

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACION

ESCUELA DE PSICOLOGIA Y ORGANIZACIONAL

***“DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE FORMACION EN BASE A
COMPETENCIAS Y PLAN DE CAPACITACION DEL PERSONAL EN EL
BANCO DEL AUSTRO PERIODO DE AGOSTO A OCTUBRE DEL 2005”***

**PROYECTO DE GRADUACION PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO DE
PSICOLOGIA LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

AUTORA: SILVIA SERRANO

DIRECTORA: LCDA MA. CRISTINA CRESPO ANDRADE

CUENCA-ECUADOR

2005

DEDICATORIA

Este trabajo esta dedicado con mucho cariño a mi Madre que siempre me brindo todo su apoyo y sus sabios consejos quien aunque no esta a mi lado siempre esta en mi mente y en mi corazón, a mi Padre que con su apoyo siempre a estado pendiente de mis logros y esforzándose en que salga adelante. A ti señor por tu inmensa paciencia y bendición eterna

AGRADECIMIENTO

AGRADEZCO A DIOS POR TODAS LAS BENDICIONES Y POR DARME LA OPORTUNIDAD DE ALCANZAR UNO DE MIS GRANDES SUEÑOS QUE ES GRADUARME. A MIS QUERIDOS PADRES POR TODO SU SACRIFICIO Y ESFUERZO.

A RAFAEL POR TODO SU CARIÑO PACIENCIA Y APOYO INCONDICIONAL AGRADEZCO TAMBIEN A MIS MAESTROS POR COMPARTIR SUS CONOCIMIENTOS Y DARNOS LA OPORTUNIDAD DE CULMINAR LA CARRERA TAN ANSIADA Y A TODO EL PERSONAL DE LA FACULTAD DE FILOSOFIA Y A LA UNIVERSIDAD EN GENERAL.

ABSTRACT

El proyecto se realizo en el Banco del Austro S. A de la ciudad de Cuenca cuyo objetivo es presentar una propuesta de evaluación de desempeño por competencias que pueda ser aplicada con el fin de mejorar el desempeño de los empleados de la Institución. Se encontrara la evaluación aplicada al cargo de Jefe de Agencia y Supervisor de Cajas en la cual podremos determinar las brechas en cada caso para dar una propuesta de cambio y mejora

ABSTRACT

The project one carries out in the Bank of the Austro S. To of the City of Cuenca whose objective is to present a proposal of acting evaluation for competitions that it can be applied with the purpose of improving the acting of the employees of the Institution. He/she was the evaluation applied I position of Boss of Agency and Supervisor of Boxes in which we will be able to determine the breaches in each case to give a proposal of change and it improves.

INTRODUCCION INDICE

	Pág.
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
ABSTRACT	iii
INTRODUCCION.....	1

CAPITULO I

1	Que son las Competencias	3
1.1	Beneficios de las Competencias	4
2	Introducción a la Gestión por Competencias	4
3.	Evaluación de Desempeño por Competencias	6
3.1	Ventajas de la Evaluación por Competencias	8
4.	Capitación y entrenamiento de Competencias	9
5.	Evaluación de Desempeño de 360 grados	10
5.1	Quienes participan como evaluadores	10
5.2	Grafico Diseño de la Evaluación de 360 grados.....	11
5.2	Ventajas y desventajas.....	13

CAPITULO II

2.1	Aplicación Práctica	15
2.2.	Objetivos.....	15
2.3	Metodología.....	16
2.4	Perfil por Competencias de jefe de Agencia.....	17
2.5	Evaluación por competencias de 360 grados.....	21
2.6	Niveles requeridos para el cargo.....	25
2.6.1	Auto evaluación.....	26
2.6.2	Evaluación por Competencias Subordinado I y II.....	27
2.6.3	Evaluación por Competencias Par.....	29
2.6.4	Evaluación por Competencias Cliente I y II.....	30
2.6.5	Evaluación por Competencias Supervisor.....	32

2.6.6	Tabulación de Competencias específicas.....	33
2.6.7	Cuadros comparativos.....	34
2.6.8	Conclusiones y Recomendaciones.....	37
2.7	Perfiles por Competencia de Supervisor de Cajas.....	38
2.8	Evaluación de Competencias de 360 grados.....	42
2.8.1	Niveles requeridos para el cargo	45
2.8.2	Auto evaluación.....	46
2.8.3	Evaluación por Competencias Subordinado I y II.....	48
2.8.4	Evaluación por Competencias Par.....	49
2.8.5	Evaluación por Competencias Cliente I y II.....	50
2.8.6	Evaluación por Competencias Supervisor.....	52
2.8.7	Tabulación de Competencias específicas.....	53
2.8.8	Cuadros comparativos	54
2.8.9	Conclusiones y Recomendaciones.....	57
2.9	Certificación	58
2.9.1	Validación	59

CAPITULO III

3.1	Conclusiones	60
3.2	Recomendaciones	61
3.3	Bibliografía	62
3.3	Anexos	63
3.3.1	Diseño del proyecto de graduacion	64
3.3.2	Perfil por Competencias del Recibidor Pagador Varios	70
3.3.3	Perfil por Competencias del Asistente OYM	74
3.3.4	Perfil por Competencias del Jefe Operativo	78
3.4	Formato de Evaluación	83
3.4.1	Mini Diccionario de Competencias	84

INTRODUCCION

1

El siguiente proyecto se va a realizar dentro del Banco del Austro es una empresa que nació en la Ciudad de Cuenca que cuenta con 25 años de trayectoria consolidando la imagen y la posición en el mercado nacional e internacional gracias al apoyo continuo de su gente, ofreciendo servicios básicos en la banca como: depósitos, créditos, comercio exterior, inversiones, prestamos, contando con 16 sucursales a nivel nacional tiene una nomina de 700 empleados directos y 200 son terciarizados

El Banco lo que busca es analizar e implementar programas de capacitación en los departamentos para mejorar la excelencia en el servicio.

Nuestro estudio esta basado en la elaboración y diagnosticar las necesidades de formación en base a competencias

Las técnicas a utilizar son: Revisión y análisis de los cinco perfiles de mayor importancia para la empresa de los cuales se evaluara dos lo que utilizarse serán entrevistas a los jefes de cada área por lo cual nos permite conocer las funciones de cada puesto de esta manera lograremos recopilar información, también utilizaremos la observación que nos dará una visión mas clara de lo que vamos a analizar

Lo que trata de defender con este estudio es la importancia del capital humano dentro de una organización, que un personal satisfecho dentro de un ambiente laboral estable, no será necesario exigir cooperación, mayor rendimiento, producción, si no con el trato y estimulación que se le brinde se disminuirá la rotación, los costos, los comportamientos inadecuados, la inestabilidad laboral dentro de la empresa.

La finalidad es analizar y buscar las necesidades de cada puesto y diagnosticar capacitaciones adecuadas y necesarias que sean implementadas en el plan de estudio de la empresa

Por ello es importante conocer las necesidades de cada departamento para poder aplicar y satisfacer de una adecuada evaluación de desempeño

MARCO TEORICO

CAPITULO I

1. CONCEPTO DE COMPETENCIA

²Las competencias son el conjunto de características intrínsecas del individuo, que se demuestran a través de conductas y que están relacionadas con un desempeño superior – exitoso en el trabajo”

Por lo tanto nos centraremos en esta definición para desarrollar nuestro proyecto propuesto dentro de la organización a desarrollar

Según las clases dictadas en el seminario también se define de que las competencias son características de las personas que alcanzan los resultados esperados en su puesto mediante un desempeño excelente

“³Las competencias tienen por lo tanto las siguientes características;

- Son conductas públicamente observables o al menos pueden ser medibles de alguna forma.
- Están causalmente relacionadas con el éxito profesional dentro de la organización por la cual son independientes como edad, experiencia, sexo o raza. Son comportamientos que tienen los mejores profesionales para cada puesto de trabajo
- Son por lo tanto desarrollables aunque parece lógico que no todas las personas puedan desarrollar todas las competencias”

Por lo tanto las competencias nos permiten evaluar y promueven los ascensos en toda organización por que nos ayuda a evaluar a todo trabajador para que se esfuerce en su puesto de trabajo y cumpla con sus logros y metas trazadas. Opinión personal.

² Muños Arturo “selección de Personal por competencias” dictada en el curso d gradación 2005

³ Alles martha Alicia,gestion por competencias. El diccionario,ediciones garnica, buenos aires

1.1 BENEFICIOS DE LAS COMPETENCIAS

- 1.-Tener un lenguaje común en la empresa e decir nos ayuda comunicarnos y tener mejores relaciones interpersonales.
- 2.-Alcanzar la efectividad por que nos permite detectar todos los problemas existentes dentro de la empresa
- 3.-Imparcialidad permite evaluar a cada empleado sus logros para promover ascensos
- 4.- Aceptación tanto el empleado como la organización se sienten motivados el empleado por tener satisfacción en su puesto y la organización por los resultados

Los grados que miden las competencias son:

- A. **alto**.-Es un modelo para los demás con la máxima credibilidad y reputación don de genera compromiso de las personas con la organización
- B. **bueno**.-Transmite a las personas los valores y visión del negocio y estas depositan su confianza en el
- C. **mínimos y necesarios**.-Mantiene la motivación de las personas y segura que sus necesidades sean cubiertas, el grupo reconoce su liderazgo
- D. **insatisfacción**.- El grupo no le reconoce como líder el solo de ve una figura autoritaria

2. INTRODUCCION A LA GESTION POR COMPETENCIA

“⁴Según Martha Alles la Gestión de competencias es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias personales específicas para cada puesto de trabajo y favorecer el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados”

⁴ Alles martha Alicia,gestion por competencias. El diccionario,ediciones garnica, buenos aires

La gestión por competencia es un modelo integral de gestión de recursos humanos que contribuye a la gestión de RRHH brindando un nuevo enfoque que le permite detectar, adquirir y desarrollar las competencias que dan valor a la empresa y que la diferencia en sus competidores⁵

Según los trabajo de Hamel y Parlad da a conocer que la gestión por competencias es un valor claramente estratégico, de esta forma la gestión por competencias sale del ámbito de los Recursos Humanos pasa ser un mecanismo clave de la transformación de las organizaciones. "Las competencias entran en la agenda del primer ejecutivo de la compañía".

Se entiende por Gestión por Competencias la capacidad de una empresa de "atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente".

La gestión por competencias se orienta a rentabilizar la inversión en las personas e impactar de modo más directo en los resultados de negocio de la empresa. Esto se logra gestionando al personal en base a la definición de perfiles de cargo por competencias, lo que permite alinear consistentemente las diferentes aplicaciones de Recursos Humanos

⁶Pasos necesarios para implementar un sistema de gestión por competencias

- Definir visión y misión de la organización
- Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía
- Prueba de a las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización
- Validación de las competencias
- Diseño de los procesos de RRHH por competencia

⁵ Alles martha Alicia,gestion por competencias. El diccionario,ediciones garnica, buenos aires.

⁶Alles, Martha, Gestion por Competencias, el diccionario, ediciones Granica, buenos aires

La gestión por competencias se orienta a rentabilizar la inversión en las personas e impactar de modo más directo en los resultados de negocio de la empresa. Esto se logra gestionando al personal en base a la definición de perfiles de cargo por competencias, lo que permite alinear consistentemente las diferentes aplicaciones de Recursos Humanos.

2. EVALUACION DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

La Evaluación es un instrumento para gerenciar, dirigir, y supervisar personal . En sus objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, es la mejora de permanencia de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

⁷La evaluación de desempeño no es por si misma un fin sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa

“ Para Alles Martha la Evaluación de desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado la mayoría de los empleados procuran obtener retroalimentación sobre la manera en que cubre sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar estas acciones van encaminadas a detectar las necesidades de formación y capacitación de los empleados.”⁸

Por lo que una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación de desempeño, el sistema debe ser valido y confiable, efectivo y aceptado.

En el Banco del Austro el departamento de recursos humanos tiene el objetivo de desarrollar evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel profesional,

⁷ Chiavenato Adalberto. Administración de Recursos Humanos, Editorial Mc Graw Hill 1995. Pag 266

⁸ Alles martha evaluación de desempeño

gerentes, supervisores, empleados y obreros necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultado utilizable

9

“Es una evaluación del desempeño general del trabajador no de la persona. La evaluación del desempeño se distingue de otras formas de evaluación porque su objetivo es medir la actuación de la persona en el contexto de su trabajo.

Algunos factores a medir y sus características:

- EFICIENCIA: Capacidad para llegar al resultado esperado utilizando los recursos del mejor modo posible.
-
- DISPOSICIÓN AL TRABAJO: Actitud general hacia las tareas de su cargo.
- INICIATIVA: Capacidad de ejecutar acciones por propia voluntad
- RELACIONES HUMANAS: Habilidad para establecer relaciones interpersonales, caracterizadas por confianza, respeto por las ideas y consideración por los sentimientos de otros en el trabajo.
- COMPROMISO CON LA EMPRESA (ORGANIZACION). Actitud y conducta consistente de lealtad e identificación con la empresa. hacer propia la realidad organizacional esforzándose por el mejoramiento de ella.
- TOMA DE DECISIONES: Capacidad para tomar decisiones en base a un análisis y reflexión de hechos, circunstancias y consecuencias, en una forma adecuada y en el momento oportuno.

⁹ Alles, Martha Alicie, “gestion por competencias” Diccionario de Comportamientos

- TRABAJO EN EQUIPO: Capacidad y habilidad para trabajar en colaboración con el equipo de trabajo

3.1 VENTAJAS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

- Mejora el desempeño mediante la retroalimentación
- Nos ayuda a determinar quienes merecen recibir aumentos
- Decisiones basadas en el desempeño anterior o en actual
- Necesidades de capacitación y desarrollo

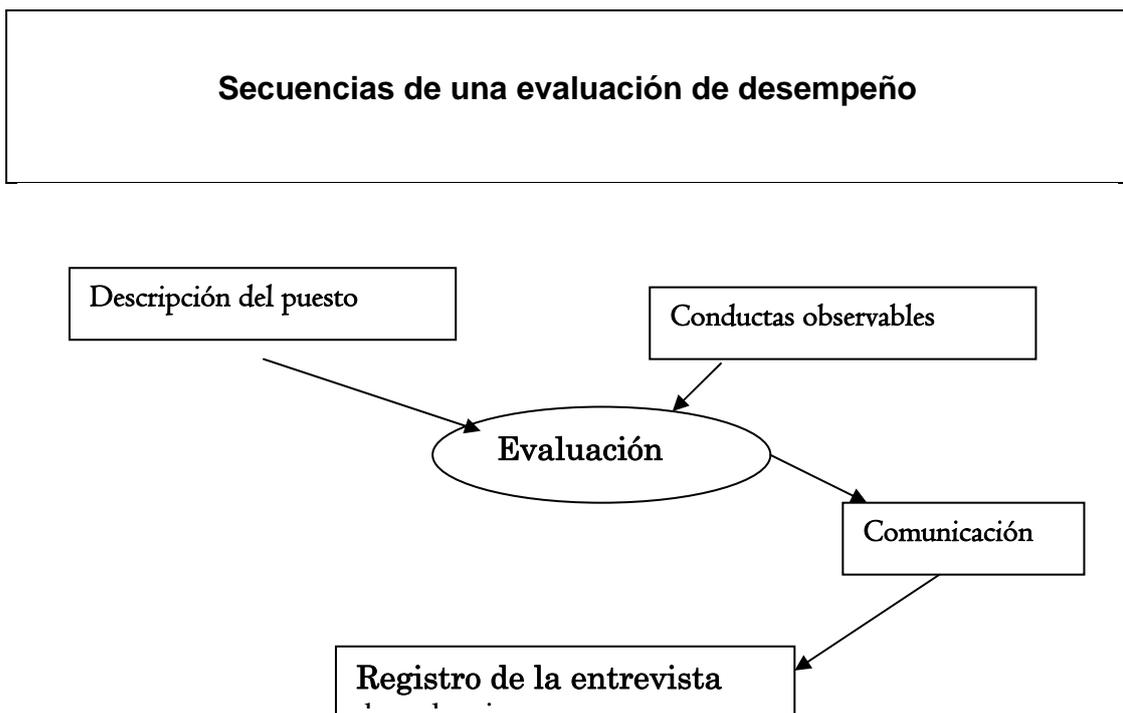


Figura 1: secuencias de una evaluación de desempeño 360 grados, tomado evaluación de desempeño de alles martha, pag. 220

4. CAPACITACIONES Y ENTRENAMIENTOS POR COMPETENCIAS.

Es importante en toda organización desarrollar planes de capacitación por que ayuda a la empresa como a los empleados a crecer, desarrollarse, sentirse motivados y saber que la empresa se preocupa por sus necesidades. Opinión personal

Según Maranon en sus ensayos decía que el modo mas humano de la conducta es la inadaptabilidad y a esto lo llamaba rebeldía Cuando la voluntad esta adecuada el hombre de cualquier edad se vuelve joven y lozano es una afirmación de crecer a ser cada día mejor a la superación permanente.

El éxito de la organización se encuentra plenamente ligado al desempeño que tenga su personal por lo cual es vital importancia evaluar el desempeño del mismo para conocerlo y entonces mejorarlo

Hoy en día es muy común ver a las empresas compitiendo buscan ser mejor y tener captación en el mercado esto nos da un enfoque para darnos cuenta que todos los día competimos por ello es importante tener a nuestro personal capacitándoles e innovándoles. Opinión personal

Si el empresario intenta ignorarlas, resulta en menos éxito para la compañía y corre el riesgo de quedarse atrás de sus competidores.

5. “EVALUACION DE DESEMPEÑO DE 360 GRADOS”

Que es la Evaluación de 360 grados

Es un sistema de evaluación de desempeño sofisticado utilizado en general por grandes compañías multinacionales.¹⁰

Las personas son evaluada por todo su entorno:

Jefes, pares y subordinados y clientes. Cuanto mayor sea el numero de evaluados mayor será el grado de fiabilidad del sistema. Tomado de las dictados del seminario.

El objetivo de la evaluación de 360 grados es: Propiciar el desarrollo de los recursos humanos, el auto desarrollo y la auto evaluación

Pasos del proceso de evaluación 360 grados

- Recursos Humanos revisa y define formularios
- Recursos Humanos entrega a cada evaluado su formulario
- El autoevaluado se queda con el correspondiente auto evaluación
- La evaluación no se devuelve a la empresa
- El evaluador procesa las evaluaciones y elabora el informe de 360 grados
- El consultor externo envía a la empresa un informe consolidado 360 grados

.5.1 QUINES PARTICIPAN COMO EVALUADORES?

¹¹En primer lugar deben ser personas que de un modo u otro tengan oportunidad de ver al evaluado en acción como para poder evaluar sus competencias. De ese modo permitirán comparar la auto evaluación con las evaluaciones realizadas por los observadores (evaluadores).

¹⁰ Martha Alles, Evaluación de desempeño, Garnica, 2002

¹¹ Desempeño por competencias. Evaluación de 360º”, Alles Martha, Ediciones Granica, 2002

Auto evaluación: Tiene la oportunidad de evaluarse permitiéndole de esta manera ver sus necesidades dentro de sus funciones

Clientes: Le permite a los clientes internos y externos de tener voz y voto en el proceso de evaluación

Empleados: Pueden evaluar a sus compañeros de acuerdo a su criterio garantizando imparcialidad.

Miembros del equipo: es muy importante ya que este tipo de evaluación permite identificar realmente a los equipos y mejorar su rendimiento.

Supervisores: le ayuda a evaluar a sus subordinados de manera individual

El papel de la empresa: Las empresas se tornan más creíbles al implementar estos procesos, la información le marca fortalezas y debilidades, y les permite

Diseño de la evaluación de 360 grados

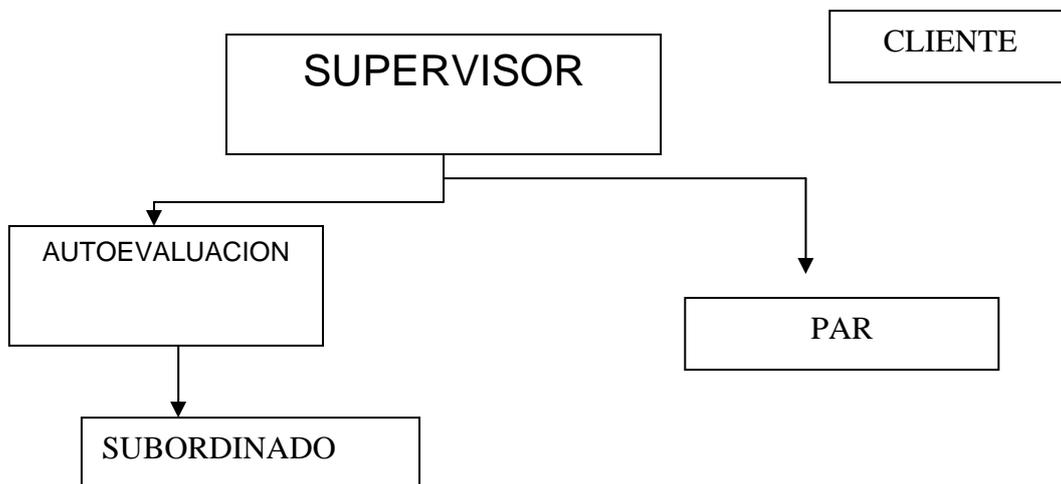


FIGURA 2: Diseño de la evaluación de 360 grados tomado de Alles ,Martha, Gestión por Competencias, el diccionario, ediciones granica, buenos aires, pag. 223

¹²La evaluación en 360 grados es una herramienta de apoyo a la gestión de recursos humanos

También se la conoce como evaluación integral, es la más utilizada por las organizaciones modernas.

Los principales herramientas que se deben seguir para evaluación de 360 grados son

- Medir el desempeño del personal
- Medir las competencias "conductas"
- Diseñar programas de desarrollo

¹³La evaluación de 360 grados busca dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuado posible al obtener información de todas las partes: supervisores, compañeros, subordinados, cliente interno, etc.

Actualmente la evaluación de 360 grados busca medir el desempeño y las competencias del trabajador con el propósito de aplicar y darle al empleado la información necesaria para mejorar su desempeño, comportamiento y todo lo observable en la evaluación y también comunicar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro dentro de la empresa

La evaluación de 360 grados en algunas organizaciones no es aceptado que los subordinados juzguen al jefe por miedo a lo que piensan de ellos.

¹² http://WWW.asimetcapacitacion.cl/evaluación_360grados.htm

¹³ http://www.latinamericanjobs.com/contenido/espanol/comun/tips_y_tendencias/Articulos/tips-s-30040101-unsistemademocratico.htm

Tampoco es una tarea fácil para los empleados, que evalúen a sus propios supervisores por eso la evaluación de desempeño de 360 grados le permite el jefe evalúa a sus empleados y viceversa

Si uno preguntara a un supervisor quién es su mejor empleado y quién el peor, seguramente tendría una clara respuesta, sin necesidad de formularos ni de entrevistas

Esta técnica es relativamente económica, aplicable a toda organización y focalizada en el desempeño personal

5.2 VENTAJAS Y DESVENTAJAS

Ventajas:

- El sistema es más amplio en el sentido que las respuestas se recolectan desde varias perspectivas.
- La Calidad de la información es mejor la calidad de quienes responden es más importante que la cantidad.
- Complementa las iniciativas de administración de calidad total al hacer énfasis en los clientes internos, externos, y en los equipos.
- Se puede analizar los prejuicios por el hecho que la retroalimentación procede de más personas, no sólo de una.

Desventajas:

- El sistema es más complejo, en términos administrativos, al combinar todas las respuestas.
- La retroalimentación puede provocar resentimientos si el empleado siente que quienes respondieron se "confabularon".
- Quizá haya opiniones en conflicto, aunque puedan ser precisas desde los respectivos puntos de vista.
- desarrollo del empleado

APLICACIÓN PRÁCTICA

CAPITULO II

2.1. APLICACIÓN PRÁCTICA

El presente proyecto se va a realizar en el Banco del Austro es una institución que se inicia en la Ciudad de Cuenca que cuenta con 25 años de trayectoria en el mercado nacional e internacional brindando siempre servicios y esforzándose cada día en crecer y ser mejor.

Contando con 16 sucursales a nivel nacional tiene una nómina de 700 empleados directos y 200 son tercerizados.

Nuestro estudio está basado en la elaboración y diagnosticar las necesidades de formación en base a competencias.

2.2 OBJETIVOS

Elaborar y diagnóstico de necesidades de formación en base a competencias y plan de capacitaciones del personal de los cargos, supervisor de cajas, Jefe de Agencia, Supervisor de Cajas, Asistente de Organización y Métodos, dentro de Banco del Austro.

Dentro de este objetivo general se desprende otros más específicos que son,

1. Levantar perfiles por competencia de los siguientes cargos. Supervisor de cajas, Jefe de Agencia, Supervisor de Cajas, Asistente de Organización y Métodos.
2. Diseñar procesos de evaluación de Desempeño y plan de capacitación para los cargos citados aplicando la evaluación de 180 grados.

3. Aplicar y validar el proceso de Evaluación de Desempeño y plan de capacitación con los dos cargos a desarrollar

2.3. METODOLOGIA

Para realizar el siguiente proyecto seguiremos los siguientes pasos

- 1.- Revisión y análisis de los perfiles de la empresa de los cargos a desarrollar la técnica a seguir es entrevistas con los jefes de los departamentos para revisar el manual de funciones en la cual nos permite analizar y levantar la información requerida para cada perfil del cargo
- 2.- Diagnosticar las competencias cardinales y específicas para los dos cargos a aplicar, realizaremos y analizaremos dos competencias cardinales y 3 específicas para realizar la evaluación por competencias de 360 grados
- 3.-Realizar la tabulación de datos obtenidos en la evaluación de desempeño por competencias la técnica a utilizar es la de 360 grados
4. Conclusiones y recomendación

En esta parte encontraremos el perfil de cargo del Jefe de Agencia al que se le aplica la evaluación por competencias de 360 grados, se hará el diagnóstico y se determinarán las brechas existentes las cuales daremos las recomendaciones necesarias para mejorar en la próxima evaluación que se realice. Luego encontraremos el Perfil por competencias del Supervisor de Cajas, al cual seguimos el mismo proceso de evaluación

JEFE DE AGENCIA

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Código: G.2.3	Numero de ocupantes: 1
Supervisado por: Gerente de Oficina (Administrativamente) Gerente de Área (Funcionalmente)	Supervisa a : Personal de Agencia
Número de ocupantes: 1	

2. MISIÓN DEL CARGO

Efectúa labores de mercadeo con el objetivo de lograr la capacitación y/o colocación de recursos que representen una rentabilidad para la Institución y control el correcto funcionamiento de la gestión operativa y contable de la Agencia de acuerdo a las políticas y procedimientos aprobados por el Directorio y Gerencia Gerencial.

3. ACTIVIDADES DEL CARGO

No.	Actividades de la Posición	F	CE	CM	T o t a l
1	Revisar la documentación referente a operaciones de crédito e inversiones	5	4	1	9
2	Realizar la concesión de crédito a cliente de su oficina hasta por los límites establecidos por el directorio, la Gerencia General y Gerencia General Comercial.	5	3	1	8
3	Establecer un plan de visitas a cliente potenciales para efectos de ofrecerles nuestros servicios.	3	2	2	7
4	Cumplir con el plan de recuperaciones de la cartera concedida	4	2	2	8
5	Atender los requerimientos de negociaciones en moneda extranjera	4	2	1	7
6	Aprobar líneas de crédito o sobregiros a cuentas de cliente de oficina para el pago de cheques y libretas extraviadas, hasta por su cupo asignado	5	4	2	13
7	Aprobar líneas de crédito o sobregiros a cuentas de clientes de oficina para el pago de cheques presentados por ventanilla, hasta por cupo asignado	5	2	2	9
8	Aprobar el cierre operativo-contable de la Agencia	5	2	2	9
9	Aprobar las operaciones de la Agencia	5	3	2	11
10	Sugerir al Comité de Crédito sobre asignaciones sobre asignaciones de líneas a clientes.	5	3	2	11
11	Mantener información a la Gerencia de Crédito y Tesorería sobre resultado de su gestión	5	3	1	8
12	Realizar la apertura y cierre dual de la bóveda de la oficina	5	2	1	7

13	Aprobar y firmar las comunicaciones internas y externas que emita Agencia	5	2	2	9
14	Supervisar el correcto cumplimiento de las actividades de la Agencia	5	3	1	8
15	Firma autorizada de la Agencia	5	2	1	8
16	Aprobar el requerimiento de deposito/ retiro al Banco Central.	4	2	2	8
17	Difundir al personal de la Agencia sobre instrucciones o comunicaciones Impartidas por los niveles superiores del Banco.	4	3	2	10

4. ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades de la Posición	F	C E	C M	Total
1	Aprobar líneas de crédito o sobregiros a cuentas de clienta de su oficina para el pago de cheques y libretas extraviadas, hasta por su cupo asignado	5	4	2	13
2	Sugerir al Comité de Crédito sobre asignaciones sobre asignaciones líneas a clientes.	5	3	2	11
3	Aprobar las operaciones de la Agencia	5	3	2	11

5. INTERFAZ DEL CARGO

Actividades Esenciales	Interfaz del Cargo
Aprobar líneas de crédito o sobregiros a cuentas clienta de su oficina para el pago de cheques y libretas extraviadas, hasta por su cupo asignado	Cliente Externo
Sugerir al Comité de Crédito sobre asignaciones sobre asignaciones de líneas a clientes.	Cliente Interno
Aprobar las operaciones de la Agencia	Cliente Interno

6. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de Educación	Título Requerido	Áreas de conocimiento Formal
Educación Superior	Ingeniero de Administración de Empresas. Marketing	Administración / parte comercial
Otras		Cursos de Negociación, Marketing Ventas

7. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS

Conocimientos Académicos	Selección	Capacitación
Administración y gestión		X
Atención personal y al cliente		X

8. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

Conocimientos Informativos	Descripción	Selección	Capacitación
Mercado Entorno	Conocimiento del mercado entorno donde desenvuelve la organización		X
Productor y servicios	Conocer los productos servicios de la organización		X

9. DESTREZAS ESPECIFICAS REQUERIDAS

Destrezas Específicas	Detalles	Selección	Capacitación
Manejar programas informáticos	Word, Excel, Power Point, Outlook	X	
Otras destrezas específicas	Analizar cuadros estadísticos, facilidad palabra, don de mando	X	

10. DESTREZAS/ HABILIDADES GENERALES

Destrezas/ Habilidades	Definición	Requerimiento De Selección	Requerimiento de Capacitación
Expresión oral	Comunicar información o ideas de forma hablada de manera que otros puedan entender	X	
Ventas y Mercadeo	Conocimientos de los principios y métodos involucrados en mostrar, promocionar y vender Productos o servicios.	X	
Negociación	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos	X	

11. OTRAS COMPETENCIAS

Aptitudes/ Capacidades	Definición	Requerimiento De Selección	Requerimiento De Capacitación
Razonamiento deductivo	Aplicar reglas generales a problemas específicos para lograr respuestas lógicas .Involucra decidirse que la respuesta tiene sentido	X	
Atención personal y clientes	Conocimientos de principios procedimientos para proporcionar servicios personales y a clientes incluye técnicas asesoramiento de necesidades		X

12. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Tiempo de la Experiencia	Un año
Especificidad de la Experiencia	Manero de dinero
Contenido de la Experiencia	Preferencia en la banca

Elaborado por: Silvia Serrano

Revisado y Aprobado por: Glenda Alvarado Moncayo
JEFE NACIONAL DE RRH

EVALUACION DE DESEMPEÑO

JEFE DE AGENCIA

MISIÓN DEL CARGO

Efectúa labores de mercadeo con el objetivo de lograr la capacitación y/o colocación de recursos que representen una rentabilidad para la Institución y control el correcto funcionamiento de la gestión operativa y contable de la Agencia de acuerdo a las políticas y procedimientos aprobados por el Directorio y Gerencia Gerencial.

COMPETENCIAS CARDINALES

- **ORIENTACION A RESULTADOS:** Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores las necesidades del cliente o para mejorar la organización.
- **ADAPTABILIDAD AL CAMBIO** .Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios Hace referencia a las capacidad de modificar la propia conducta para determinar objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

VENTAS Y MERCADEO
Conocimientos de los principios y métodos involucrados en mostrar, promocionar y vender productos o servicios

GRADO A	
Tiene conocimientos claros en mostrar los servicios y productos de la organización donde le permite promocionar y dar respuestas satisfactorias	

GRADO B	
Maneja la comunicación en todos sus aspectos, a fin de facilitar el contacto y el intercambio de ideas buscando de esta manera acuerdos para ambas partes	

GRADO C	
Busca su propia ventaja y satisfacción, sin preocuparse por las ganancias de la contraparte, logrando acuerdos beneficiosos en el corto plazo	

GRADO D	
Es conformista solo se limita a realizar su trabajo diario	

NEGOCIACION

Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos

GRADO A

Tener conocimientos claros que le permitan promocionar y vender productos o servicios

GRADO B

Busca permanentemente mejorar estrategias de negociación para producir resultados efectivos y cuidando las relaciones con el cliente

GRADO C

Tiende a involucrarse emocionalmente en la negociación perjudicando futuros acuerdos

GRADO D

No logra cerrar acuerdos satisfactorios para ambas partes

ATENCION PERSONAL AL CLIENTE

Conocimientos de principios y procedimientos para proporcionar servicios personales y a clientes incluye técnicas de asesoramiento de necesidades.

GRADO A
Responde a las necesidades de los cliente de forma rápida brindándoles satisfacción mas allá de lo esperado

--

GRADO B
Dedica tiempo a estar y conocer a los clientes que se acercan a su oficina para mantener una comunicación abierta

--

GRADO C
Esta desinformado respecto de necesidades o problemas actuales de los clientes donde no ayuda a dar soluciones rápidas

--

GRADO D
No mantiene comunicación con el cliente es indiferente a los problemas.

--

2.6 NIVELES REQUERIDOS PARA EL CARGO

Competencias Cardinales

Orientación a resultados	Grado A
Adaptación al cambio	Grado B

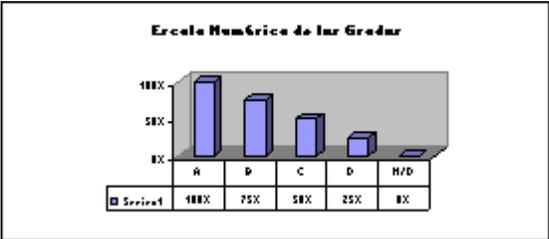
Competencias Específicas del puesto

Ventas y Mercado	Grado A
Negociación	Grado B
Atención Personal al Cliente	Grado A

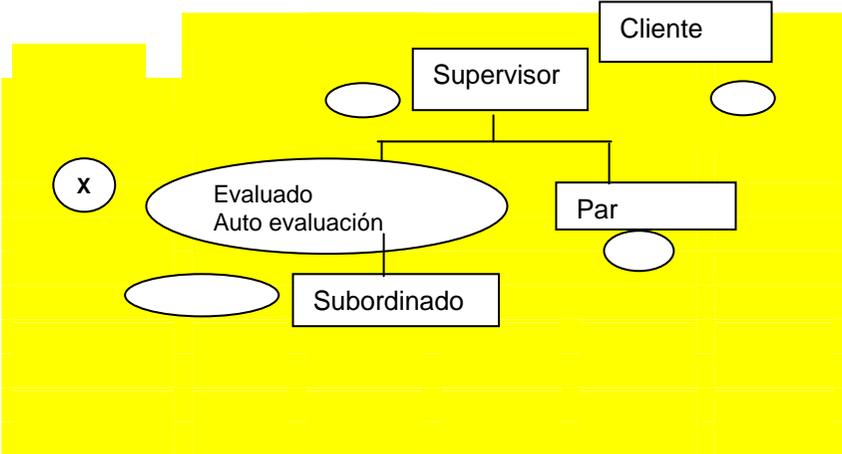
	Grados		Frecuencias
A	100%	Siempre	1,00
B	75%	Frecuente	0,75
C	50%	La mitad del tiempo	0,50
D	25%	Ocasionalmente	0,25
N/D	0%		

AUTOEVALUACION

Evaluación por Competencias



Respecto de la persona que será evaluada soy:

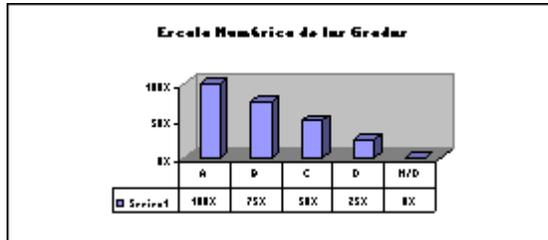


Evaluado: Ma. Jose Alava

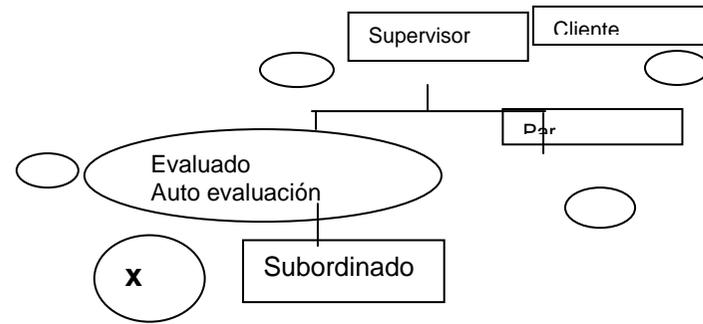
COMPETENCIA	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No Desarrollada	Ponderacion por Frecuencias				
						Siempre 100%	Frecuente 75%	La mitad/T 50%	Ocasional 25%	
Competencia Cardinales										
Orientacion a Resultados	X						X			
Adaptacion al Cambio		X					X			
Competencia Específicas										
Ventas y Mercadeo	X					X				
Negociacion		X				X				
Atencion personal al cliente	X						X			

1 SUBORDINADO

Evaluación por Competencias



Respecto de la persona que será evaluada soy:

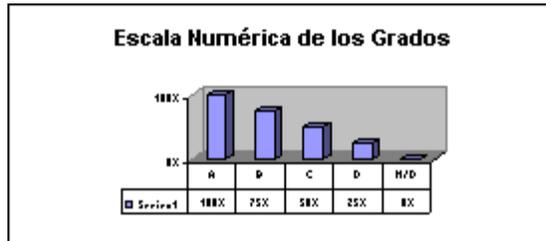


Evaluado: Lida Ochoa

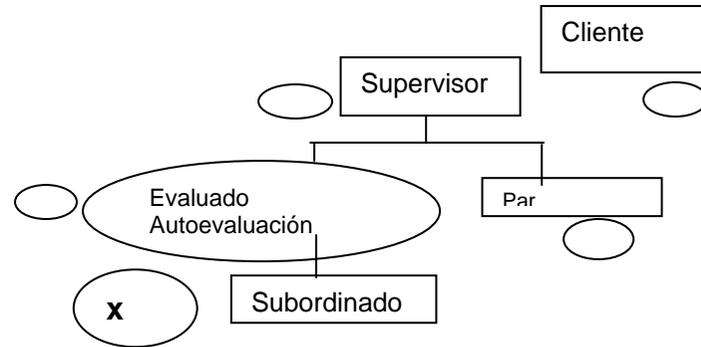
COMPETENCIA	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No Desarrollada	Ponderación por Frecuencias			
						Siempre 100%	Frecuente 75%	La mitad/T 50%	Ocasional 25%
Competencia Cardinales									
Orientacion a Resultados	X							X	
Adaptabilidad al cambio		X					X		
Competencia Específicas									
Ventas y Mercadeo	X						X		
Negociacion		X					X		
Atencion personal al cliente	X							X	

2 SUBORDINADO

Evaluación por Competencias



Respecto de la persona que será evaluada soy:

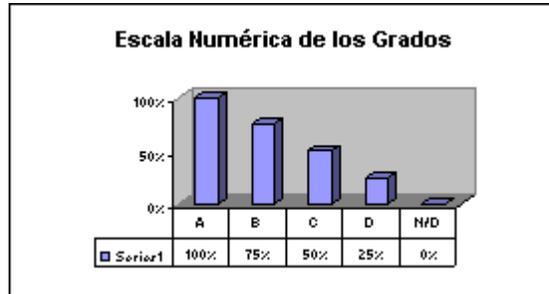


Evaluado: Silvia Serrano

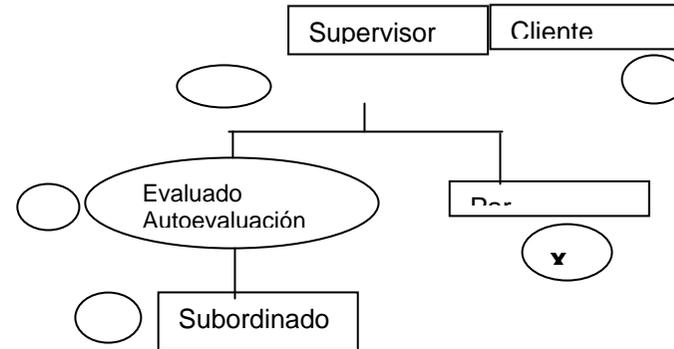
COMPETENCIA	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No Desarrollada	Ponderacion por Frecuencias			
						Siempre 100%	Frecuente 75%	La mitad/T 50%	Ocasional 25%
Competencia Cardinales									
Orientacion a Resultados	X						X		
Adaptabilidad al cambio		X						X	
Competencia Específicas									
Ventas y Mercadeo	X						X		
Negociacion		X						X	
Atencion personal al cliente	X						X		

I PAR

Evaluación por Competencias



Respecto de la persona que será evaluada soy:

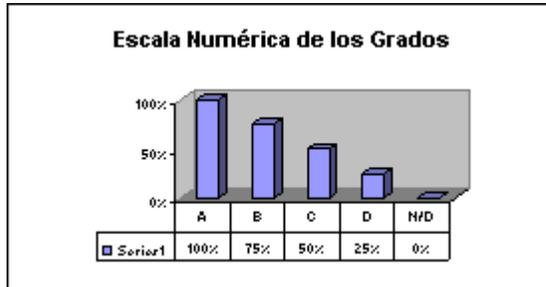


Evaluado: Katty Merchan

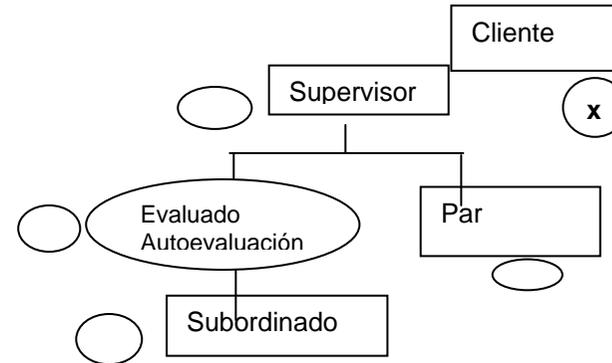
COMPETENCIA	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No Desarrollada	Ponderación por Frecuencias			
						Siempre 100%	Frecuente 75%	La mitad/T 50%	Ocasional 25%
Competencia Cardinales									
Orientación a Resultados	X						X		
Adaptabilidad al cambio		X					X		
Competencia Específicas									
Ventas y Mercadeo	X					X			
Negociación		X				X			
Atención personal al cliente	X					X			

1 CLIENTE

Evaluación por Competencias



Respecto de la persona que será evaluada soy:

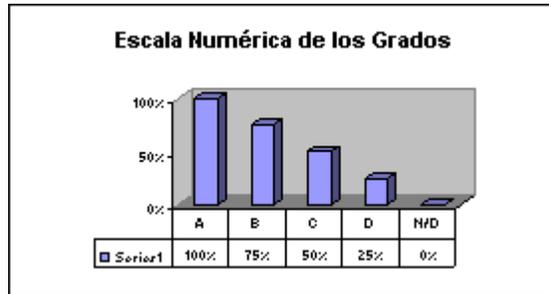


Evaluado: Ing. Jose Tapia

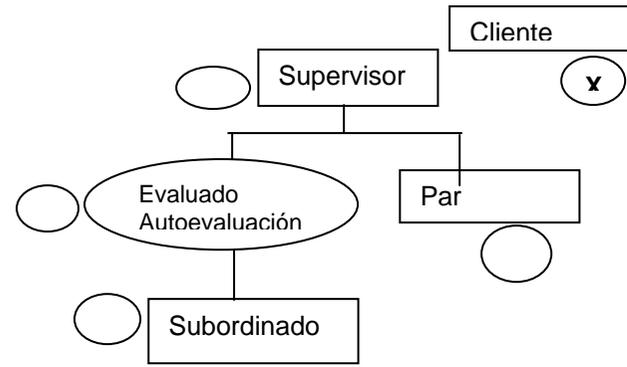
COMPETENCIA	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No Desarrollada	Ponderacion por Frecuencias			
						Siempre 100%	Frecuente 75%	La mitad/T 50%	Ocasional 25%
Competencia Cardinales									
Orientacion a Resultados	X					X			
Adaptabilidad al cambio		X				X			
Competencia Específicas									
Ventas y Mercadeo	X						X		
Negociacion		X					X		
Atencion personal al cliente	X					X			

2 CLIENTE

Evaluación por Competencias



Respecto de la persona que será evaluada soy:

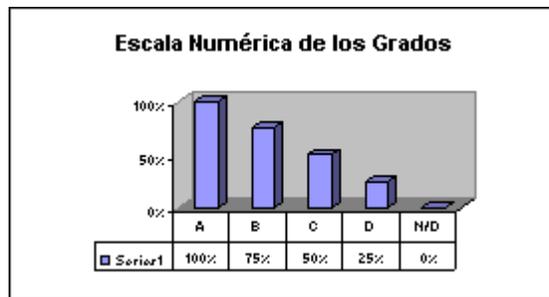


Evaluado: Kaiser Cordova

COMPETENCIA	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No Desarrollada	Ponderación por Frecuencias			
						Siempre 100%	Frecuente 75%	La mitad/T 50%	Ocasional 25%
Competencia Cardinales									
Orientación a Resultados	X						X		
Adaptabilidad al cambio		X				X			
Competencia Específicas									
Ventas y Mercadeo	X					X			
Negociación		X				X			
Atención personal al cliente	X					X			

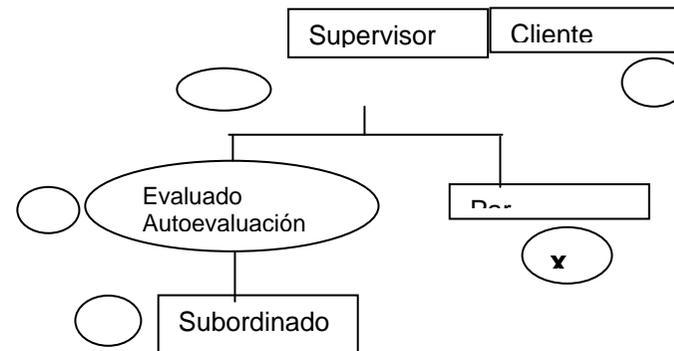
I PAR

Evaluación por Competencias



Evaluado: Katty Merchan

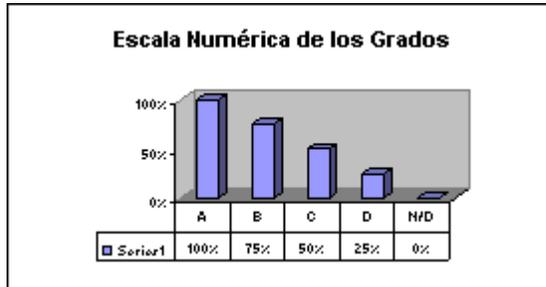
Respecto de la persona que será evaluada soy:



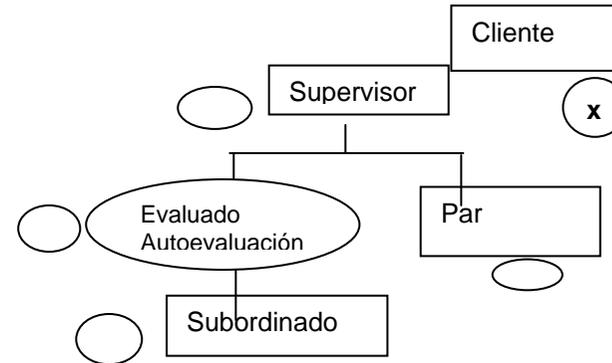
COMPETENCIA	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No Desarrollada	Ponderacion por Frecuencias			
						Siempre 100%	Frecuente 75%	La mitad/T 50%	Ocasional 25%
Competencia Cardinales									
Orientacion a Resultados	X						X		
Adaptabilidad al cambio		X					X		
Competencia Específicas									
Ventas y Mercadeo	X					X			
Negociación		X				X			
Atención personal al cliente	X					X			

1 CLIENTE

Evaluación por Competencias



Respecto de la persona que será evaluada soy:

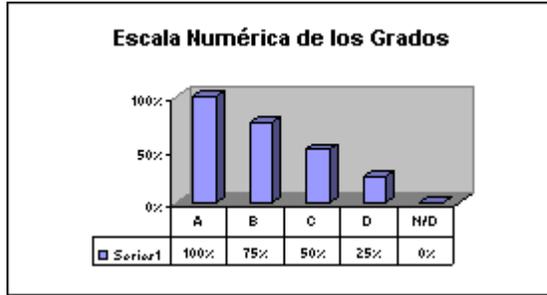


Evaluado: Ing. Jose Tapia

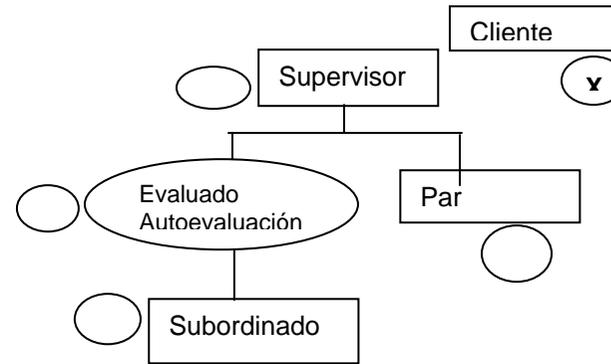
COMPETENCIA	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No Desarrollada	Ponderacion por Frecuencias			
						Siempre 100%	Frecuente 75%	La mitad/T 50%	Ocasional 25%
Competencia Cardinales									
Orientacion a Resultados	X					X			
Adaptabilidad al cambio		X				X			
Competencia Especificas									
Ventas y Mercadeo	X						X		
Negociacion		X					X		
Atencion personal al cliente	X					X			

2 CLIENTE

Evaluación por Competencias



Respecto de la persona que será evaluada soy:

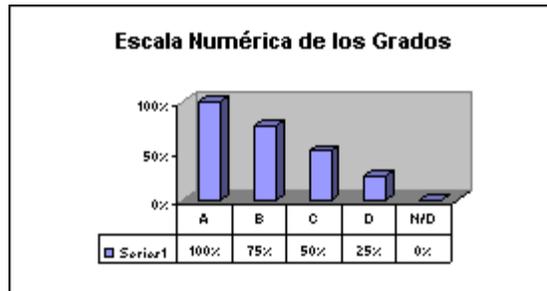


Evaluado: Kaiser Cordova

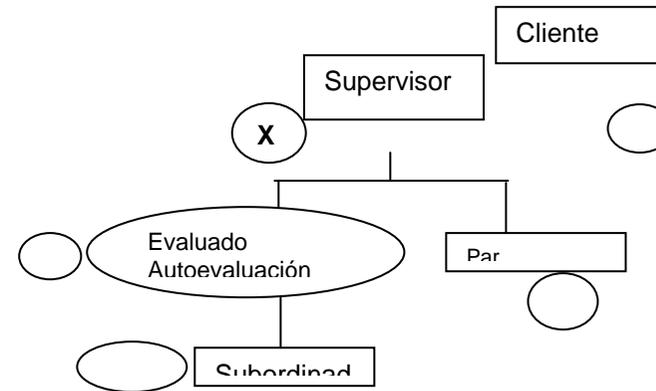
COMPETENCIA	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No Desarrollada	Ponderación por Frecuencias			
						Siempre 100%	Frecuente 75%	La mitad/T 50%	Ocasional 25%
Competencia Cardinales									
Orientacion a Resultados	X						X		
Adaptabilidad al cambio		X				X			
Competencia Específicas									
Ventas y Mercadeo	X					X			
Negociacion		X				X			
Atencion personal al cliente	X					X			

1 SUPERVISOR

Evaluación por Competencias



Respecto de la persona que será evaluada soy:



Evaluado: Lcdo Fernando Burbano

COMPETENCIA	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No Desarrollada	Ponderación por Frecuencias			
						Siempre 100%	Frecuente 75%	La mitad/T 50%	Ocasional 25%
Competencia Cardinales									
Orientación a Resultados	X					X			
Adaptabilidad al cambio		X					X		
Competencia Específicas									
Ventas y Mercadeo	X						X		
Negociación		X						X	
Atención personal al cliente	X						X		

CALCULO

TABULACION DE COMPETENCIAS ESPECIFICAS

Evaluación #	VENTAS Y MERCADEO			NEGOCIACION			ATENCION PERSONAL AL CLIENTE		
	Nivel	Factor	Nivel Ponderado	Nivel	Factor	Nivel Ponderado	Nivel	Factor	Nivel Ponderado
Autoevaluación	100,00	1,00	100,00	75,00	1,00	75,00	100,00	0,75	75,00
Subordinado #1	100,00	0,75	75,00	75,00	0,75	56,25	100,00	0,50	50,00
Subordinado #2	100,00	0,75	75,00	50,00	0,75	37,50	100,00	0,50	50,00
Subordinados	100,00		75,00	41,67		46,88	100,00		50,00
Pares #1	100,00	1,00	75,00	50,00	1,00	50,00	100,00	1,00	100,00
Pares	100,00		75,00	50,00		50,00	33,33		100,00
Cliente #1	100,00	0,75	75,00	75,00	1,00	75,00	100,00	1,00	100,00
Cliente #2	100,00	1,00	100,00	75,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00
Clientes	100,00		87,50	75,00		87,50	100,00		100,00
Supervisor #1	100,00	0,75	75,00	75,00	0,50	100,00	100,00	0,75	75,00
Supervisor	100,00		75,00	75,00		100,00	100,00		75,00
360 Nivel Requerido	100		82,14 100	67,86		70,54 75	100,00		78,57 100

Grafico I

Evaluacion Autoevaluacion versus nivel requerido

Competencia	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D	No desarrollado
Competencias Cardinas					
Orientacion a resultados					
Adaptacion al Cambio					
Competencias Especificas					
Ventas y Mercadeo					
Negociacion					
Atencion Personal al Cliente					

Requerido ■

Evaluado ■

Evaluacion de Subordinados versus nivel requerido

Competencia	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D	No desarrollado
Competencias Cardinas					
Orientacion a resultados					
Adaptacion al Cambio					
Competencias Especificas					
Ventas y Mercadeo					
Negociacion					
Atencion Personal al Cliente					

Requerido ■ Evaluado ■

Evaluacion de Pares versus nivel requerido

Competencia	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D	No desarrollado
Competencias Cardinas					
Orientacion a resultados					
Adaptacion al Cambio					
Competencias Especificas					
Ventas y Mercadeo					
Negociacion					
Atencion Personal al Cliente					

Requerido ■ Evaluado ■

Evaluacion de Cliente versus nivel requerido

Competencia	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D	No desarrollado
Competencias Cardinas					
Orientacion a resultados					
Adaptacion al Cambio					
Competencias Especificas					
Ventas y Mercadeo					
Negociacion					
Atencion Personal al Cliente					



Evaluación de Supervisor versus nivel requerido

Competencia	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D	No desarrollado
Competencias Cardinas					
Orientacion a resultados					
Adaptacion al Cambio					
Competencias Especificas					
Ventas y Mercadeo					
Negociacion					
Atencion Personal al Cliente					

Requerido ■ Evaluado ■

2.7 CONCLUSIONES

Competencias Cardinales

De acuerdo a las conductas observables en M^a José la Competencia “Orientación a Resultados “ es de tipo A (siempre) por lo cumple con los requerimientos para el puesto

De acuerdo a las conductas observables en M^a José la Competencia “adaptación a Cambios “ es de tipo A (siempre) por lo cumple con los requerimientos para el puesto

Competencias Específicas

De acuerdo a las conductas observables en M^a José la Competencia “Ventas y Mercadeo “ es de tipo A (siempre) por lo cumple con los requerimientos para el puesto

De acuerdo a las conductas observables en M^a José la Competencia “Negociación “ es de tipo B (frecuentemente) por lo cumple con los requerimientos para el puesto

De acuerdo a las conductas observables en M^a José la Competencia “Atención personal al cliente “ es de tipo B (frecuentemente) por lo cual no cumple con el requerimientos para el puesto

2.8 Recomendaciones:

- Se recomendación dar capacitación a M^a. José en temas de trato al cliente para eliminar la brecha existente lo que ayudara a desarrollar mejor su trabajo
- Dar seguimiento al desarrollo de las demás competencias con entrenamientos para mantener los niveles requeridos para el cargo de esta manera lograremos tener un personal motivado por el hecho de que estamos pendientes de su desempeño.
- Es recomendable de parte de la Empresa cominucarse con el empleado para poder conocer sus inquietudes y saber escuchar sugerencias este nos ayudara a mejorar las relaciones interpersonales tanto de cliente interno como externo.

SUPERVISOR DE CAJAS

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

Código: G2.01	Numero de Ocupantes: 1
Área: Operaciones	Reporta a: Jefe de Cajas
Supervisa a: Recibidores – Pagadores	

2. MISION DEL CARGO

Supervisar y controlar que las actividades desarrolladas por los Auxiliares de cajas se cumplan de acuerdo las políticas y procedimientos aprobados por la Presidencia Ejecutiva, la Gerencia General o la Gerencia Nacional de Operaciones.

3. ACTIVIDADES DEL CARGO

No.	ACTIVIDADES DE LA POSICION	F	CE	CM	TOTAL
1	Cumplir a cabalidad con lo establecido en todos los manuales, instructivos e instrucciones dictadas, sobre el cumplimiento de sus labores	5	2	1	7
2	Prestar especial atención, y dar estricto cumplimiento a los programas establecidos por el Banco del Austro S.A. para el control y prevención de lavado de Dinero.	5	2	1	7
3	Controlar que la atención al público por parte de los Auxiliares de Caja sea ágil y eficiente.	5	4	4	21
4	Realizar la reversacion de movimientos mal efectuados por los Auxiliares de Caja	5	3	2	11
5	Efectuar el requerimiento de efectivo a bóveda	5	4	3	17
6	Solicitar líneas de crédito o sobregiros a cuentas para el pago de cheques presentado pro ventanillas	5	2	2	9
7	Controlar y supervisar la cuadratura y cierre de los Auxiliares de Caja.	5	3	4	17
8	Efectuar el registro contable por faltantes o sobrantes de caja	5	2	1	7
9	Controlar o efectué la emisión de cheques certificados de Gerencia (máquina protectora)	4	2	1	6
10	Efectuar la contabilización por la emisión de cheques certificados	5	2	3	11
11	Realizar la verificación de efectivo de los Auxiliares de Cajas	5	4	4	21
12	Revisar la hoja de cuadro de los Auxiliares de Caja y consignar su firma en el espacio revisado por, como constancia de la revisión	5	4	4	21
13	Elaborar el reporte de faltantes o sobrantes de Caja	5	3	1	8
14	Ejecutar las funciones de jefe de Cajeros, en caso de ausencia del titular	1	2	1	3
15	Administrar y custodiar el efectivo de la caja	5	4	2	13

	principal o de bóveda de la respectiva oficina				
16	En casos necesarios atender personalmente a clientes a trabes de una caja adicional	3	2	1	5
17	demás funciones asignadas por los niveles superiores	2	1	1	3

4. ACTIVIDADES ESENCIALES

1	Controlar que la atención al público por parte de los Auxiliares de Caja sea ágil y eficiente.	5	4	4	21
2	Realizar la verificación de efectivo de los Auxiliares de Cajas	5	4	4	21
3	Revisar la hoja de cuadro de los Auxiliares de Caja y consignar su firma en el espacio revisado por, como constancia de la revisión	5	4	4	21
4	Administrar y custodiar el efectivo de la caja principal o de bóveda de la respectiva oficina	5	4	2	13
5	Efectuar el requerimiento de efectivo a bóveda	5	4	3	17

5. INTERFAZ DEL CARGO

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	INTERFAZ DEL CARGO
Controlar que la atención al público por parte de los Auxiliares de Caja sea ágil y eficiente.	Clientes Externos
Realizar la verificación de efectivo de los Auxiliares de Cajas	Clientes Internos
Revisar la hoja de cuadro de los Auxiliares de Caja y consignar su firma en el espacio revisado por, como constancia de la revisión	Clientes Internos
Administrar y custodiar el efectivo de la caja principal o de bóveda de la respectiva oficina	Clientes Internos
Efectuar el requerimiento de efectivo a bóveda	Clientes Internos

6. EDUCACION FORMAL REQUERIDA

NIVEL DE EDUCACION	TITULO REQUERIDO	AREAS DE CONOCIMIENTO FORMAL
Superior	Ingeniería, Contabilidad	Comercial Superior

7. CONOCIMIENTOS ACADEMICOS

CONOCIMIENTOS ACADEMICOS	REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTOS DE CAPACITACION
Oficina	X	
Matemáticas	X	

8. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimientos de Selección	Requerimientos de capacitación
Clientes	Conocimientos de los clientes de la organización		X
Productos y Servicios	Conocer los productos y servicios de la organización		X

9. DESTREZAS ESPECIFICAS REQUERIDAS

Destrezas específicas	Detalle	Requerimientos de Selección	Requerimientos de capacitación
Manejar programas informáticos	Excel, Word	X	
Operar Equipos	Fax, Copiadora	X	

10. DESTREZAS Y HABILIDADES GENERALES

Destrezas y Habilidades Generales	Detalle	Requerimientos de Selección	Requerimientos de capacitación
Monitoreo y Control	Evaluar cuan bien esta algo o alguien aprendiendo o haciendo algo	X	
Identificaron de problemas	Identificar la naturaleza de un problema	X	
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás	X	

11. OTRAS COMPETENCIAS

Aptitudes y Capacidades Laborales	Detalle	Requerimientos de Selección	Requerimientos de capacitación
Razonamiento Deductivo	Aplicar reglas generales a problemas específicos para lograr respuestas	X	

	lógicas.		
Ordenar información	Seguir correctamente una regla o una serie de reglas o instrucciones con el fin de colocar cosas o acciones en un cierto orden. Estas cosas o acciones pueden incluir números, letras, palabras, cuadros, procedimientos, oraciones y operaciones matemáticas o lógicas	X	

12. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Dimensiones de la Experiencia	Detalle
1. Tiempo de la experiencia	Mínimo 3 años
2. Especificidad de la experiencia	Experiencia en cargos similares
3. Contenido de la experiencia	Preferencia en empresas financieras

Elaborado por: Silvia Serrano

**Revisado y Aprobado por: Glenda Alvarado Moncayo
JEFE NACIONAL DE RRH**

SUPERVISOR DE CAJAS

MISION DEL CARGO

Supervisar y controlar que las actividades desarrolladas por los Auxiliares de cajas se cumplan de acuerdo a la política y procedimientos aprobados por la Presidencia Ejecutiva, la Gerencia General o la Gerencia Nacional de Operaciones.

COMPETENCIAS CARDINALES

- **ETICA.** Sentir y obrar en todo momento valores morales y las buenas costumbres y practicas profesionales respetando las políticas organizacionales
- **AUTOCONTROL.** Es la capacidad de mantener las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones cuando se trabaja en condiciones de estrés.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

MONITOREOS Y CONTROL	
Evaluar cuan bien esta algo o alguien aprendiendo haciendo algo	
GRADO A	
Saber evaluar las iniciativas del grupo y ser un motivador	
GRADO B	
Dar apoyo a las personas que se esfuerzan en sus tareas para ascensos	

GRADO C	
No busca la realización del grupo trabajo individual	

GRADO D	
Tiene poco interés en el desarrollo de la organización no ayuda a buscar soluciones a los problemas existente se limita a sus conocimientos	

TRABAJO EN EQUIPO
Identificar la naturaleza de un problema

GRADO A	
Siempre esta dispuesto a brindar su aporte a fin de mejorar la unión del equipo	

GRADO B	
Sabe escuchar y observar las necesidades de los demás con facilidad brindándoles ayuda	

GRADO C	
Su actitud genera desconfianza por lo cual no le consideran ayuda en el equipo	

GRADO D	
Nunca a trabajado en equipo y le resulta difícil realizarlo	

RAZONAMIENTO DEDUCTIVO	
Aplicar reglas generales a problemas específico para lograr respuestas lógicas.	

GRADO A	
Aplica con ética las reglas generales de la organización en forma equitativa	

GRADO B	
Tiene respuestas lógicas ante la presencia de problemas sabe manejar los conflictos	

GRADO C	
La aplicación de sus reglas no tiene un razonamiento coherente por lo cual tiene dificultades para su desarrollo.	

GRADO D	
Tiene dificultades para evaluar objetivamente el desempeño de su trabajo	

2.8.1 NIVELES REQUERIDOS PARA EL CARGO

Competencias Cardinales

Ética	Grado A
Autocontrol	Grado B

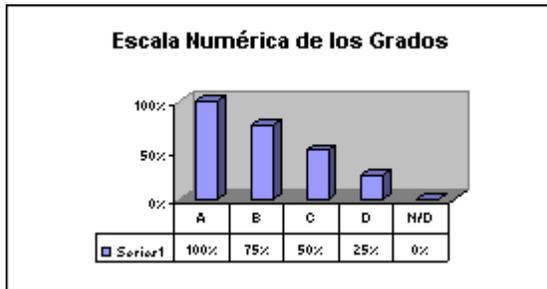
Competencias Específicas del puesto

Monitoreo y Control	Grado A
Trabajo en Equipo	Grado A
Razonamiento Deductivo	Grado B

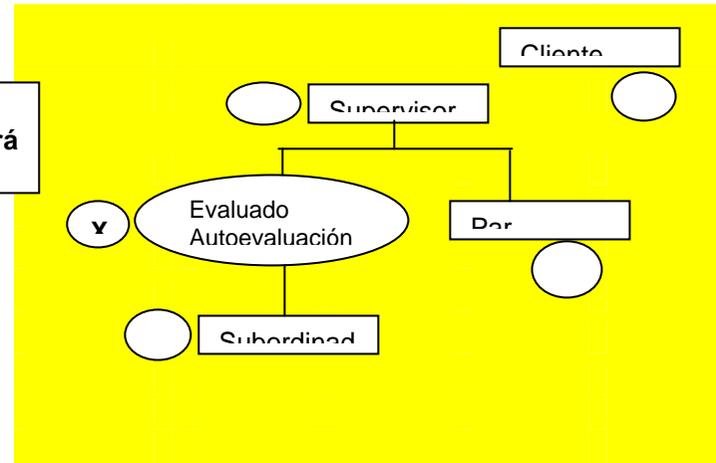
	Grados		Frecuencias
A	100%	Siempre	1,00
B	75%	Frecuente	0,75
C	50%	La mitad del tiempo	0,50
D	25%	Ocasionalmente	0,25
N/D	0%		

AUTOEVALUACION

Evaluación por Competencias



Respecto de la persona que será evaluada soy:

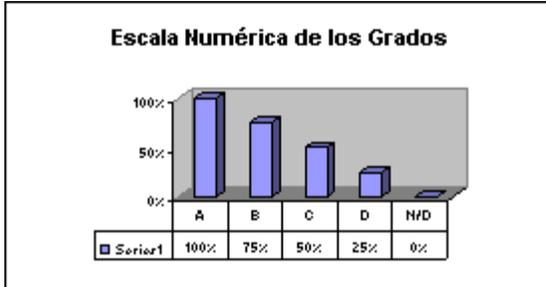


Evaluado: Lida Ochoa

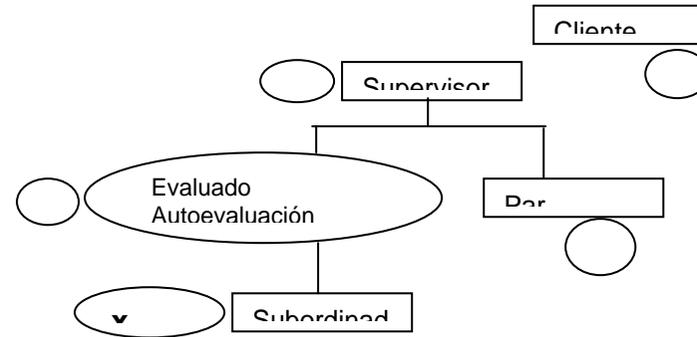
COMPETENCIA	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No Desarrollada	Ponderacion por Frecuencias			
						Siempre 100%	Frecuente 75%	La mitad/T 50%	Ocasional 25%
Competencia Cardinales									
Ética	X					X			
Autocontrol		X					X		
Competencia Específicas									
Monitoreo y Control	X					X			
Trabajo en Equipo	X					X			
Razonamiento		X				X			

Subordinados I

Evaluación por Competencias



Respecto de la persona que será evaluada soy:

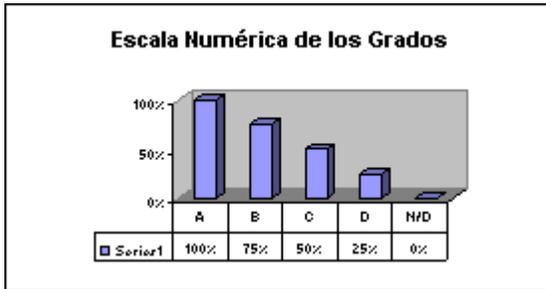


Evaluado: Luís Espinosa

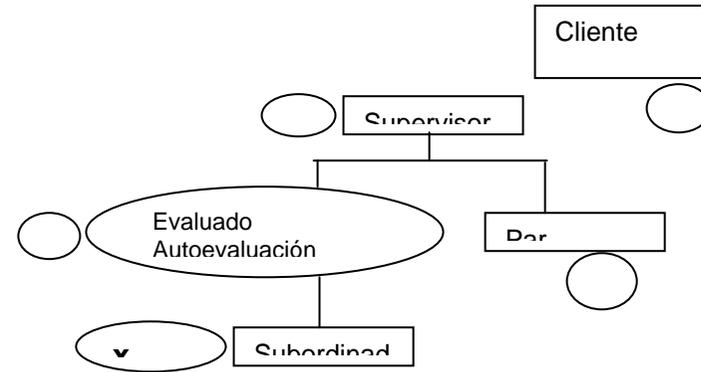
COMPETENCIA	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No Desarrollada	Ponderacion por Frecuencias			
						Siempre 100%	Frecuente 75%	La mitad/T 50%	Ocasional 25%
Competencia Cardinales									
Orientación a Resultados	X						X		
Adaptabilidad al cambio		X					X		
Competencia Específicas									
Monitoreo y Control		X					X		
Trabajo en Equipo			X				X		
Razonamiento			X					X	

SUBORDINADOS II

Evaluación por Competencias



Respecto de la persona que será evaluada soy:

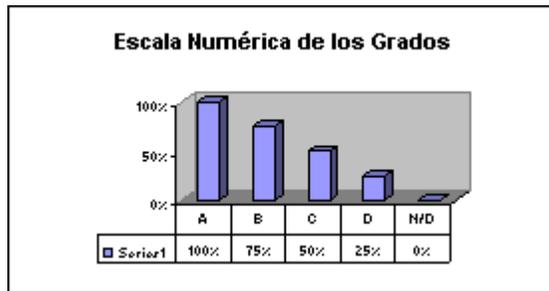


Evaluado: Galo Guerra

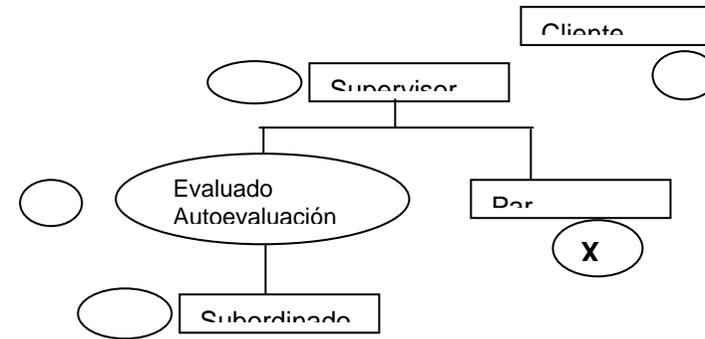
COMPETENCIA	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No Desarrollada	Ponderación por Frecuencias			
						Siempre 100%	Frecuente 75%	La mitad/T 50%	Ocasional 25%
Competencia Cardinales									
Ética	X						X		
Autocontrol		X					X		
Competencia Específicas									
Monitoreo y Control		X					X		
Trabajo en Equipo			X					X	
Razonamiento	X					X			

PAR

Evaluación por Competencias



Respecto de la persona que será evaluada soy:

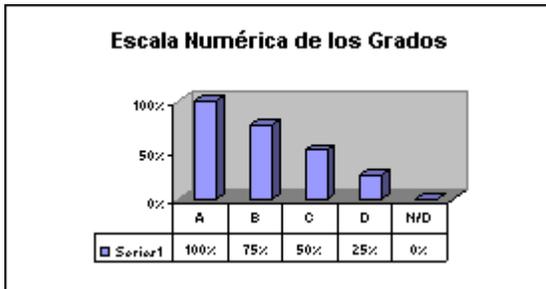


Evaluado: Laura León

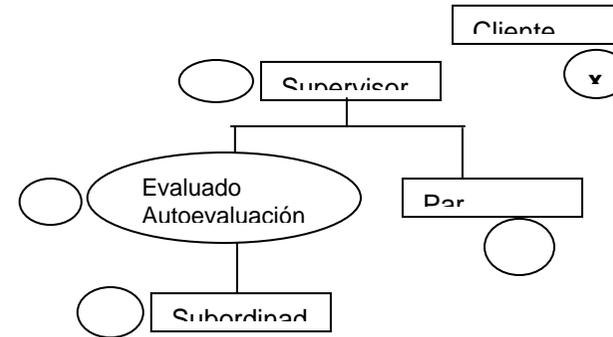
COMPETENCIA	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No Desarrollada	Ponderación por Frecuencias			
						Siempre 100%	Frecuente 75%	La mitad/T 50%	Ocasional 25%
Competencia Cardinales									
Ética	X						X		
Autocontrol		X					X		
Competencia Específicas									
Monitoreo y Control			X				X		
Trabajo en Equipo		X					X		
Razonamiento		X					X		

CLIENTES

Evaluación por Competencias



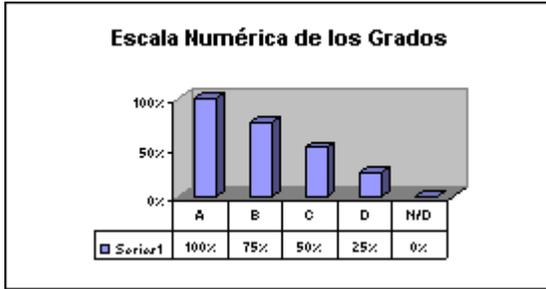
Respecto de la persona que será evaluada soy:



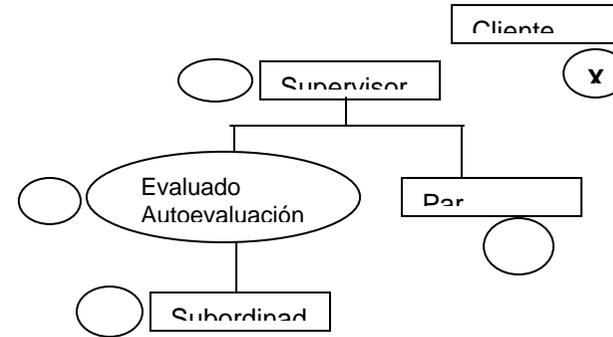
Evaluado: Ing. Jose Tapia

COMPETENCIA	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No Desarrollada	Ponderacion por Frecuencias			
						Siempre 100%	Frecuente 75%	La mitad/T 50%	Ocasional 25%
Competencia Cardinales									
Ética	X					X			
Autocontrol		X					X		
Competencia Específicas									
Monitoreo y Control	X						X		
Trabajo en Equipo			X				X		
Razonamiento		X					X		

Evaluación por Competencias



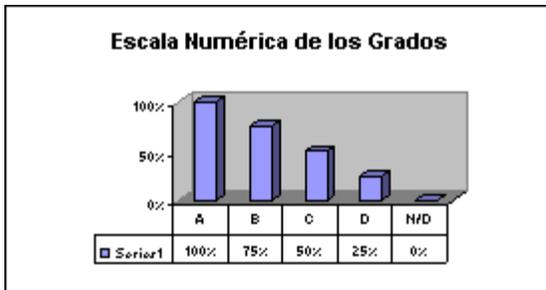
Respecto de la persona que será evaluada soy:



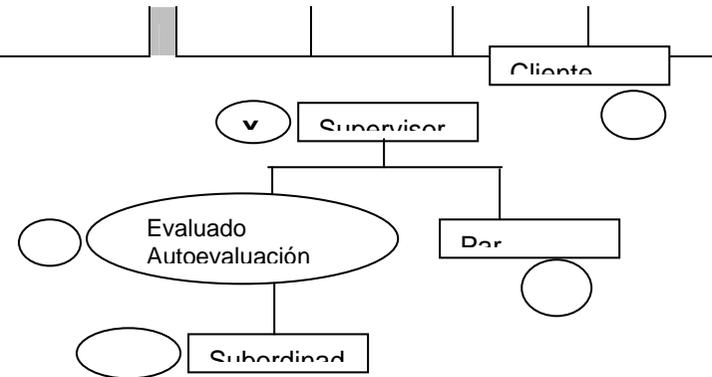
Evaluado: Kaiser Cordova

COMPETENCIA	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No Desarrollada	Ponderación por Frecuencias				
						Siempre 100%	Frecuente 75%	La mitad/T 50%	Ocasional 25%	
Competencia Cardinales										
Ética	x						x			
Autocontrol		x					x			
Competencia Específicas										
Monitoreo y Control	X					X				
Trabajo en Equipo		X					X			
Razonamiento		X					X			

Evaluación por Competencias



Respecto de la persona que será evaluada soy:



Evaluado: Ma. Jose Alava

COMPETENCIA	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No Desarrollada	Ponderación por Frecuencias			
						Siempre 100%	Frecuente 75%	La mitad/T 50%	Ocasional 25%
Competencia Cardinales									
Ética	X					X			
Autocontrol	X					X			
Competencia Específicas									
Monitoreo y Control	X					X			
Trabajo en Equipo		X					X		
Razonamiento	X					X			

Evaluación de Auto evaluación versus nivel requerido

Competencias	Grados A	Grado B	Grados C	Grado D	No Desarrollado
Competencias Cardinales					
Ética					
Autocontrol					
Competencias Especificas					
Monitoreo y Control					
Trabajo en Equipo					
Razonamiento Deductivo					

Requerido ■ Evaluado ■

Evaluación de Subordinados versus nivel requerido

Competencias	Grados A	Grado B	Grado C	Grados D	Grado D	No Desarrollado
Competencias Cardinales						
Ética						
Autocontrol						
Competencias Específicas						
Monitoreo y Control						
Trabajo en Equipo						
Razonamiento Deductivo						

Requerido ■ Evaluado ■

Evaluación de Pares versus nivel requerido

Competencias	Grados A	Grado B	Grado C	Grados D	Grado D	No Desarrollado
Competencias Cardinales						
Ética						
Autocontrol						
Competencias Especificas						
Monitoreo y Control						
Trabajo en Equipo						
Razonamiento Deductivo						

Requerido ■ Evaluado ■

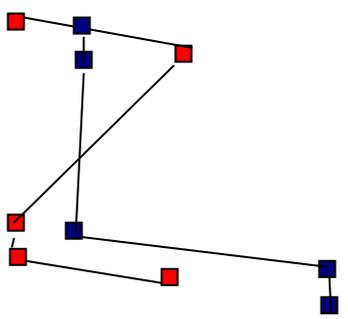
Evaluación de Clientes versus nivel requerido

Competencias	Grados A	Grado B	Grado C D	Grado D	No Desarrollado
Competencias Cardinales					
Etica	■			■	
Autocontrol		■		■	
Competencias Especificas					
Monitoreo y Control	■	■			
Trabajo en Equipo	■			■	
Razonamiento Deductivo		■		■	

Requerido ■ Evaluado ■

Evaluación de Supervisor versus nivel requerido

Competencias	Grados A	Grado B	Grado C	Grados D	Grado D	No Desarrollado
Competencias Cardinales						
Etica						
Autocontrol						
Competencias Especificas						
Monitoreo y Control						
Trabajo en Equipo						
Razonamiento Deductivo						



Requerido ■ Evaluado ■

TABULACION DE COMPETENCIAS ESPECIFICAS

Evaluación #	MONITOREO Y CONTROL			TRABAJO EN EQUIPO			RAZONAMIENTO DEDUCTIVO		
	Nivel	Factor	Nivel Ponderado	Nivel	Factor	Nivel Ponderado	Nivel	Factor	Nivel Ponderado
Autoevaluación	100,00	1,00	75,00	100,00	1,00	100,00	75,00	1,00	75,00
Subordinado #1	75,00	0,75	56,25	50,00	0,75	37,50	50,00	0,50	25,00
Subordinado #2	75,00	1,00	75,00	50,00	0,75	37,50	100,00	0,75	75,00
Subordinados	50,00		65,63	33,33		25,00	50,00		50,00
Pares #1	50,00	1,00	50,00	75,00	0,75	56,25	75,00	0,75	56,25
Pares #2	50,00	0,75	37,50	75,00	0,50	37,50	50,00	1,00	50,00
Pares	33,33		43,75	50,00		31,25	41,67		53,13
Cliente #1	100,00	1,00	100,00	75,00	1,00	75,00	50,00	1,00	50,00
Cliente #2	100,00	1,00	100,00	75,00	0,75	56,25	75,00	1,00	75,00
Clientes	66,67		100,00	75,00		43,75	41,67		62,50
Supervisor #1	100,00	1,00	100,00	75,00	0,75	56,25	100,00	1,00	100,00
Supervisor	50,00		100,00	37,50		28,13	50,00		50,00

360	54,167	49,48	54,17	38,02	47,92	42,19
Nivel Requerido		100		75		100

CONCLUSIONES

Competencias Cardinales

De acuerdo a las conductas observables en Lida la Competencia “Ética “ es de tipo A (siempre) por lo cumple con los requerimientos para el puesto

De acuerdo a las conductas observables en Lida la Competencia “Autocontrol “ es de tipo A (siempre) por lo cumple con los requerimientos para el puesto

Competencias Específicas

De acuerdo a las conductas observables en Lida la Competencia “Monitoreo y Control “ es de tipo A (siempre) por lo cumple con los requerimientos para el puesto

De acuerdo a las conductas observables en Lida la Competencia “Trabajo en Equipo “ es de tipo C (la mitad del tiempo) por lo que no cumple con los requerimientos para el puesto

De acuerdo a las conductas observables en Lida la Competencia “Razonamiento Deductivo “ es de tipo C(la mitad del tiempo) por lo cual no cumple con el requerimientos para el puesto

Recomendaciones:

- Dar feebark para mejorar las relaciones interpersonales y fomentar el trabajo en equipo.
- Hacerle participe dentro del equipo de trabajo mediante capacitaciones que le permita desarrollar esta competencias
- Brindarle oportunidades para que se desarrolle en un ambiente de mayores responsabilidades pero con un constante seguimiento de su jefe inmediato
- Desarrollar programas de motivación en los cuales sienta que es parte importante del equipo

Yo, María José Álava Cevallos, Jefe de Agencia Parque Industrial del Banco del Austro S.A.

C E R T I F I C O

Que la Srta. Serrano Machuca Silvia Beatriz ha realizado un proyecto piloto para la graduación en Psicología Laboral y Organizacional con el tema **“DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE FORMACION EN BASE A COMPETENCIAS Y PLAN DE CAPACITACION DEL PERSONAL DEL BANCO DEL AUSTRO S.A.”** siendo este revisado y validado por el Banco del Austro S.A.

Es todo cuanto puedo informar en honor a la verdad, la interesada puede hacer uso del presente certificado como estime conveniente.

Atentamente

**MARIA JOSE ALAVA C.
JEFE DE AGENCIA P. INDUSTRIAL
BANCO DEL AUSTRO**

VALIDACION

Este proyecto piloto de Evaluación de desempeño por competencias a sido revisado por el departamento de recursos humanos el cual es de gran utilidad ya que en el Banco de Austro no se cuenta con una sistema de Evaluación de Desempeño,

Sugieren evaluar mayor número de competencias tomando en cuenta las responsabilidades y la importancia de cada cargo.

Por no contar con un sistema de evaluación de desempeño sugieren también que se comience por realizar una Evaluación de 180 grados para comenzar a ambientar al personal en este tipo de situaciones nuevas y así evitar situaciones de estrés creando un ambiente tenso de trabajo

Para Maria José Álava Jefe de Agencia le pareció un proyecto que ayudara a la empresa a tener mejor comunicación y llegar de manera más profesional para evaluar y ser evaluados y conocer tanto nuestras falencias como la del grupo.

Analiza a este tipo de evaluación de desempeño muy importante por que nos dan la oportunidad de prepararnos y sentirnos motivados por el hecho de que la empresa se preocupa por nuestra superación y nos ayuda a crecer a nivel personal como empresaria.

Otro factor de gran importancia es la participación del cliente externo donde le damos la oportunidad de evaluarnos y hacerle sentir que su opinión es importante para nuestra organización.

CAPITULO III

Conclusiones

La realización de este proyecto nos llevo a fomentar y reflexionar sobre la importancia y necesidades de las personas dentro de su ambiente de trabajo, es importante las relaciones interpersonales que se dan día a día con los compañeros por que nos ayuda a trabajar en equipo y conocerse cuales son sus debilidades y fortalezas para no dar criterio equivocados que son negativos para cualquier organización.

De acuerdo a la investigación realizada podemos decir que todos los días estamos rodeados de competencia por la cual las empresas deben estar en alerta y en constantes cambios y lo más importante capacitándoles, y motivando al personal

Como se pudo observar la evaluación de competencias es un proceso complejo que nos ayuda a definir los perfiles ocupacionales, y estructurar al personal en el puesto en torno a conocimientos, habilidades y conductas individuales y sociales

Al realizar esta evaluación se han notado que el principal problema dentro del Banco del Austro es la falta de comunicación por esta razón se presentan problemas que afectan tanto al empleado como a la empresa.

La aplicación de este proyecto creo gran expectativa sobre todo para el personal ya que fue la primera vez que se hizo una auto evaluación y también pudieron ser evaluados, siendo una parte importante la participación de los clientes externos con su opinión del desempeño del empleado.

Recomendaciones

- Revise con sus colaboradores los procesos y resultados que ellos logran y céntrese solo en los que debe realizar, desechando aquellos que no son útiles ni que requiere la organización esto le permitirá que sus colaboradores le comenten de sus necesidades.
- La comunicación debe ser tratada como parte estratégica de la empresa desde su inicio y tenerle presente como un componente mas de la empresa, tomando en cuenta la comunicación interna y externa. Se recomienda utilizar un lenguaje claro, sencillo y preciso.
- Otro punto muy importante y que se recomienda realizar a la empresa es levantar un manual de funciones ya que la misma no cuenta solo se manejan por medio de tares ya encomendadas e impuestas.
- Realizar un cronograma de capacitaciones y entrenamiento de acuerdo a las necesidades de cada empleado y departamento.
- Lograr compromisos mediante la implementación de planes de carrera que motiven al personal a prepararse profesionalmente y realizar de mejor manera su trabajo.
- Dar seguimiento al momento de la evaluación y después de esta para controlar si se están aplicando los cambios de mejora continua.

BIBLIOGRAFIA

- AVALOS, Ignacio, “La sociedad del conocimiento”, Venezuela, Agosto 1999, p
- Alles, Martha, Gestion por Competencia, el diccionario, ediciones Granica. Buenos Aires.
- Spencer y Spencer, signe M Competencias de trabajo
- Alles martha.evaluacion de desempeño
- http://www.latinamericanjobs.com/contenido/espanol/comun/tips_y_tendencias/Articulos/tips-s-30040101-unsistemademocratico.htm
- GONZI, Andrew, “Instrumentación de la Educación basado en competencias”, Ed. Limusa, 1996
- DICCO, María Angélica, “El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional” , Montevideo, 1977
- PEREZ, José Luis, “Revista: Estudios Empresariales” No. 95, 1997,
- ARRAIZ, José Ignacio. “Capital Humano”, Mayo, 2000, p 500
- ALLES, Martha Alicia, “Gestión por competencias: Diccionario de comportamientos”
- ALLES, Martha Alicia, “Gestión por Competencias”, Garnica, Buenos Aires, 1999
- <http://www.monografias.com/trabajos16/cargos-directivos/cargos-directivos.shtml>
- <http://www.gestiopolis.com/dirqp/rec/>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/gesporcomp.htm>
- <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/papel/13/pdf/partef.pdf>
- <http://www.oit.org/public/spanish/support/lib/labordoc/newbks.htm>

ANEXOS

DISEÑO DE PROYECTO DE GRADUACION

1. TEMA

DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE FORMACION EN BASE A COMPETENCIAS Y PLAN DE CAPACITACION DEL PERSONAL DE LOS CARGOS, RECIBIDOR PAGADOR, SUPERVISOR DE CAJAS, JEFE DE AGENCIA, ASISTENTE DE ORGANIZACIÓN Y METODOS, EN EL PERIODO DE SEPTIEMBRE DEL 2005

2 .ANTECEDENTES Y JUSTIFICACION

El siguiente proyecto se va a realizar en la Ciudad de Cuenca dentro del Banco del Austro, en una empresa que cuenta con 27 años de trayectoria en el mercado nacional e internacional brindando siempre servicios y esforzándose cada día en crecer y ser mejores.

El Banco lo que busca es analizar e implementar programas de capacitación en los departamentos para excelencia en el servicio.

Por medio de la investigación utilizaremos técnicas como entrevistas, encuestas y observaciones en la cual analizaremos las necesidades básicas de cada perfil que va a ser estudiado.

La finalidad es analizar y buscar las necesidades de cada puesto y diagnosticar capacitaciones adecuadas y necesarias que sean implementadas en el plan de estudio de la empresa.

Por ello es importante conocer las necesidades de cada departamento para poder aplicar una adecuada evaluación de desempeño.

3. OBJETIVOS

OBJETIVOS GENERALES

Elaborar y diagnóstico de necesidades de formación en base a competencias y plan de capacitaciones del personal de los cargos, supervisor de cajas, Jefe de Agencia, Supervisor de Cajas, Asistente de Organización y Métodos, dentro de Banco del Austro.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Levantar perfiles por competencia de los siguientes cargos. Supervisor de cajas, Jefe de Agencia, Supervisor de Cajas, Asistente de Organización y Métodos.
2. Diseñar procesos de evaluación de Desempeño y plan de capacitación para los cargos citados aplicando la evaluación de 360 grados.
3. Aplicar y validar el proceso de Evaluación de Desempeño y plan de capacitación con los dos cargos a desarrollar

4. MARCO TEORICO.

Toda organización busca ser mejores en productos servicios atención y eficiencia estar siempre innovándose y tratar de ser mejores cada día

Hoy en día la competencia es buena porque nos permite crecer, tanto en nuestra organización como también como personas.

El talento humano es la base de toda empresa y no podemos dejar a un lado, siempre debemos buscar las necesidades y estar actualizándonos y motivando al personal

QUE SON LAS COMPETENCIAS

Las competencias son el conjunto de características intrínsecas del individuo, que se demuestran a través de conductas y que están relacionadas con un desempeño superior – exitoso en el trabajo”

Por lo tanto nos centraremos en esta definición para desarrollar nuestro proyecto propuesto dentro de la organización a desarrollar

Según las clases dictadas en el seminario también se define que las competencias son características de las personas que alcanzan los resultados esperados en su puesto mediante un desempeño excelente

GESTION POR COMPETENCIAS.

Antecedentes de la Gestión por Competencia

Una de las constantes en la investigación psicológica del siglo XX, han sido los estudios que permitieran la mejora del rendimiento personal dentro de la organización

Según McClelland en el año 1973 demostró que los expedientes académicos y los test de inteligencia por sí solos no eran capaces de predecir con facilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana y, en consecuencia al éxito profesional.

Así pues se iniciaron investigaciones centradas en el contenido de los puestos de trabajo y los resultados esperados, así como en las características personales de aquellos que estaban desempeñando de una forma excelente la función analizada.

Se entiende por Gestión por Competencias la capacidad de una empresa de “atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación

consistente de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente”.

La gestión por competencias se orienta a rentabilizar la inversión en las personas e impactar de modo más directo en los resultados de negocio de la empresa. Esto se logra gestionando al personal en base a la definición de perfiles de cargo por competencias, lo que permite alinear consistentemente las diferentes aplicaciones de Recursos Humanos.

CAPACITACIONES Y ENTRENAMIENTOS POR COMPETENCIAS

Es importante en toda organización desarrollar planes de capacitación por que ayuda a la empresa como a los empleados a crecer, desarrollarse, sentirse motivados y saber que la empresa se preocupa por sus necesidades.

Según Maranon en sus ensayos decía que el modo mas humano de la conducta es la inadaptabilidad y a esto lo llamaba rebeldía Cuando la voluntad esta adecuada el hombre de cualquier edad se vuelve joven y lozano es una afirmación de crecer a ser cada día mejor a la superación permanente.

El éxito de la organización se encuentra plenamente ligado al desempeño que tenga su personal por lo cual es vital importancia evaluar el desempeño del mismo para conocerlo y entonces mejorarlo

Hoy en día es muy común ver a las empresas compitiendo buscan ser mejor y tener captación en le mercado esto nos da un enfoque para darnos cuenta que todos los día competimos por ello es importante tener a nuestro personal capacitándoles e innovándoles.

Si el empresario intenta ignorarlas, resulta en menos éxito para la compañía y corre el riesgo de quedarse atrás de sus competidores.

6. TECNICAS DE RECOLECCION DE DATOS

- Revisión y análisis de perfiles de la empresa de los cargos a desarrollas las técnicas a utilizarse serán con entrevistas a los jefes de cada área por lo cual nos permite conocer las funciones de cada puesto de esta manera lograremos recopilar información, también utilizaremos la observación que nos dará una visión mas clara de lo que vamos a analizar.
- Entrevistas con los ocupantes y expertos en competencias utilizaremos entrevistas con los ocupantes de los cargos para poder conocer sus funciones en los determinados puestos de esta manera nos ayudar a conocer las necesidades existentes en cada departamento. También tendremos la ayuda de expertos que nos guiaran a interpretar de manera mas clara lo que son las competencia
- Aplicación de la Evaluación de desempeño de 180 grados nos permitirá conocer y evaluar de forma mas precisa.
- Recopilación de Bibliografía nos ayuda a revisar loa temas a tratar y poderlos aplicar en los procesos ya planteados

7. ESQUEMA DE CONTENIDOS

CAPITULO 1

1. Que son las Competencias
2. Gestión por Competencias
3. Evaluación desempeño por Competencia
4. Capacitaciones y entrenamientos de Competencias

CAPITULO 2

1. Aplicación practica
2. Resultados de la aplicación
3. Diseño y aplicaciones de los procesos

CAPITULO 3

1. Recomendaciones
2. Conclusiones
3. Otros Anexos

8. CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	FECHA
Levantar perfiles de los cargos a investigar en coordinación con los jefes cada área	AGOSTO
Reunión con los jefes para analizar los perfiles	AGOSTO
Revisión y Aprobación de los perfiles	SEP
Elaborar los planes de desarrollo de de competencias	SEP
Aplicación de la evaluación de desempeño con la información obtenida	SEP

RECIBIDOR /PAGADOR VARIOS

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Código: G.2.2	Numero de ocupantes: 1
Supervisado por: Supervisor de Cajas	Supervisa a :
Número de ocupantes: 1	

2. MISIÓN DEL CARGO

Atender los requerimientos de entrega raya de recepción de valores de los diferentes departamentos de la oficina así como cualquier transacción con caja que se procese por ventanilla de acuerdo a las políticas y procedimientos aprobados por la presidencia ejecutiva, l gerencia general o gerencia general de operaciones.

3. ACTIVIDADES DEL CARGO

No.	Actividades de la Posición	F	CE	CM	T O T A L
1	Cumplir a cabalidad con lo establecido en todos los manuales, instructivos e instrucciones dictadas, sobre el cumplimiento de sus labores	5	3	1	8
2	Prestar especial atención, y dar estricto cumplimiento a programas establecidos por el Banco del Austro S A para el control y prevención del lavado de Dinero	5	3	1	8
3	Recibir depósitos por apertura de cuentas corrientes y/o de ahorros	5	3	4	17
4	Recibir depósitos tanto en cuentas corrientes. En cuentas ahorro cuentas de integración de capital, etc., así como entrega efectivo por concepto de pago de cheque, retiros de ahorro ,etc.	5	3	4	17
5	Solicitar al Supervisor efectué requerimiento de efectivo para pago o retiro de cuentas de clientes	5	2	1	7
6	Realizar la entrega de excedentes de efectivo de su caja.	5	2	1	7
7	Procesar la recaudación de los Servicios de las diversas Instituciones tanto el sector público, como del sector privado, con las cuales del Banco del Austro S .A mantiene convenio.	5	3	4	17
8	Efectuar los respectivos fajos de dinero.	5	1	1	6
9	Receptar y/o entregar valores por emisión y/o cancelación certificados de inversión y negociaciones de mesa de dinero.	5	4	4	21
10	Realizar el pago y/o recepción de comprobantes contables, pago de valores internos y otros.	5	4	3	17
11	Realizar la entrega / recepción de valores por giros enviados y/o Recibidos respectivamente	5	3	3	14

12	Recepción / entrega de moneda extranjera y/o moneda en curso Operaciones de camino o mesa de dinero.	4	2	1	6
13	Realizar la cuadratura de su caja tanto en moneda en curso, como moneda extranjera.	5	4	5	25
14	Recepción y procesos de solicitudes de certificación de cheques.	4	2	1	6
15	Recepción de depósitos, pago de cheques, retiros, etc., con autorización del Supervisor de Cajas	5	4	4	21
16	Además funciones asignadas por los niveles superiores.	3	1	1	4

4. ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades de la Posición	F	C E	C M	Total
1	Receptar y/o entregar valores por emisión y/o cancelación certificados de inversión y negociaciones de mesa de dinero.	5	4	4	21
2	Realizar la cuadratura de su caja tanto en moneda en curso, como moneda extranjera.	5	4	5	25
3	Recepción de depósitos, pago de cheques, retiros, etc., con autorización del Supervisor de Cajas	5	4	4	21

5. INTERFAZ DEL CARGO

Actividades Esenciales	Interfaz del Cargo
Receptar y/o entregar valores por emisión y/o cancelación de certificados de inversión negociaciones de mesa de dinero	Cliente Externos
Realizar la cuadratura de su caja tanto en moneda curso, como moneda extranjera	Cliente Interno
Recepción de depósitos, pago de cheques, retiros, etc., con autorización del Supervisor de Cajas	Cliente Externo/Interno

6. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de Educación	Título Requerido	Áreas de conocimiento Formal
Educación Superior	Hasta un tercer año	Administración/Contabilidad
Otros		Identificación de dinero Falso atención al cliente

7. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS

Conocimientos Académicos	Selección	Capacitación
Oficina		X
Matemáticas		X

8. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

Conocimientos Informativos	Descripción	Selección	Capacitación
Productos y servicios	Conocer los productos y servicios de la organización		X
Leyes y Regulaciones	Conocer ley, reglamentos y protocolos internos y externos relevantes para el trabajo		X

9. DESTREZAS ESPECIFICAS REQUERIDAS

Destrezas Específicas	Detalles	Selección	Capacitación
Manejar programas informáticos	Word, Excel	X	

10. COMPETENCIAS CARDINALES:

Destrezas/Habilidades	Definición	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Orientación Al cliente	Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente.		X
Adaptación al Cambio	Es la capacidad para adaptarse y moldearse a los cambios, hace referencia a la capacidad de modificar propias conductas para nuevos datos y cambios en el medio.	X	
Atención selectiva	Concentrarse y no distraerse mientras realiza una tarea durante un periodo de tiempo en un ambiente con estímulos cambiantes	X	

11. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:

Competencias Específicas	Definición	Grado
Facilidad Numérica	Sumar, restar, multiplicar o dividir rápida y correctamente.	B
Velocidad dedos y/o muñecas	Realizar movimientos rápidos simples y repetitivos dedos, manos y muñecas	A

12. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Tiempo de la Experiencia	De uno a dos años
Especificidad de la Experiencia	Experiencia en actividades similares
Contenido de la Experiencia	Preferencia en la banca

Elaborado por: Silvia Serrano

Revisado y Aprobado por: Glenda Alvarado Moncayo
JEFE NACIONAL DE RRH

ASISTENTE DE ORGANIZACIÓN Y METODOS

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

Código: G2.01	Numero de Ocupantes: 1
Área: Capacitación	Reporta a: Gerencia Nacional de OYM
Supervisa a:	

2. MISION DEL CARGO

Analizar y evaluar las políticas, procedimientos y función de las áreas asignadas con el fin de proponer las necesarias para obtener seguridad y eficiencia en el trabajo, de acuerdo a las Políticas dictadas por el Directorio y la Gerencia General.

3. ACTIVIDADES DEL CARGO

No.	ACTIVIDADES DE LA POSICION	F	CE	CM	TOTAL
1	Elaborar los manuales e instructivos de procedimientos de las áreas asignadas	1	2	4	9
2	Diseñar, estandarizar y racionalizar los formularios – formatos y papeles de trabajo de las áreas asignadas	1	2	4	9
3	Analizar y evaluar las cargas de trabajo del personal que labora en las áreas asignadas con el fin de optimizar los recursos	1	3	4	13
4	Analizar y evaluar las transacciones y listados que emite el Centro de Cómputo de las áreas asignadas	2	1	2	4
5	Evaluar los requerimientos de recursos en las áreas asignadas	2	2	2	6
6	Administrar el /los modulo(s) que le sea asignado(s) de los sistemas o aplicativos desarrollados para las distintas áreas que conforman el Banco del Austro S.A.	1	3	4	13
7	Elaborar los reportes de informe de tiempo y control de gestión	4	1	1	5
8	Apoyar al nivel superior para la mejor marcha del departamento	5	1	1	6
9	Demás responsabilidades a su nivel	5	1	1	6

4. ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	ACTIVIDADES DE LA POSICION	F	CE	CM	TOTAL
1	Elaborar los manuales e instructivos de procedimientos de las áreas asignadas	1	2	4	9
2	Diseñar, estandarizar y racionalizar los formularios – formatos y papeles de trabajo de las áreas asignadas	1	2	4	9
3	Analizar y evaluar las cargas de trabajo del personal que labora en las áreas asignadas con el fin de optimizar los recursos	1	3	4	13
4	Administrar el /los modulo(s) que le sea asignado(s) de los sistemas o aplicativos desarrollados para las distintas áreas que conforman el Banco del Austro S.A.	1	3	4	13

5. INTERFAZ DEL CARGO

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	INTERFAZ DEL CARGO
Elaborar los manuales e instructivos de procedimientos de las áreas asignadas	Clientes Internos
Diseñar, estandarizar y racionalizar los formularios – formatos y papeles de trabajo de las áreas asignadas	Clientes Internos
Analizar y evaluar las cargas de trabajo del personal que labora en las áreas asignadas con el fin de optimizar los recursos	Clientes Internos
Administrar el /los modulo(s) que le sea asignado(s) de los sistemas o aplicativos desarrollados para las distintas áreas que conforman el Banco del Austro S.A.	Clientes Internos

6. EDUCACION FORMAL REQUERIDA

NIVEL DE EDUCACION	TITULO REQUERIDO	AREAS DE CONOCIMIENTO FORMAL
Superior	Ingeniería Licenciatura	Comercial Psicología Laboral y Organizacional

7. CONOCIMIENTOS ACADEMICOS

CONOCIMIENTOS ACADEMICOS	REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTOS DE CAPACITACION	DE
Oficina	X		
Recursos Humanos y Personal		X	

8. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimientos de Selección	Requerimientos de capacitación
Tendencias, practicas y enfoques	Conocer las prácticas, tendencias o enfoques de una carrera o área profesional en particular		X
Personas y Tareas	Conocer personas, áreas, departamentos de la organización		X

9. DESTREZAS ESPECIFICAS REQUERIDAS

Destrezas específicas	Detalle	Requerimientos de Selección	Requerimientos de capacitación
Manejar programas informáticos	Excel, Word	X	
Operar Equipos	Fax, Copiadora	X	

10. DESTREZAS Y HABILIDADES GENERALES

Destrezas y Habilidades Generales	Detalle	Requerimientos de Selección	Requerimientos de capacitación
Recopilación de de información	Conocer como localizar e identificar información esencial	X	
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás	X	
Organización de sistemas	Diseñar Tareas, estructuras flujos de trabajo.	X	

11. OTRAS COMPETENCIAS

Aptitudes y Capacidades Laborales	Detalle	Requerimientos de Selección	Requerimientos de capacitación
Organización información	Encontrar formas estructurar o clasificar distintos niveles información.	X	
Razonamiento deductivo	Aplicar reglas generales problemas específicos para lograr respuestas lógicas. Ver respuesta con sentido	X	

12. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Dimensiones de la Experiencia	Detalle
1. Tiempo de la experiencia	De uno a dos años
2. Especificidad de la experiencia	Experiencia en cargos similares
3. Contenido de la experiencia	Preferencia en la banca

Elaborado por: Silvia Serrano

Revisado y Aprobado por: Glenda Alvarado Moncayo

JEFE NACIONAL DE RRH

JEFE OPERATIVO

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

Código: G2.0	Numero de Ocupantes: 1
Área: Operaciones	Reporta a: Gerente de oficina Gerente Nacional de Operaciones
Supervisa a: Supervisores Personal Operativo y Técnico	

2. MISION DEL CARGO

Vigilar que las operaciones, inversiones y transacciones en moneda nacional y extranjera que se generen cumplan con los procedimientos establecidos de práctica bancaria y los cupos vigentes de acuerdo a las Políticas y procedimientos aprobados por el Directorio y la Gerencia General.

3. ACTIVIDADES DEL CARGO

No.	ACTIVIDADES DE LA POSICION	F	CE	CM	TOTAL
1	Vigilar el cumplimiento de las políticas y procedimientos de los departamentos a su cargo.	5	4	4	21
2	Supervisar el trabajo realizado por el personal operativo de la oficina a su cargo	5	4	5	25
3	Vigiar que las operaciones del banco estén encaminadas a lo que establecen los organismos de control y la practica bancaria	4	3	4	16
4	Hacer cumplir los programas de trabajo del área a su cargo	5	2	3	11
5	Realizar la supervisión de los documentos que se procesen en los distintos departamentos de la oficina	3	4	3	15
6	Mantener registros de control actualizados sobre las operaciones que procesen en los departamentos de su oficina	5	1	3	8
7	Identificar, desarrollar y solicitar la capacitación y entrenamiento necesario para el personal operativo de la oficina a su cargo, con planes debidamente establecidos	1	1	2	3
8	Mantenerse actualizado de las directrices emanadas por los organismos reguladores de la banca	2	4	2	10
9	Coordinar y requerir autorización al respectivo nivel superior de las operaciones que excedan su nivel de aprobación	4	2	3	10
10	Coordinar con el área de RRHH la cobertura de vacantes que se presentaren o se vayan a	1	2	2	5

	presentar				
11	Coordinar con las demás áreas aspectos relativos a su función	4	3	3	13
12	Presentar informe de gestión o los requeridos por el nivel superior	2	2	3	8
13	Controlar el cumplimiento del presupuesto de la oficina en lo que respecta a sus áreas	1	3	3	10
14	Aprobar las operaciones y los comprobantes contables que se generen en su oficina	5	4	4	21
15	Manejar la información y documentos confidenciales que le fueren asignados, manteniendo siempre la reserva del caso	5	2	3	11
16	Firmar las comunicaciones que sean emitidas en el área a su cargo	4	1	2	6
17	Realizar evaluaciones del personal operativo de la oficina a su cargo	1	1	2	3
18	Elaborar el cuadro de vacaciones del personal a su cargo	1	1	1	2

4. ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	ACTIVIDADES DE LA POSICION	F	CE	CM	TOTAL
1	Vigilar el cumplimiento de las políticas y procedimientos de los departamentos a su cargo.	5	4	4	21
2	Supervisar el trabajo realizado por el personal operativo de la oficina a su cargo	5	4	5	25
3	Vigiar que las operaciones del banco estén encaminadas a lo que establecen los organismos de control y la practica bancaria	4	3	4	16
4	Aprobar las operaciones y los comprobantes contables que se generen en su oficina	5	4	4	21
5	Realizar la supervisión de los documentos que se procesen en los distintos departamentos de la oficina	3	4	3	15

5. INTERFAZ DEL CARGO

ACTIVIDADES ESCENCIALES DEL CARGO	INTERFAZ DEL CARGO
Vigilar el cumplimiento de las políticas y procedimientos de los departamentos a su cargo.	Clientes Internos
Supervisar el trabajo realizado por el personal operativo de la oficina a su cargo	Clientes Internos
Vigiar que las operaciones del banco estén encaminadas a lo que establecen los organismos de control y la practica bancaria	Clientes Internos
Aprobar las operaciones y los comprobantes contables que se generen en su oficina	Clientes Internos
Realizar la supervisión de los documentos que se procesen en los distintos departamentos de la	Clientes Internos

oficina	
---------	--

6. EDUCACION FORMAL REQUERIDA

NIVEL EDUCACION	DE	TITULO REQUERIDO	AREAS DE CONOCIMIENTO FORMAL
Superior		Economía Administración Contabilidad	Operaciones Contables, Administración de Recursos

7. CONOCIMIENTOS ACADEMICOS

CONOCIMIENTOS ACADEMICOS		REQUERIMIENTOS DE SELECCION	REQUERIMIENTOS DE CAPACITACION
Administración gestión	y	X	X
Economía contabilidad	y		X

8. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

Conocimientos informativos		Descripción	Requerimientos de Selección	Requerimientos de capacitación
Nivel Estratégico		Conocimientos de Misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, planes operativos, actividades, tácticas, políticas o prioridades de la organización, área o departamento		X
Leyes regulaciones	y	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos o externos relevantes para el trabajo		X

9. DESTREZAS ESPECIFICAS REQUERIDAS

Destrezas	Detalle	Requerimientos	Requerimientos
-----------	---------	----------------	----------------

específicas		de Selección	de capacitación
Manejar programas informáticos	Excel, Word, Power Point, AS400	X	
Operar Equipos	Fax, Copiadora	X	
Otras destrezas	Análisis de estadísticos, Revisar balances, Analizar informes	X	

10. DESTREZAS Y HABILIDADES GENERALES

Destrezas y Habilidades Generales	Detalle	Requerimientos de Selección	Requerimientos de capacitación
Identificaron de problemas	Identificar la naturaleza de un problema	X	
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás	X	
Juicio y toma de decisiones	Valorar los probables costos y benéficos de una acción potencial	X	

11. OTRAS COMPETENCIAS

Aptitudes y Capacidades Laborales	Detalle	Requerimientos de Selección	Requerimientos de capacitación
Razonamiento Matemáticos	Entender y organizar un problema y luego seleccionar un método o fórmula matemática para resolverlo	X	X
Atención selectiva	Concentrarse y no distraerse mientras se realice una tarea durante un período de tiempo en un ambiente con estímulos variados	X	

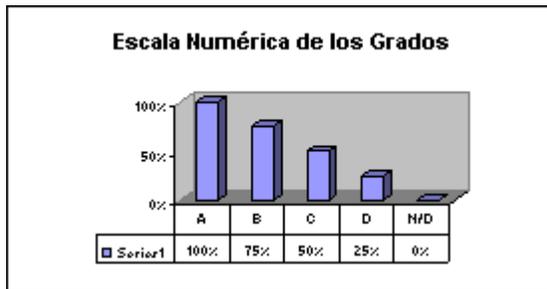
12. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Dimensiones de la Experiencia	Detalle
1. Tiempo de la experiencia	Mínimo 3 años
2. Especificidad de la experiencia	Experiencia en cargos similares
3. Contenido de la experiencia	Preferencia en empresas financieras

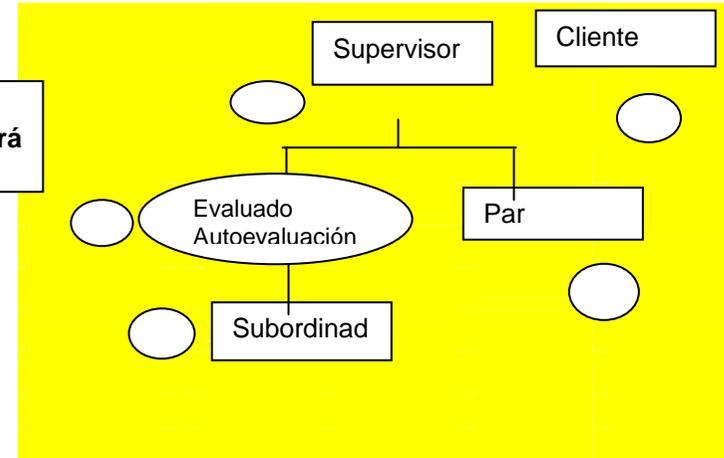
Elaborado por: Silvia Serrano

Revisado y Aprobado por: Glenda Alvarado Moncayo
JEFE NACIONAL DE RRH

Evaluación por Competencias



Respecto de la persona que será evaluada soy:



Evaluado

COMPETENCIA	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No Desarrollada	Ponderacion por Frecuencias			
						Siempre 100%	Frecuente 75%	La mitad/T 50%	Ocasional 25%
Competencia Cardinales									
Competencia Específicas									

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

- **RECOPIACION DE INFORMACION:** Conocer como identificar y localizar información esencial
- **ORGANIZACIÓN DE SISTEMAS:** Diseñar tareas, estructuras y flujos de trabajo
- **TRABAJO EN EQUIPO:** Trabajar de manera coordinada con los demás
- **RAZONAMIENTO DEDUCTIVO:** Aplicar reglas generales a problemas específicos para lograr respuestas lógicas
- **ORGANIZACIÓN DE INFORMACION:** Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información
- **EXPRESION ORAL:** Comunicar información o ideas de forma hablada de manera que otros puedan entender
- **VENTAS Y MERCADEO:** Conocimiento de los principios y métodos involucrados en mostrar, promocionar y vender productos y servicios
- **NEGOCACION:** Reunir a varias personas para reconciliar diferencias y lograr acuerdos
- **ATENCION PESONA A CLIENTES:** Conocimientos de principios y procedimientos para proporcionar servicios personales y a clientes, incluyendo técnicas de asesoramiento de necesidades
- **IDENTIFICACION DE PROBLEMAS:** Identificar la naturaleza de un problema

- **JUICIO Y TOMA DE DECISIONES:** Valorar los problemas, costos y beneficios de una acción potencial
- **RAZONAMIENTO MATEMATICO:** Entender y organizar un problema y luego seleccionar un método o fórmula matemática para resolverlo
- **ATENCION SELECTIVA:** Concentrarse y no distraerse mientras se realiza una tarea durante un período de tiempo en un ambiente con estímulos variables.
- **MONITOREO Y CONTROL:** Evaluar cuan bien esta algo o alguien aprendiendo o haciendo algo
- **ORDENAR INFORMACION:** Seguir correctamente una regla o una serie de reglas o instrucciones con el fin de colocar cosas o acciones en un cierto orden. Estas pueden incluir número, palabras, cuadros, procedimientos, oraciones y operaciones matemáticas o lógicas
- **FACILIDAD NUMERICA:** Sumar, restar, multiplicar y dividir rápida y correctamente
- **MEMORIZAR:** Recordar información tal como números, cuadros y procedimientos
- **ORIENTACION AL SERVICIO:** Buscar activamente la manera de ayudar a los demás
- **VELOCIDAD DEDOS/MUÑECAS:** Realizar movimientos rápidos, simples y repetitivos con dedos, manos y muñecas