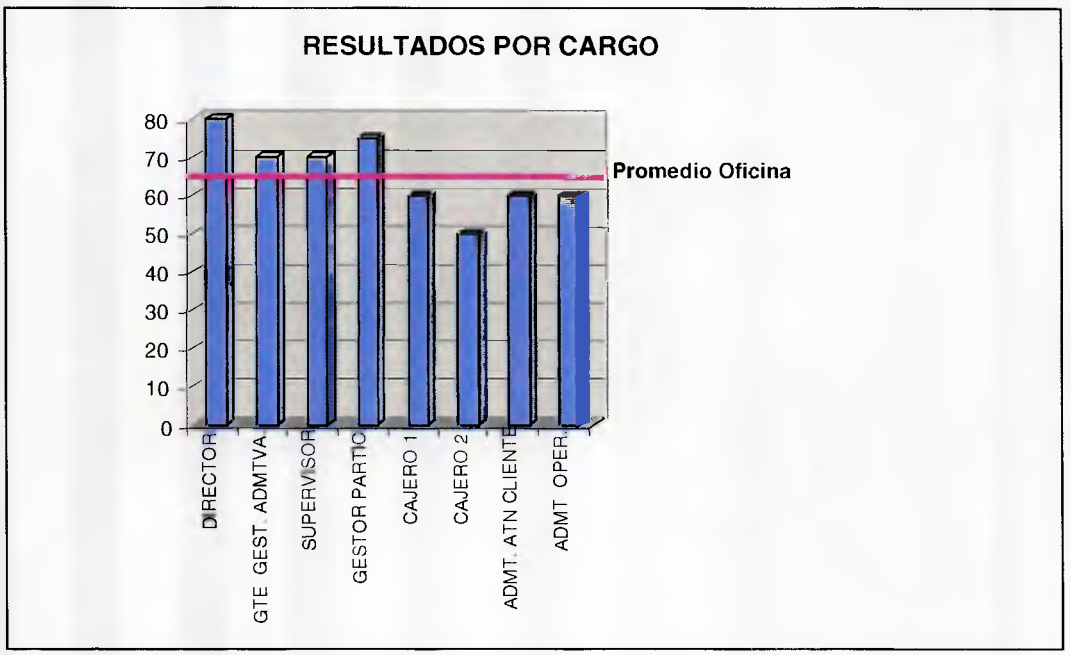
El resultado de las encuestas indica que el grupo de trabajo está polarizado en lo que respecta al ajuste de perfiles personales a esta competencia. Específicamente, se observa que el nivel gerencial y medio de la Oficina (Director, Gerente de Gestión Administrativa, Supervisor) posee la competencia requerida presentando un 82% de ajuste, mientras que el nivel base (gestor de particulares, cajeros, administrativos de atención, administrativo de operaciones) está ajustado en un 63%, producto básicamente de la incorporación de nuevos módulos de la plataforma tecnológica. Es importante resaltar que, dado que el nuevo modelo de gestión de la Organización se fundamenta en una casi total delegación de procesos sobre las oficinas comerciales, es imprescindible que su ejecución sea la adecuada tanto en precisión como en calidad, para lo cual es necesario que el personal que labora en las mismas posea un elevado nivel de ajuste en la competencia antes indicada.

Gráfico No. 11
Competencia: Pensamiento analítico
Ajuste promedio Oficina:65%



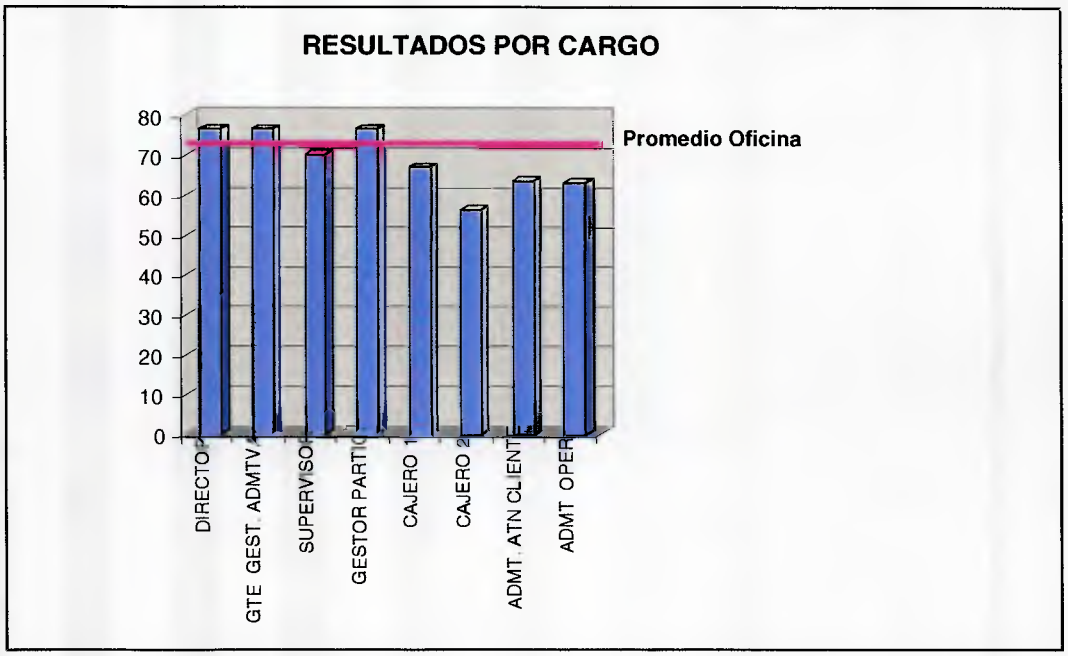
El resultado de las encuestas aplicadas indica que en general el grupo de trabajo posee una capacidad promedio en la identificación de partes aisladas dentro de problemas que les son presentados como un todo. En general, las conductas demostradas por los empleados de la oficina indican que son capaces de aplicar diferentes enfoques en el abordaje de situaciones diversas, así como aplicar los procedimientos establecidos con la implantación de la nueva plataforma tecnológica para atender los diversos requerimientos de los clientes. Esta condición no se aprecia como crítica en vista de que el menú de opciones que brinda el sistema que soporta la operatoria de la oficina contempla la totalidad de las transacciones que pueden ser solicitadas por el cliente.

Gráfico No. 12
Competencia: Pensamiento conceptual
Ajuste promedio Oficina: 66%



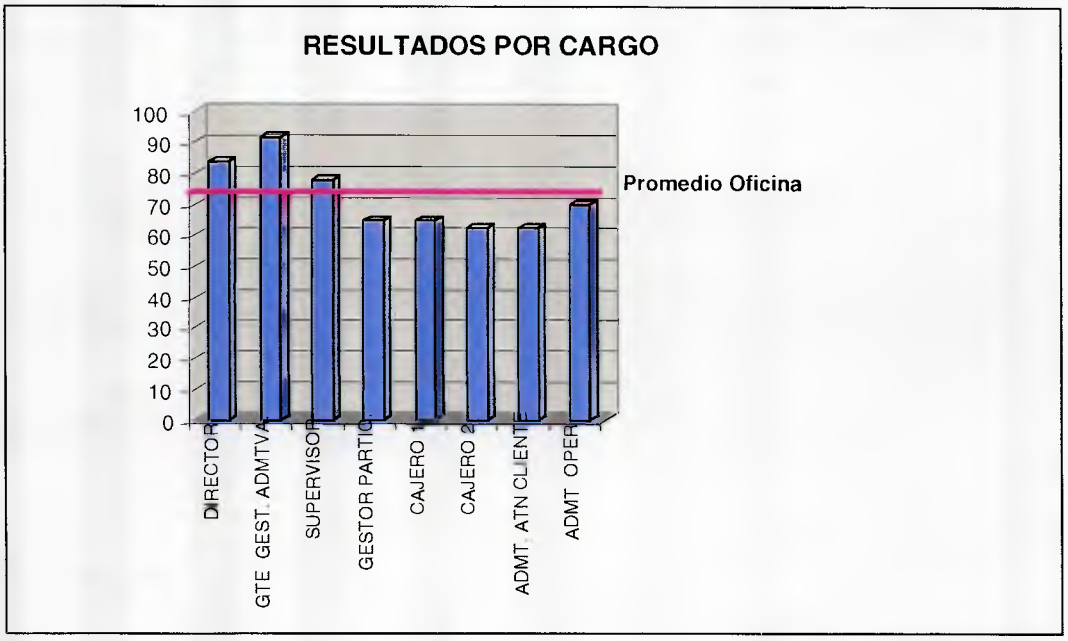
Las conductas presentadas por el grupo de trabajo que han sido identificadas por sus líneas supervisorias indican que a nivel gerencial el ajuste del recurso es mayor a la competencia, lo cual se explica por la ejecución constante de actividades que requieren la identificación de hechos aislados para conformar una solución integral de cara al cliente. De igual manera, a través de las conductas identificadas en la línea gerencial de la oficina se pudo apreciar una notable habilidad para estructurar actividades individuales y grupales, determinando metas, acciones y recursos necesarios para lograr su ejecución. Es importante acotar que en el proceso de transición que esta atravesando la oficina, pudo evidenciarse que , a fin de resolver problemas puntuales por la incorporación de nuevas actividades, los empleados debían recopilar información de las distintas áreas de la administración central, información para ellos desconocida hasta entonces y que debían ordenar para lograr soluciones oportunas.

Gráfico No. 13
Competencia:Autocontrol
Ajuste promedio: 70%



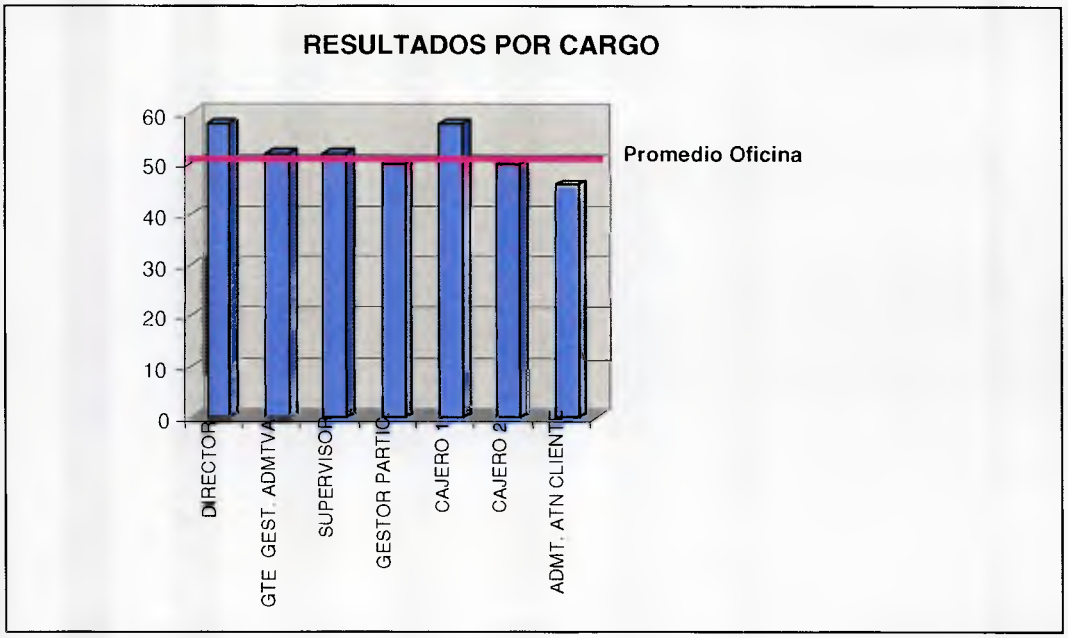
Se hace evidente que el grupo de trabajo en su totalidad tiene un elevado dominio de sus emociones frente a situaciones de alta presión, lo cual puede explicarse por el contacto del día a día con situaciones de diversa índole frente a clientes que demandan una respuesta oportuna e inmediata. Se aprecia que tanto el nivel gerencial como el nivel operativo poseen la capacidad de afrontar estas situaciones dando respuestas adecuadas y tratando de que sus resultados sean de calidad.

Gráfico No. 14
Competencia:Trabajo en equipo
Ajuste promedio Oficina: 72%



El factor trabajo en equipo es pecibido tanto por los empleados de la oficina como por los supervisores de la misma como favorable a través del desarrollo de las actividades en la misma. Es importante hacer notar que a pesar de que no hay un 100% de satisfacción en la percepción de los encuestados, no se aprecian problemas de comunicación entre el equipo, estando éste en líneas generales siempre dispuesto para apoyarse en caso de ser necesario, de cara al logro de los objetivos de la oficina.

Gráfico No. 15
Competencia: Orientación al servicio al cliente
Ajuste promedio Oficina: 50%



La puntuación alcanzada por la totalidad de los empleados de la oficina en esta competencia se constituye en un factor clave a intervenir. En términos generales la mayor distribución de opiniones se ubica dentro de un segmento medianamente satisfactorio, lo cual permite inferir que existen aspectos relacionados con este indicador que deben ser mejorados.

Es importante resaltar que para evaluar orientación de servicio se tomó como fuente de información la opinión de clientes exclusivamente, a fin de obtener un indicador que reflejara de forma acertada la percepción del servicio ofrecido, el cual es uno de los aspectos fundamentales en el negocio bancario. En este sentido se pidió a los usuarios de la oficina expresaran en el instrumento ofrecido cual era su nivel de satisfacción con respecto al trato brindado por la oficina. Para los clientes encuestados la calidad de servicio es concebida en términos de rapidez, buena atención, Nivel de solvencia y cantidad de oficinas de la red, entre otros indicadores.

Sin embargo los dos últimos dejan de ser considerados como elementos críticos una vez alcanzada cierta estabilidad dentro del sistema financiero, lo que hace que los clientes se movilicen hacia aquellos bancos que le brindan mejor atención, más allá de la solvencia de los mismos. Como hemos comentado la situación actual del sistema financiero ha permitido aflorar fortalezas y debilidades que están directamente relacionadas con la prestación del servicio en sí.

VIII. **RECOMENDACIONES**

En una visión global de los resultados anteriormente expuestos, podemos señalar que existen perfiles personales en los empleados de la Oficina San Bernardino II que, dado su nivel de ajuste a las competencias establecidas, se constituyen en claras fortalezas a efectos del logro de los objetivos de la misma. Dentro de estos destacan el interés por orden y calidad, experticia técnica profesional, autocontrol y trabajo en equipo.

La conjunción de estos factores muestra que la oficina tiene en su recurso humano un potencial de excelentes características, distinguido por su mística e implicación con los valores de la Organización. El equipo de trabajo muestra conciencia del compromiso y la responsabilidad adquirida con la Organización y las tareas específicas tratando de mantener los estándares de calidad en el ámbito operativo con los recursos disponibles.

Sin embargo, pudimos constatar dentro de la percepción de los clientes que visitan la oficina factores críticos como lo es la calidad de servicio (medida como Orientación al Servicio al Cliente). Tal resultado indica que las acciones correctivas y preventivas deben focalizarse en estos factores, con el fin ultimo de reorientar la percepción que se tiene a nivel externo de la oficina, evitando así que se siga deteriorando la imagen de servicio que se posee en la actualidad.

De tal manera resulta imperativo generar respuestas acordes con las expectativas de los clientes ante una nueva situación en el entorno financiero donde cada vez más se requiere calidad en el servicio prestado y trato personalizado para con las personas que acuden a la institución.

En tal sentido, nos permitimos recomendar el desarrollo de un plan de adiestramiento para la totalidad del personal de la oficina, que tenga como finalidad el reforzamiento de las conductas de atención a clientes permitiendo concientizar al personal sobre la importancia que tiene para los objetivos de la oficina la prestación de un servicio de calidad.

PONDERACIÓN DE LAS COMPETENCIAS EVALUADAS EN EL INSTRUMENTO.

COMPETENCIA	PONDERACIÓN (%)
1. INTERES POR ORDEN Y CALIDAD	15
2. EXPERTICIA TECNICA PROFESIONAL	20
3. PENSAMIENTO ANALITICO	10
4. PENSAMIENTO CONCEPTUAL	10
5. AUTOCONTROL	15
6. TRABAJO EN EQUIPO	10
7. ORIENTACION AL SERVICIO AL CLIENTE	20

VALORES ESTADÍSTICOS

Parámetros	Valor
Coeficiente de correlación (r)	0,939
Desviación estándar del retest (Sy)	0,8215
Error de la medición (Se)	± 0,281

BIBLIOGRAFÍA

Kerlinger (1983), Investigación del comportamiento (técnicas y metodologías). Editorial Interamericana. México. DF.

Fernández, Cubeiro y Dalziel (1996). Las competencias. Clave para una gestión integrada de recursos humanos. Ediciones Deusto S.A. Bilbao. España.

Chiavenato, Idalberto (1994). Administración de Recursos Humanos 2da Edición. Editorial Mc Graw Hill.

Spencer Lyle M. & Spencer Signe M. (1993). Competence at Work. Models for .Superior Performance. John Wiley & Sons, Inc.

Porras, Jerry: Organizational Development: Theory, Practice and Research, 1992

Boyatzis, R.E. A two factor theory of affiliation motivation, Harvard University, 1972

French & Bell: Desarrollo Organizacional, Prentice-Hall Hispanoamericana,1996

ANEXO 1

DESCRIPCIONES DE CARGO

Cargo Funcional: Director de Oficina (Oficina Comercial) **Código:** 6000

Dependencia: Dirección Territorial **Ubicación/Piso:** XXXX

Adscripción: V.P.E. Banca al Por Menor **Personal a su Cargo:** Directo: ___ Indirecto: ___ Total: ___

Propósito General:

Dirigir y organizar la acción comercial de la Oficina, a fin de brindar la mejor atención a los clientes cautivos y no cautivos de la organización Provincial.

Estructura:

Finalidades:

- Programar la ejecución de acciones orientadas a la atención de Clientes de la Organización, a fin de alcanzar los objetivos establecidos en términos de mercado, ingresos, costes y rentabilidad, a través del establecimiento de los controles administrativos requeridos para garantizar el cumplimiento de políticas vigentes.

Funciones:

- Dirigir, organizar y coordinar el recurso humano y las operaciones de la Oficina Comercial.
- Transmitir políticas generales, normas y estrategias particulares definidas por la Organización.
- Planificar, gestionar y vigilar la actividad comercial, a fin de ofrecer los productos y servicios de la Organización Provincial para brindar la mejor calidad al cliente.
- Supervisar y controlar el riesgo de los productos ofrecidos por la Oficina Comercial.

BORRADOR

Elaborado por:	Verificado por:
Fecha:	Fecha:

Entorno (Naturaleza y Alcance):

El entorno del cargo requiere conocer la gestión realizada por Banca al Por Menor, así como las políticas comerciales y el marco legal inherente al desempeño de sus funciones.

Autoridad y Autonomía:

El titular del cargo está sujeto a supervisión general, con autonomía para la toma de decisiones, a[illegible]on los planes y objetivos establecidos. Tiene acceso a información confidencial. Informa las actividades en [illegible]a v[illegible]al, escrita, y a través de reuniones e informes. Ejerce supervisión sobre el personal y asigna responsabilidade[illegible]

Relación Interna / Externas:

Se relaciona internamente con aquellas Dependencias que apoyen la ge[illegible]n realiz[illegible]a por la Dirección Territorial.

En forma externa se relaciona con Clientes.

Perfil:

Para el desempeño del cargo se re[illegible]

- Profesion[illegible]Univers[illegible]io e[illegible]dministración o carrera afín, con especialización.
- Experien[illegible] progresiv[illegible]e ocho (8) años efectuando funciones gerenciales en áreas relacionadas con el cargo.
- [illegible]mien[illegible]ciales. Ley General de Bancos y otras Instituciones Financieras. Ley de Legitimación de C[illegible]s. Manejo de micros.
- [illegible]cione[illegible]nterpersonales, proactivo, comunicativo, capacidad de análisis y redacción de informes.
- [illegible]acid[illegible]para el manejo y supervisión de personal e información confidencial.

Otros Roles:

BORRADOR

Banco Provincial **DESCRIPCION DE CARGO**

Cargo Funcional: Gestor de Negocios **Código:** 6100

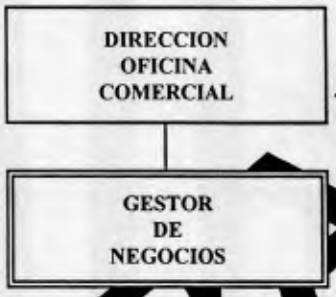
Dependencia: Oficina Comercial **Ubicación/Piso:** XXXX

Adscripción: Dirección Territorial **Personal a su Cargo:** Directo: ☐ Indirecto: ☐ Total: ☐

Propósito General:

Gestionar la actividad comercial del segmento de clientes asignados, incluyendo el tratamiento de las operaciones de activo y del riesgo, así como la captación de nuevos clientes.

Estructura:



Finalidades:

- Apoyar la relación entre los Clientes de la Organización y el Banco, a través del control de los trámites operativos necesarios, sirviendo de contacto con ellos, a fin de cumplir las normas y pautas establecidas para las Oficinas Comerciales.

Funciones:

- Informar y gestionar los requerimientos del cliente en cuanto a productos, servicios, volumen, riesgo, precios, entre otros.
- Atender en forma personalizada a los clientes potenciales de la Organización Provincial.
- Analizar las operaciones de activo y del riesgo referente al estudio, elaboración de propuestas, recomendaciones, seguimiento del riesgo, detección de alertas, actividad recuperatoria, etc.
- Controlar las operaciones del activo y del riesgo efectuando la supervisión y seguimiento necesarias para la cancelación, renovación y recuperación de los créditos concedidos.

BORRADOR

Elaborado por:	Verificado por:
Fecha:	Fecha:

Entorno (Naturaleza y Alcance):

El entorno del cargo requiere conocer la gestión realizada por la Oficina Comercial, así como las normas, políticas y procedimientos establecidos por la Organización.

Autoridad y Autonomía:

Se rige por los lineamientos establecidos por la Oficina Comercial. Está sujeto a supervisión directa. Informa las actividades en forma verbal y escrita. Mantiene infoamdo a su supervisor inmediato de aquellas situaciones relevantes o que requieran su intervención.

Relación Interna / Externas:

Se relaciona internamente con aquellas dependencias que apoyen la gestión realizada por las Oficinas Comerciales.

En forma externa se relaciona con clientes.

Perfil:

Para el desempeño del cargo se requiere:

- Bachiller en Ciencias / Estudiante Universitario.
- Experiencia progresiva de dos (2) años efectuando funciones en áreas relacionadas con el cargo.
- Conocimientos: Operaciones Bancarias. Ley General de Bancos y otras Instituciones Financieras. Ley de Legitimación de Capitales. Manejo de micros.
- Relaciones interpersonales. Atención al público.

Otros Roles:

BORRADOR

Banco Provincial — **DESCRIPCION DE CARGO**

Cargo Funcional: Gestor de Particulares — **Código:** 6200

Dependencia: Oficina Comercial — **Ubicación/Piso:** XXXX

Adscripción: Dirección Territorial — **Personal a su Cargo:** Directo: ☐ Indirecto: ☐ Total: ☐

Propósito General:

Gestionar la actividad comercial de particulares, incluyendo las operaciones de apertura y de venta de los productos de la Organización Provincial, con la finalidad de incrementar la participación en el negocio comercial.

Estructura:

Finalidades:

- Apoyar la relación entre los Clientes de la Organización y el Banco, a través del control de los trámites operativos necesarios, sirviendo de conexión a fin de cumplir las normas y pautas establecidas para las Oficinas Comerciales.

Funciones:

- Realizar acciones comerciales con el objeto de incrementar el negocio de la Oficina Comercial.
- Efectuar gestiones orientadas a conseguir una mayor vinculación y fidelización de los Clientes del Banco.
- Atender a la clientela del segmento de particulares.
- Tramitar las operaciones de apertura de cuentas (ahorro, corrientes), tarjetas de crédito/débito, créditos a particulares y otros productos.

Elaborado por:	Verificado por:
Fecha:	Fecha:

BORRADOR

Entorno (Naturaleza y Alcance):

El entorno del cargo requiere conocer la gestión realizada por la Oficina Comercial, así como las normas, políticas y procedimientos establecidos por la Organización.

Autoridad y Autonomía:

Se rige por los lineamientos establecidos por la Oficina Comercial. Está sujeto a supervisión directa. Informa las actividades en forma verbal y escrita. Mantiene infoamdo a su supervisor inmediato de aquellas situaciones relevantes o que requieran su intervención.

Relación Interna / Externas:

Se relaciona internamente con aquellas Dependencias que proveen la gestión realizada por las Oficinas Comerciales.

En forma externa se relaciona con clientes.

Perfil:

Para el desempeño del cargo se requiere:

- Bachiller en Ciencias / Estudiante Universitario.
- Experiencia progresiva de dos (2) años efectuando funciones en áreas relacionadas con el cargo.
- Conocimientos: Operaciones bancarias. Ley General de Bancos y otras Instituciones Financieras. Ley de Legitimación de Capitales. Manejo de micros.
- Relaciones interpersonales. Atención al público.

Otros Roles:

BORRADOR

Banco Provincial **DESCRIPCION DE CARGO**

Cargo Funcional: Administrativo de Atención al Cliente **Código:** 6900

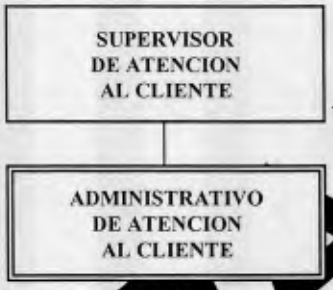
Dependencia: Oficina Comercial **Ubicación/Piso:** XXXX

Adscripción: Dirección Territorial **Personal a su Cargo:** Directo: Indirecto: Total:

Propósito General:

Atender y gestionar la operatoria de la Oficina Comercial en cuanto a los requerimientos de los clientes de la Organización, mediante la ejecución de procedimientos que optimicen la gestión llevada a cabo por la [illegible]

Estructura:



Finalidades:

- Proveer la información solicitada por los clientes Corporativos, así como canalizar las incidencias registradas.
- Gestionar y registrar las operaciones de Caja-Terminal, Cambio, Cuentas Corrientes y de Ahorros y administrativas en general.

Funciones:

- Atender público en el mostrador.
- Realizar operaciones de caja, cambio de moneda extranjera, cuentas personales, entre otras.
- Otorgar saldos y consultas en cuentas corrientes/ahorro y tarjetas de crédito.
- Entregar y custodiar las chequeras de los clientes del Banco.
- Confeccionar los cheques de gerencia, operaciones de divisas, elaboración y procesos de planillas, etc.

BORRADOR

Elaborado por:	Verificado por:
Fecha:	Fecha:

Entorno (Naturaleza y Alcance):

El entorno del cargo requiere mantenerse informado en cuanto a productos y servicios que presta el sector público y privado y conocer las normas, políticas y procedimientos establecidos por la Organización.

Autoridad y Autonomía:

El titular del cargo está sujeto a supervisión directa. Mantiene informado a su supervisor inmediato de aquellas situaciones relevantes o que requieran su intervención.

Relación Interna / Externas:

Se relaciona internamente con aquellas dependencias que apoyan la gestión operativa de los productos y servicios que ofrece la Organización.

De forma externa se relaciona con clientes.

Perfil:

Para el desempeño del cargo se requiere:

- Técnico Superior Universitario en Administración o carrera afín.
- Experiencia de dos (2) años efectuando funciones en áreas relacionadas con el cargo.
- Conocimientos: Ley General de Bancos y otras Instituciones Financieras. Ley de Legitimación de Capitales. Operaciones Bancarias. Aplicaciones/Plataforma Bancaria. Manejo de Micros.
- Relaciones Interpersonales. Atención al Cliente.

Otros Roles:

BORRADOR

Cargo Funcional: Supervisor de Atención al Cliente **Código:** 6500

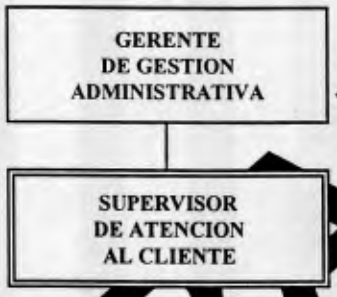
Dependencia: Oficina Comercial **Ubicación/Piso:** XXXX

Adscripción: Dirección Territorial **Personal a su Cargo:** Directo: Indirecto: Total:

Propósito General:

Supervisar y controlar la operatoria de la Oficina Comercial en cuanto a la atención directa con los clientes de la Organización Provincial, a fin de garantizar un mejor servicio y satisfacción de las necesidades [illegible]

Estructura:



Finalidades:

- Coordinar las actividades operativas orientadas a la atención de clientes de la Organización Provincial, a fin de optimizar la prestación de los servicios que brinda la Organización, de acuerdo a los lineamientos establecidos.

Funciones:

- Supervisar y controlar las operaciones de Caja, Cambio, Cuentas Corrientes, Cuentas de Ahorro y administrativas en general.
- Asesorar al público sobre las áreas más específicas de la Oficina Comercial o de la Administración Central, en caso de consultas, reclamos o solicitud de servicios.
- Verificar y actualizar los datos de los clientes comerciales.
- Atender de modo personal y por teléfono toda la información solicitada por los clientes comerciales.

Elaborado por:	Verificado por:
Fecha:	Fecha:

BORRADOR

Entorno (Naturaleza y Alcance):

El entorno del cargo requiere conocer la gestión realizada por la Oficina Comercial, así como las políticas comerciales y el marco legal existentes dentro de su ámbito de actuación. Requiere conocer además las normas, políticas y procedimientos establecidos por la Organización.

Autoridad y Autonomía:

El titular del cargo está sujeto a supervisión general, con relativa autonomía para la toma de decisiones, acorde con los planes y objetivos establecidos. Tiene acceso a información confidencial. Informa sus actividades en forma verbal, escrita, y a través de reuniones e informes. Ejerce supervisión sobre el personal y asigna responsabilidades.

Relación Interna / Externas:

Se relaciona internamente con aquellas Dependencias que [illegible] la gestión realizada por las Oficinas Comerciales.

En forma externa se relaciona con clientes.

Perfil:

Para el desempeño del cargo se requiere:

- Profesional universitario en Administración o carrera afín.
- Experiencia progresiva de tres (3) años efectuando funciones en áreas relacionadas con el cargo.
- Conocimientos: Ley General de Bancos y otras Instituciones Financieras. Ley de Legitimación de Capitales. Operaciones Bancarias. Manejo de micros.
- Relaciones interpersonales, proactivo, aceptación de cambios, capacidad de análisis y redacción de informes.
- Capacidad para el manejo y supervisión de personal e información confidencial.

Otros Roles:

BORRADOR

ANEXO 2

ACUERDO CONDUCTAS ASOCIADAS A COMPETENCIAS POR CARGO

OFICINA SAN BERNARDINO II. PERFIL GENERAL DE AJUSTE A COMPETENCIAS (TEST)

CARGO	INTERES POR ORDEN Y CALIDAD	EXPERTICIA TECNICA PROFESIONAL	PENSAMIENTO ANALITICO	PENSAMIENTO CONCEPTUAL	AUTOCONTROL	TRABAJO EN EQUIPO	ORIENTACION AL SERVICIO AL CLIENTE
DIRECTOR DE OFICINA	88	87	80	80	73	84	64
GERENTE DE GESTION ADMINISTRATIVA	72	73	60	70	80	92	56
SUPERVISOR	76	67	60	70	67	76	52
GESTOR DE PARTICULARES	84	60	60	80	73	60	52
CAJERO 1	68	67	70	60	67	65	64
CAJERO 2	52	53	50	50	60	60	48
ADMINISTRATIVO ATENCION AL CLIENTE	60	47	60	60	67	65	48
ADMINISTRATIVO DE OPERACIONES	60	53	60	60	73	80	
PROMEDIO	***70***	***63,38***	***62,5***	***66,25***	***70***	***72,75***	***54,86***

OFICINA SAN BERNARDINO II. PERFIL GENERAL DE AJUSTE A COMPETENCIAS (RETEST)

CARGO	INTERES POR ORDEN Y CALIDAD	EXPERTICIA TECNICA PROFESIONAL	PENSAMIENTO ANALITICO	PENSAMIENTO CONCEPTUAL	AUTOCONTROL	TRABAJO EN EQUIPO	ORIENTACION AL SERVICIO AL CLIENTE
IRECTOR DE OFICINA	80	93	80	80	80	84	52
ERENTE DE GESTION DMINISTRATIVA	64	80	70	70	73	92	48
UPERVISOR	68	73	60	70	73	80	52
ESTOR DE PARTICULARES	84	67	60	70	80	70	48
AJERO 1	76	73	70	60	67	65	52
AJERO 2	48	60	60	50	53	65	52
DMINISTRATIVO ATENCION L CLIENTE	68	47	60	60	60	60	44
DMINISTRATIVO DE PERACIONES	67	67	60	60	53	60	
PROMEDIO	***69,375***	***70,00***	***65***	***65***	***67,375***	***72***	***49,71***

ANEXO 3

MODELOS CUESTIONARIOS

IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS

Nombre del Empleado: _____

Fecha de Realización: _____

Este cuestionario tiene como finalidad obtener la información básica sobre la cual se determinará el nivel de competencia del evaluado.

Instrucciones:

✓ *Para cada pregunta, tache con una X o rellene el cuadro correspondiente de acuerdo al siguiente ejemplo:*

Preg.	1	2	3	4	5
1	x	X	x	x	x

1. El empleado asiste el trabajo

Si rara vez hace lo que se describe en la oración _____

Si el empleado hace lo que se describe ocasionalmente pero con poca frecuencia _____

Si el empleado hace lo que se describe en una cantidad promedio _____

Si el empleado hace lo que se describe con bastante frecuencia _____

Si el empleado hace lo que se describe frecuentemente _____

✓ *Los resultados de este cuestionario serán de utilidad siempre y cuando sus respuestas sean sinceras y se basen en sus observaciones personales.*

✓ *Por favor responda todas las preguntas, y solo tache o rellene un cuadro por cada pregunta.*

✓ *Si al finalizar el cuestionario quiere realizar alguna observación, la puede hacer en el cuadro que sigue:*

Pase a la página siguiente

PERFIL: DIRECTOR, G.G.A., SUPERVISOR. (para ser contestado por el supervisor)

1. *Evita desarrollar conductas inapropiadas*
2. *Resuelve voluntariamente problemas operativos*
3. *Conserva la calma en situaciones conflictivas*
4. *Demuestra confianza en el resto del equipo*
5. *Se interesa por conocer los distintos procesos de la Organización y sus interrelaciones.*
6. *Monitorea el trabajo del personal a su cargo*
7. *Brinda y pide ayuda a los demás*
8. *Se interesa por mantenerse actualizado en cuanto a las últimas mejoras del sistema.*
9. *Selecciona sus tareas en orden de importancia.*
10. *Respalda sus ideas con lógica y razonamiento.*
11. *Cumple con las tareas planificadas aún en situaciones de alta presión.*
12. *Se preocupa en clarificar los roles y/o funciones del personal a su cargo.*
13. *Promueve el sentimiento de cooperación y ayuda en el grupo*
14. *Comparte información útil con el resto del grupo*
15. *Se preocupa por mantener relaciones cordiales con sus compañeros de trabajo*
16. *Aplica los conocimientos de forma apropiada.*
17. *Se anticipa y prepara para los problemas y las oportunidades.*
18. *Chequea la precisión de la información utilizada y suministrada al cliente*
19. *Se esfuerza en superar las metas fijadas por la Dirección*
20. *Se preocupa por conocer a fondo las necesidades de los clientes*

Preg	1	2	3	4	5
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					

PERFIL: DIRECTOR, G.G.A., SUPERVISOR. (para ser contestado por el cliente)

1. *Chequea la precisión de la información que le es suministrada*
2. *Se preocupa por conocer a fondo sus necesidades*
3. *Se esfuerza por transmitirle sus ideas de forma sencilla y amable*
4. *Se preocupa por resolver con prontitud sus requerimientos*
5. *Escucha atentamente sus requerimientos*
6. *Toma responsabilidad personal en corregir problemas que sean presentados por usted*
7. *Está dispuesto para ayudarle y servirle*
8. *Conoce a fondo sus necesidades*

Preg	1	2	3	4	5
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					

PERFIL: GESTORES, ADMINISTRATIVOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE, CAJEROS (para ser contestado por el supervisor)

1. *Mantiene ordenado el espacio físico, escritorio, archivos y demás materiales de trabajo*
2. *Conserva la calma en situaciones conflictivas*
3. *Chequea la precisión de la información utilizada y suministrada al cliente.*
4. *Aplica los conocimientos que posee de forma apropiada.*
5. *Se interesa por mantenerse actualizado en cuanto a las últimas mejoras del sistema.*
6. *Se preocupa por conocer a fondo las necesidades de los clientes.*
7. *Respalda sus ideas con lógica y razonamiento.*
8. *Cumple con las tareas planificadas aún en situaciones de alta presión.*
9. *Se interesa por obtener la información necesaria para el desarrollo de su trabajo.*
10. *Promueve el sentimiento de cooperación y ayuda en el grupo.*
11. *Se esfuerza por transmitir sus ideas ante el cliente de forma sencilla y amable.*
12. *Comparte información útil con el resto del grupo*
13. *Se preocupa por mantener relaciones cordiales con sus compañeros de trabajo.*
14. *Alcanza las metas seleccionadas por la Dirección.*
15. *Se anticipa y prepara para los problemas y las oportunidades.*
16. *Resuelve voluntariamente problemas de carácter operativo*
17. *Usa correctamente las herramientas del sistema.*
18. *Brinda y pide ayuda a los demás.*
19. *Selecciona sus tareas en orden de importancia*
20. *Evita desarrollar conductas inapropiadas*

Preg	1	2	3	4	5
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					

PERFIL: GESTOR, ADMINISTRATIVO DE ATENCION AL CLIENTE, CAJERO. (para ser contestado por el cliente)

1. *Chequea la precisión de la información que le es suministrada*
2. *Se preocupa por conocer a fondo sus necesidades*
3. *Se esfuerza por transmitirle sus ideas de forma sencilla y amable*
4. *Se preocupa por resolver con prontitud sus requerimientos*
5. *Escucha atentamente sus requerimientos*
6. *Toma responsabilidad personal en corregir problemas que sean presentados por usted.*
7. *Está dispuesto para ayudarle y servirle.*
8. *Conoce a fondo sus necesidades*

Preg.	1	2	3	4	5
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					

PERFIL: ADMINISTRATIVO DE OPERACIONES DE OFICINAS.

1. *Mantiene ordenado el espacio físico, escritorio, archivos y demás materiales de trabajo*
2. *Conserva la calma en situaciones conflictivas*
3. *Se interesa por conocer los distintos procesos de la Organización y sus interrelaciones.*
4. *Brinda y pide ayuda a los demás*
5. *Utiliza de manera apropiada las herramientas del sistema.*
6. *Respalda sus ideas con lógica y razonamiento*
7. *Cumple con las tareas planificadas dentro del horario establecido.*
8. *Promueve el sentimiento de cooperación y ayuda en el grupo.*
9. *Comparte información útil con el resto del grupo.*
10. *Se preocupa por mantener relaciones cordiales con sus compañeros de trabajo.*
11. *Se anticipa y prepara para los problemas y oportunidades*
12. *Asiste puntualmente a sus actividades.*
13. *Aplica los conocimientos apropiadamente*
14. *Reconoce y corrige sus errores.*
15. *Resuelve voluntariamente problemas de carácter operativo*
16. *Selecciona sus tareas en orden de importancia.*
17. *Evita desarrollar conductas inapropiadas*

Preg	1	2	3	4	5
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					

ANEXO 4

RESULTADOS PERFILES VS. COMPETENCIAS POR CARGO

AJUSTE DE PERFIL A COMPETENCIAS. RESULTADOS TEST
CARGO: ADMINISTRATIVO DE OPERACIONES DE OFICINA

COMPETENCIA	PREGUNTA No.	PONDERACION	RESULTADOS		VALOR MAXIMO PONDERADO	DIFERENCIA CON VALOR MAXIMO	
			VALOR OBTENIDO	VALOR PONDERADO		ABSOLUTO	%DE AJUSTE DEL PERFIL A LA COMPETENCIA
TERES POR ORDEN Y CALIDAD	1		3				
	7		3				
	12		3				
PROMEDIO		**30%**	**3**	**0,9**	**1,50**	**0,6**	**60**
XPERTICIA TECNICA PROFESIONAL	15		3				
	5		3				
	3		2				
PROMEDIO		**20%**	**2,67**	**0,53**	**1,00**	**0,47**	**53**
ENSAMIENTO ANALITICO	11		3				
	16		3				
PROMEDIO		**5%**	**3,00**	**0,15**	**0,25**	**0,10**	**60**
ENSAMIENTO CONCEPTUAL	6		3				
	13		3				
PROMEDIO		**5%**	**3,00**	**0,15**	**0,25**	**0,10**	**60**
UTOCONTROL	2		4				
	17		4				
	14		3				
PROMEDIO		**20%**	**3,67**	**0,73**	**1,00**	**0,27**	**73**
RABAJO EN EQUIPO	4		4				
	8		4				
	9		4				
	10		4				
PROMEDIO		**20%**	**4**	**0,8**	**1,00**	**0,2**	**80**
PROMEDIO DE AJUSTE GENERAL PERFIL DEL EMPLEADO VS. COMPETENCIAS IDENTIFICADAS.							***64***

AJUSTE DE PERFIL A COMPETENCIAS. RESULTADOS RETEST
CARGO: ADMINISTRATIVO DE OPERACIONES DE OFICINA

COMPETENCIA	PREGUNTA No.	PONDERACION	RESULTADOS		VALOR MAXIMO PONDERADO	DIFERENCIA CON VALOR MAXIMO	
			VALOR OBTENIDO	VALOR PONDERADO		ABSOLUTO	%DE AJUSTE DEL PERFIL A LA COMPETENCIA
ITERES POR ORDEN Y CALIDAD	1		4				
	7		3				
	12		3				
PROMEDIO		**30%**	**3,33**	**1**	**1,50**	**0,5**	**67**
XPERTICIA TECNICA PROFESIONAL	15		4				
	5		3				
	3		3				
PROMEDIO		**20%**	**3,33**	**0,67**	**1,00**	**0,33**	**67**
ENSAMIENTO ANALITICO	11		3				
	16		3				
PROMEDIO		**5%**	**3,00**	**0,15**	**0,25**	**0,10**	**60**
ENSAMIENTO CONCEPTUAL	6		3				
	13		3				
PROMEDIO		**5%**	**3,00**	**0,15**	**0,25**	**0,10**	**60**
UTOCONTROL	2		3				
	17		2				
	14		3				
PROMEDIO		**20%**	**2,67**	**0,53**	**1,00**	**0,47**	**53**
RABAJO EN EQUIPO	4		3				
	8		3				
	9		3				
	10		3				
PROMEDIO		**20%**	**3**	**0,6**	**1,00**	**0,4**	**60**
PROMEDIO DE AJUSTE GENERAL PERFIL DEL EMPLEADO VS. COMPETENCIAS IDENTIFICADAS							***61***

AJUSTE DE PERFIL A COMPETENCIAS. RESULTADOS TEST
CARGO: DIRECTOR DE OFICINA

COMPETENCIA	PREGUNTA No.	PONDERACION	RESULTADOS VALOR OBTENIDO	RESULTADOS VALOR PONDERADO	VALOR MAXIMO PONDERADO	DIFERENCIA CON VALOR MAXIMO ABSOLUTO	DIFERENCIA CON VALOR MAXIMO %DE AJUSTE DEL PERFIL A LA COMPETENCIA
NTERES POR ORDEN Y CALIDAD	18		5				
	12		4				
	6		5				
	19		4				
	20		4				
PROMEDIO		**15%**	**4,4**	**0,66**	0,75	0,09	88
XPERTICIA TECNICA PROFESIONAL	5		5				
	2		3				
	8		5				
PROMEDIO		**15%**	**4,33**	**0,65**	**0,75**	**0,10**	**87**
ENSAMIENTO ANALITICO	17		4				
	9		4				
PROMEDIO		**10%**	**4,00**	**0,40**	**0,5**	**0,10**	**80**
ENSAMIENTO CONCEPTUAL	10		4				
	16		4				
PROMEDIO		**10%**	**4,00**	**0,40**	**0,5**	**0,10**	**80**
UTOCONTROL	3		4				
	1		4				
	11		3				
PROMEDIO		**10%**	**3,67**	**0,37**	**0,5**	**0,13**	**73**
RABAJO EN EQUIPO	4		4				
	7		4				
	13		5				
	14		3				
	15		5				
PROMEDIO		**20%**	**4,2**	**0,84**	**1,00**	**0,16**	**84**
RIENTACION AL SERVICIO AL CLIEN	3		3				
	4		3				
	5		4				
	6		3				
	7		3				
PROMEDIO		**20%**	**3,2**	**0,64**	**1,00**	**0,36**	**64**
PROMEDIO DE AJUSTE GENERAL PERFIL DEL EMPLEADO VS. COMPETENCIAS IDENTIFICADAS							***79***

AJUSTE DE PERFIL A COMPETENCIAS. RESULTADOS RETEST
CARGO: DIRECTOR DE OFICINA

COMPETENCIA	PREGUNTA No.	PONDERACION	RESULTADOS		VALOR MAXIMO PONDERADO	DIFERENCIA CON VALOR MAXIMO	
			VALOR OBTENIDO	VALOR PONDERADO		ABSOLUTO	%DE AJUSTE DEL PERFIL A LA COMPETENCIA
NTERES POR ORDEN Y CALIDAD	18		4				
	12		4				
	6		4				
	19		4				
	20		4				
PROMEDIO		**15%**	**4**	**0,6**	**0,75**	**0,15**	80
XPERTICIA TECNICA PROFESIONAL	5		5				
	2		4				
	8		5				
PROMEDIO		**15%**	**4,67**	**0,70**	**0,75**	**0,05**	**93**
ENSAMIENTO ANALITICO	17		4				
	9		4				
PROMEDIO		**10%**	**4,00**	**0,40**	**0,5**	**0,10**	**80**
ENSAMIENTO CONCEPTUAL	10		4				
	16		4				
PROMEDIO		**10%**	**4,00**	**0,40**	**0,5**	**0,10**	**80**
UTOCONTROL	3		4				
	1		4				
	11		4				
PROMEDIO		**10%**	**4,00**	**0,40**	**0,5**	**0,10**	**80**
RABAJO EN EQUIPO	4		3				
	7		4				
	13		5				
	14		4				
	15		5				
PROMEDIO		**20%**	**4,2**	**0,84**	**1,00**	**0,16**	**84**
RIENTACION AL SERVICIO AL CLIE	3		3				
	4		2				
	5		3				
	6		2				
	7		3				
PROMEDIO		**20%**	**2,6**	**0,52**	**1,00**	**0,48**	**52**
PROMEDIO DE AJUSTE GENERAL PERFIL DEL EMPLEADO VS. COMPETENCIAS IDENTIFICADAS							**78**

AJUSTE DE PERFIL A COMPETENCIAS. RESULTADOS TEST
CARGO: GERENTE DE GESTION ADMINISTRATIVA

COMPETENCIA	PREGUNTA No.	PONDERACION	RESULTADOS		VALOR MAXIMO PONDERADO	DIFERENCIA CON VALOR MAXIMO	
			VALOR OBTENIDO	VALOR PONDERADO		ABSOLUTO	%DE AJUSTE DEL PERFIL A LA COMPETENCIA
TERES POR ORDEN Y CALIDAD	18		4				
	12		4				
	6		4				
	19		3				
	20		3				
PROMEDIO		**15%**	**3,6**	**0,54**	**0,75**	**0,21**	**72**
XPERTICIA TECNICA PROFESIONAL	5		3				
	2		5				
	8		3				
PROMEDIO		**15%**	**3,67**	**0,55**	**0,75**	**0,20**	**73**
ENSAMIENTO ANALITICO	17		3				
	9		3				
PROMEDIO		**10%**	**3,00**	**0,30**	**0,5**	**0,20**	**60**
ENSAMIENTO CONCEPTUAL	10		3				
	16		4				
PROMEDIO		**10%**	**3,50**	**0,35**	**0,5**	**0,15**	**70**
UTOCONTROL	3		4				
	1		4				
	11		4				
PROMEDIO		**10%**	**4,00**	**0,40**	**0,5**	**0,10**	**80**
RABAJO EN EQUIPO	4		5				
	7		4				
	13		5				
	14		4				
	15		5				
PROMEDIO		**20%**	**4,6**	**0,92**	**1,00**	**0,08**	**92**
RIENTACION AL SERVICIO AL CLIEN	3		4				
	4		2				
	5		3				
	6		2				
	7		3				
PROMEDIO		**20%**	**2,8**	**0,56**	**1,00**	**0,44**	**56**
PROMEDIO DE AJUSTE GENERAL PERFIL DEL EMPLEADO VS. COMPETENCIAS IDENTIFICADAS							**72**

AJUSTE DE PERFIL A COMPETENCIAS. RESULTADOS RETEST
CARGO: GERENTE DE GESTION ADMINISTRATIVA

COMPETENCIA	PREGUNTA No.	PONDERACION	RESULTADOS		VALOR MAXIMO PONDERADO	DIFERENCIA CON VALOR MAXIMO	
			VALOR OBTENIDO	VALOR PONDERADO		ABSOLUTO	%DE AJUSTE DEL PERFIL A LA COMPETENCIA
INTERES POR ORDEN Y CALIDAD	18		3				
	12		4				
	6		3				
	19		3				
	20		3				
PROMEDIO		**15%**	**3,2**	**0,48**	**0,75**	**0,27**	64
EXPERTICIA TECNICA PROFESIONAL	5		4				
	2		5				
	8		3				
PROMEDIO		**15%**	**4,00**	**0,60**	**0,75**	**0,15**	**80**
PENSAMIENTO ANALITICO	17		3				
	9		4				
PROMEDIO		**10%**	**3,50**	**0,35**	**0,5**	**0,15**	70
PENSAMIENTO CONCEPTUAL	10		3				
	16		4				
PROMEDIO		**10%**	**3,50**	**0,35**	**0,5**	**0,15**	**70**
AUTOCONTROL	3		4				
	1		4				
	11		3				
PROMEDIO		**10%**	**3,67**	**0,37**	**0,5**	**0,13**	**73**
TRABAJO EN EQUIPO	4		4				
	7		4				
	13		5				
	14		5				
	15		5				
PROMEDIO		**20%**	**4,6**	**0,92**	**1,00**	**0,08**	**92**
ORIENTACION AL SERVICIO AL CLIEN	3		3				
	4		2				
	5		2				
	6		2				
	7		3				
PROMEDIO		**20%**	**2,4**	**0,48**	**1,00**	**0,52**	**48**
PROMEDIO DE AJUSTE GENERAL PERFIL DEL EMPLEADO VS. COMPETENCIAS IDENTIFICADAS							***71***

AJUSTE DE PERFIL A COMPETENCIAS. RESULTADOS TEST
CARGO: SUPERVISOR DE ATENCION AL CLIENTE

COMPETENCIA	PREGUNTA No.	PONDERACION	RESULTADOS		VALOR MAXIMO PONDERADO	DIFERENCIA CON VALOR MAXIMO	
			VALOR OBTENIDO	VALOR PONDERADO		ABSOLUTO	%DE AJUSTE DEL PERFIL A LA COMPETENCIA
INTERES POR ORDEN Y CALIDAD	18		4				
	12		4				
	6		4				
	19		4				
	20		3				
PROMEDIO		**15%**	**3,8**	**0,57**	**0,75**	**0,18**	**76**
EXPERTICIA TECNICA PROFESIONAL	5		3				
	2		4				
	8		3				
PROMEDIO		**15%**	**3,33**	**0,50**	**0,75**	**0,25**	**67**
PENSAMIENTO ANALITICO	17		3				
	9		3				
PROMEDIO		**10%**	**3,00**	**0,30**	**0,5**	**0,20**	**60**
PENSAMIENTO CONCEPTUAL	10		3				
	16		4				
PROMEDIO		**10%**	**3,50**	**0,35**	**0,5**	**0,15**	**70**
AUTOCONTROL	3		3				
	1		4				
	11		3				
PROMEDIO		**10%**	**3,33**	**0,33**	**0,5**	**0,17**	**67**
TRABAJO EN EQUIPO	4		4				
	7		3				
	13		4				
	14		4				
	15		4				
PROMEDIO		**20%**	**3,8**	**0,76**	**1,00**	**0,24**	**76**
ORIENTACION AL SERVICIO AL CLIEN	3		3				
	4		2				
	5		3				
	6		2				
	7		3				
PROMEDIO		**20%**	**2,6**	**0,52**	**1,00**	**0,48**	**52**
PROMEDIO DE AJUSTE GENERAL PERFIL DEL EMPLEADO VS. COMPETENCIAS IDENTIFICADAS							**67**

AJUSTE DE PERFIL A COMPETENCIAS. RESULTADOS RETEST
CARGO: SUPERVISOR DE ATENCION AL CLIENTE

COMPETENCIA	PREGUNTA No.	PONDERACION	RESULTADOS		VALOR MAXIMO PONDERADO	DIFERENCIA CON VALOR MAXIMO	
			VALOR OBTENIDO	VALOR PONDERADO		ABSOLUTO	%DE AJUSTE DEL PERFIL A LA COMPETENCIA
INTERES POR ORDEN Y CALIDAD	18		4				
	12		3				
	6		3				
	19		4				
	20		3				
PROMEDIO		**15%**	**3,4**	**0,51**	**0,75**	**0,24**	**68**
EXPERTICIA TECNICA PROFESIONAL	5		4				
	2		4				
	8		3				
PROMEDIO		**15%**	**3,67**	**0,55**	**0,75**	**0,20**	**73**
PENSAMIENTO ANALITICO	17		3				
	9		3				
PROMEDIO		**10%**	**3,00**	**0,30**	**0,5**	**0,20**	**60**
PENSAMIENTO CONCEPTUAL	10		3				
	16		4				
PROMEDIO		**10%**	**3,50**	**0,35**	**0,5**	**0,15**	**70**
AUTOCONTROL	3		4				
	1		4				
	11		3				
PROMEDIO		**10%**	**3,67**	**0,37**	**0,5**	**0,13**	**73**
TRABAJO EN EQUIPO	4		4				
	7		4				
	13		4				
	14		4				
	15		4				
PROMEDIO		**20%**	**4**	**0,8**	**1,00**	**0,2**	**80**
ORIENTACION AL SERVICIO AL CLIEN	3		3				
	4		2				
	5		3				
	6		2				
	7		3				
PROMEDIO		**20%**	**2,6**	**0,52**	**1,00**	**0,48**	**52**
PROMEDIO DE AJUSTE GENERAL PERFIL DEL EMPLEADO VS. COMPETENCIAS IDENTIFICADAS							***68***

AJUSTE DE PERFIL A COMPETENCIAS. RESULTADOS TEST
CARGO: GESTOR DE PARTICULARES

COMPETENCIA	PREGUNTA No.	PONDERACION	RESULTADOS		VALOR MAXIMO PONDERADO	DIFERENCIA CON VALOR MAXIMO	
			VALOR OBTENIDO	VALOR PONDERADO		ABSOLUTO	%DE AJUSTE DEL PERFIL A LA COMPETENCIA
INTERES POR ORDEN Y CALIDAD	3		5				
	1		4				
	6		4				
	9		4				
	14		4				
PROMEDIO		**20%**	**4,2**	**0,84**	**1,00**	**0,16**	**84**
EXPERTICIA TECNICA PROFESIONAL	16		2				
	17		3				
	5		4				
PROMEDIO		**30%**	**3,00**	**0,90**	**1,50**	**0,60**	**60**
PENSAMIENTO ANALITICO	15		3				
	19		3				
PROMEDIO		**5%**	**3,00**	**0,15**	**0,25**	**0,10**	**60**
PENSAMIENTO CONCEPTUAL	7		4				
	4		4				
PROMEDIO		**5%**	**4,00**	**0,20**	**0,25**	**0,05**	**80**
AUTOCONTROL	2		4				
	20		4				
	8		3				
PROMEDIO		**10%**	**3,67**	**0,37**	**0,5**	**0,13**	**73**
TRABAJO EN EQUIPO	18		3				
	10		3				
	12		3				
	13		3				
PROMEDIO		**15%**	**3**	**0,45**	**0,75**	**0,3**	**60**
ORIENTACION AL SERVICIO AL CLIEN	3		3				
	4		3				
	5		2				
	6		2				
	7		3				
PROMEDIO		**15%**	**2,6**	**0,39**	**0,75**	**0,36**	**52**
PROMEDIO DE AJUSTE GENERAL PERFIL DEL EMPLEADO VS. COMPETENCIAS IDENTIFICADAS							**67**

AJUSTE DE PERFIL A COMPETENCIAS. RESULTADOS RETEST
CARGO: GESTOR DE PARTICULARES

COMPETENCIA	PREGUNTA No.	PONDERACION	RESULTADOS		VALOR MAXIMO PONDERADO	DIFERENCIA CON VALOR MAXIMO	
			VALOR OBTENIDO	VALOR PONDERADO		ABSOLUTO	%DE AJUSTE DEL PERFIL A LA COMPETENCIA
INTERES POR ORDEN Y CALIDAD	3		5				
	1		4				
	6		3				
	9		5				
	14		4				
PROMEDIO		**20%**	**4,2**	**0,84**	**1,00**	**0,16**	**84**
EXPERTICIA TECNICA PROFESIONAL	16		3				
	17		3				
	5		4				
PROMEDIO		**30%**	**3,33**	**1,00**	**1,50**	**0,50**	**67**
PENSAMIENTO ANALITICO	15		3				
	19		3				
PROMEDIO		**5%**	**3,00**	**0,15**	**0,25**	**0,10**	**60**
PENSAMIENTO CONCEPTUAL	7		3				
	4		4				
PROMEDIO		**5%**	**3,50**	**0,18**	**0,25**	**0,08**	**70**
AUTOCONTROL	2		4				
	20		4				
	8		4				
PROMEDIO		**10%**	**4,00**	**0,40**	**0,5**	**0,10**	**80**
TRABAJO EN EQUIPO	18		4				
	10		3				
	12		4				
	13		3				
PROMEDIO		**15%**	**3,5**	**0,525**	**0,75**	**0,225**	**70**
ORIENTACION AL SERVICIO AL CLIEN	3		3				
	4		2				
	5		2				
	6		2				
	7		3				
PROMEDIO		**15%**	**2,4**	**0,36**	**0,75**	**0,39**	**48**
PROMEDIO DE AJUSTE GENERAL PERFIL DEL EMPLEADO VS. COMPETENCIAS IDENTIFICADAS							***68***

AJUSTE DE PERFIL A COMPETENCIAS. RESULTADOS TEST
CARGO: ADMINISTRATIVO DE ATENCION AL CLIENTE

COMPETENCIA	PREGUNTA No.	PONDERACION	RESULTADOS VALOR OBTENIDO	RESULTADOS VALOR PONDERADO	VALOR MAXIMO PONDERADO	DIFERENCIA CON VALOR MAXIMO ABSOLUTO	DIFERENCIA CON VALOR MAXIMO %DE AJUSTE DEL PERFIL A LA COMPETENCIA
INTERES POR ORDEN Y CALIDAD	3		3				
	1		3				
	6		3				
	9		3				
	14		3				
PROMEDIO		**20%**	**3**	**0,6**	**1,00**	**0,4**	**60**
EXPERTICIA TECNICA PROFESIONAL	16		3				
	17		2				
	5		2				
PROMEDIO		**30%**	**2,33**	**0,70**	**1,50**	**0,80**	**47**
PENSAMIENTO ANALITICO	15		3				
	19		3				
PROMEDIO		**5%**	**3,00**	**0,15**	**0,25**	**0,10**	**60**
PENSAMIENTO CONCEPTUAL	7		3				
	4		3				
PROMEDIO		**5%**	**3,00**	**0,15**	**0,25**	**0,10**	**60**
AUTOCONTROL	2		3				
	20		4				
	8		3				
PROMEDIO		**10%**	**3,33**	**0,33**	**0,5**	**0,17**	**67**
TRABAJO EN EQUIPO	18		3				
	10		3				
	12		3				
	13		4				
PROMEDIO		**15%**	**3,25**	**0,49**	**0,75**	**0,26**	**65**
ORIENTACION AL SERVICIO AL CLIEN	3		3				
	4		2				
	5		2				
	6		2				
	7		3				
PROMEDIO		**15%**	**2,4**	**0,36**	**0,75**	**0,39**	**48**
PROMEDIO DE AJUSTE GENERAL PERFIL DEL EMPLEADO VS COMPETENCIAS IDENTIFICADAS							***58***

AJUSTE DE PERFIL A COMPETENCIAS. RESULTADOS RETEST
CARGO: ADMINISTRATIVO DE ATENCION AL CLIENTE

COMPETENCIA	PREGUNTA No.	PONDERACION	RESULTADOS		VALOR MAXIMO PONDERADO	DIFERENCIA CON VALOR MAXIMO	
			VALOR OBTENIDO	VALOR PONDERADO		ABSOLUTO	%DE AJUSTE DEL PERFIL A LA COMPETENCIA
INTERES POR ORDEN Y CALIDAD	3		4				
	1		3				
	6		4				
	9		3				
	14		3				
PROMEDIO		**20%**	**3,4**	**0,68**	**1,00**	**0,32**	**68**
EXPERTICIA TECNICA PROFESIONAL	16		3				
	17		2				
	5		2				
PROMEDIO		**30%**	**2,33**	**0,70**	**1,50**	**0,80**	**47**
PENSAMIENTO ANALITICO	15		3				
	19		3				
PROMEDIO		**5%**	**3,00**	**0,15**	**0,25**	**0,10**	**60**
PENSAMIENTO CONCEPTUAL	7		3				
	4		3				
PROMEDIO		**5%**	**3,00**	**0,15**	**0,25**	**0,10**	**60**
AUTOCONTROL	2		3				
	20		3				
	8		3				
PROMEDIO		**10%**	**3,00**	**0,30**	**0,5**	**0,20**	**60**
TRABAJO EN EQUIPO	18		3				
	10		3				
	12		3				
	13		3				
PROMEDIO		**15%**	**3**	**0,45**	**0,75**	**0,30**	**60**
ORIENTACION AL SERVICIO AL CLIEN	3		3				
	4		2				
	5		2				
	6		2				
	7		2				
PROMEDIO		**15%**	**2,2**	**0,33**	**0,75**	**0,42**	**44**
PROMEDIO DE AJUSTE GENERAL PERFIL DEL EMPLEADO VS. COMPETENCIAS IDENTIFICADAS							**57**

AJUSTE DE PERFIL A COMPETENCIAS. RESULTADOS TEST
CARGO: CAJERO 1

COMPETENCIA	PREGUNTA No.	PONDERACION	RESULTADOS VALOR OBTENIDO	RESULTADOS VALOR PONDERADO	VALOR MAXIMO PONDERADO	DIFERENCIA CON VALOR MAXIMO ABSOLUTO	DIFERENCIA CON VALOR MAXIMO %DE AJUSTE DEL PERFIL A LA COMPETENCIA
INTERES POR ORDEN Y CALIDAD	3		3				
	1		4				
	6		3				
	9		4				
	14		3				
PROMEDIO		**20%**	**3,4**	**0,68**	**1,00**	**0,32**	**68**
EXPERTICIA TECNICA PROFESIONAL	16		4				
	17		3				
	5		3				
PROMEDIO		**30%**	**3,33**	**1,00**	**1,50**	**0,50**	**67**
PENSAMIENTO ANALITICO	15		3				
	19		4				
PROMEDIO		**5%**	**3,50**	**0,18**	**0,25**	**0,08**	**70**
PENSAMIENTO CONCEPTUAL	7		3				
	4		3				
PROMEDIO		**5%**	**3,00**	**0,15**	**0,25**	**0,10**	**60**
AUTOCONTROL	2		4				
	20		3				
	8		3				
PROMEDIO		**10%**	**3,33**	**0,33**	**0,5**	**0,17**	**67**
TRABAJO EN EQUIPO	18		4				
	10		3				
	12		3				
	13		3				
PROMEDIO		**15%**	**3,25**	**0,4875**	**0,75**	**0,2625**	**65**
ORIENTACION AL SERVICIO AL CLIEN	3		4				
	4		3				
	5		3				
	6		3				
	7		3				
PROMEDIO		**15%**	**3,2**	**0,48**	**0,75**	**0,27**	**64**
PROMEDIO DE AJUSTE GENERAL PERFIL DEL EMPLEADO VS. COMPETENCIAS IDENTIFICADAS							***66***

AJUSTE DE PERFIL A COMPETENCIAS. RESULTADOS RETEST
CARGO: CAJERO 1

COMPETENCIA	PREGUNTA No.	PONDERACION	RESULTADOS		VALOR MAXIMO PONDERADO	DIFERENCIA CON VALOR MAXIMO	
			VALOR OBTENIDO	VALOR PONDERADO		ABSOLUTO	%DE AJUSTE DEL PERFIL A LA COMPETENCIA
INTERES POR ORDEN Y CALIDAD	3		3				
	1		4				
	6		4				
	9		4				
	14		4				
PROMEDIO		**20%**	**3,8**	**0,76**	1,00	0,24	76
EXPERTICIA TECNICA PROFESIONAL	16		4				
	17		4				
	5		3				
PROMEDIO		**30%**	**3,67**	**1,10**	**1,50**	**0,40**	73
PENSAMIENTO ANALITICO	15		3				
	19		4				
PROMEDIO		**5%**	**3,50**	**0,18**	**0,25**	**0,08**	**70**
PENSAMIENTO CONCEPTUAL	7		3				
	4		3				
PROMEDIO		**5%**	**3,00**	**0,15**	**0,25**	**0,10**	**60**
AUTOCONTROL	2		4				
	20		3				
	8		3				
PROMEDIO		**10%**	**3,33**	**0,33**	**0,5**	**0,17**	**67**
TRABAJO EN EQUIPO	18		4				
	10		3				
	12		3				
	13		3				
PROMEDIO		**15%**	**3,25**	**0,4875**	**0,75**	**0,2625**	**65**
ORIENTACION AL SERVICIO AL CLIEN	3		4				
	4		2				
	5		2				
	6		2				
	7		3				
PROMEDIO		**15%**	**2,6**	**0,39**	**0,75**	**0,36**	**52**
PROMEDIO DE AJUSTE GENERAL PERFIL DEL EMPLEADO VS. COMPETENCIAS IDENTIFICADAS							*66*

AJUSTE DE PERFIL A COMPETENCIAS. RESULTADOS TEST
CARGO: CAJERO 2

COMPETENCIA	PREGUNTA No.	PONDERACION	RESULTADOS VALOR OBTENIDO	RESULTADOS VALOR PONDERADO	VALOR MAXIMO PONDERADO	DIFERENCIA CON VALOR MAXIMO ABSOLUTO	DIFERENCIA CON VALOR MAXIMO %DE AJUSTE DEL PERFIL A LA COMPETENCIA
INTERES POR ORDEN Y CALIDAD	3		3				
	1		3				
	6		2				
	9		3				
	14		2				
PROMEDIO		**20%**	**2,6**	**0,52**	**1,00**	**0,48**	**52**
EXPERTICIA TECNICA PROFESIONAL	16		2				
	17		3				
	5		3				
PROMEDIO		**30%**	**2,67**	**0,80**	**1,50**	**0,70**	**53**
PENSAMIENTO ANALITICO	15		2				
	19		3				
PROMEDIO		**5%**	**2,50**	**0,13**	**0,25**	**0,13**	**50**
PENSAMIENTO CONCEPTUAL	7		2				
	4		3				
PROMEDIO		**5%**	**2,50**	**0,13**	**0,25**	**0,13**	**50**
AUTOCONTROL	2		3				
	20		3				
	8		3				
PROMEDIO		**10%**	**3,00**	**0,30**	**0,5**	**0,20**	**60**
TRABAJO EN EQUIPO	18		3				
	10		3				
	12		3				
	13		3				
PROMEDIO		**15%**	**3**	**0,45**	**0,75**	**0,3**	**60**
ORIENTACION AL SERVICIO AL CLIEN	3		3				
	4		2				
	5		2				
	6		2				
	7		3				
PROMEDIO		**15%**	**2,4**	**0,36**	**0,75**	**0,39**	**48**

AJUSTE DE PERFIL A COMPETENCIAS. RESULTADOS RETEST
CARGO: CAJERO2

COMPETENCIA	PREGUNTA No.	PONDERACION	RESULTADOS		VALOR MAXIMO PONDERADO	DIFERENCIA CON VALOR MAXIMO	
			VALOR OBTENIDO	VALOR PONDERADO		ABSOLUTO	%DE AJUSTE DEL PERFIL A LA COMPETENCIA
INTERES POR ORDEN Y CALIDAD	3		3				
	1		3				
	6		2				
	9		2				
	14		2				
PROMEDIO		**20%**	**2,4**	**0,48**	**1,00**	**0,52**	**48**
EXPERTICIA TECNICA PROFESIONAL	16		3				
	17		3				
	5		3				
PROMEDIO		**30%**	**3,00**	**0,90**	**1,50**	**0,60**	**60**
PENSAMIENTO ANALITICO	15		3				
	19		3				
PROMEDIO		**5%**	**3,00**	**0,15**	**0,25**	**0,10**	**60**
PENSAMIENTO CONCEPTUAL	7		2				
	4		3				
PROMEDIO		**5%**	**2,50**	**0,13**	**0,25**	**0,13**	**50**
AUTOCONTROL	2		3				
	20		2				
	8		3				
PROMEDIO		**10%**	**2,67**	**0,27**	**0,5**	**0,23**	**53**
TRABAJO EN EQUIPO	18		3				
	10		4				
	12		3				
	13		3				
PROMEDIO		**15%**	**3,25**	**0,4875**	**0,75**	**0,2625**	**65**
ORIENTACION AL SERVICIO AL CLIEN	3		3				
	4		3				
	5		2				
	6		2				
	7		3				
PROMEDIO		**15%**	**2,6**	**0,39**	**0,75**	**0,36**	**52**
PROMEDIO DE AJUSTE GENERAL PERFIL DEL EMPLEADO VS COMPETENCIAS IDENTIFICADAS							***55***

ÍNDICE DE TABLAS Y GRAFICOS

Sección	Página
Gráfico No.1: Esquema de Cambio Organizacional	6
Tabla No. 1: Resumen Ponderación Competencias	22
Tabla No. 2: Grupos de Competencias identificadas por cargo	23
Tabla No. 3: Escala Cuestionario Ajuste perfiles a competencias	28
Tabla No. 4: Resultados obtenidos en el Test	31
Tabla No. 5: Resultados obtenidos en el Retest	32
Gráfico No. 2: Contraste Test Retest Interés por orden y calidad	33
Gráfico No. 3: Contraste Test Retest Experticia Técnica Profesional	34
Gráfico No. 4: Contraste Test-Retest Pensamiento analítico	35
Gráfico No. 5: Contraste Test-Retest Pensamiento conceptual	36
Gráfico No. 6: Contraste Test-Retest Autocontrol	37
Gráfico No. 7: Contraste Test-Retest Trabajo en equipo	38
Gráfico No. 8: Contraste Test-Retest Orientación al servicio al cliente	39
Gráfico No. 9: Resultados ajuste perfiles a competencias Interés por orden y calidad	41
Gráfico No. 10: Resultados ajuste perfiles a competencias Experticia técnica profesional	42
Gráfico No. 11: Resultados ajuste perfiles a competencias Pensamiento analítico	43
Gráfico No. 12: Resultados ajuste perfiles a competencias Pensamiento conceptual	44
Gráfico No. 13: Resultados ajuste perfiles a competencias Autocontrol	45
Gráfico No. 14: Resultados ajuste perfiles a competencias Trabajo en equipo	46
Gráfico No. 15: Resultados ajuste perfiles a competencias Orientación al servicio al cliente	47