



**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE PSICOLOGÍA
DEPARTAMENTO METODOLÓGICO**

**PERFIL DE COMPETENCIAS DEL GERENTE DE NEGOCIOS DE UNA
ENTIDAD BANCARIA**

TUTOR:

ANEL MALDONADO

AUTOR:

ANGERLY CARRERO

GELYAN PARICA

CARACAS, MARZO DE 2016



Universidad Central de Venezuela
Facultad de Humanidades y Educación
Escuela de Psicología
Departamento de Psicología Industrial

Perfil de Competencias del Gerente de Negocios de una Entidad Bancaria
(Trabajo de investigación presentado ante la Escuela de Psicología, como requisito parcial para optar al título de Licenciatura en Psicología)

Tutor:
Anel Maldonado

Autor:
Angerly Carrero¹
Gelyan Párica²

Caracas, Marzo de 2016

¹ Angerly Carrero.

Dirección electrónica: angerlymariana.08@gmail.com

² Gelyan Párica

Dirección electrónica: gelyanparica@hotmail.com

Agradecimientos

¡No hay palabras para describir cuánto te amo, he recibido tanto de tus manos, mi corazón siente que va a estallar, Señor!

Doy gracias a Dios, por quien de todo procede y que sin El nada hubiese sido posible, a Nuestra Madre y Hermana la Virgen María del Monte Carmelo y a los Santos, amigos e intercesores nuestros. A mi familia, que me ama, me apoya y me alentó a seguir luchando, este logro es para ustedes quienes hicieron que sea la persona que soy: Mami Yenny, con su capacidad siempre para salir adelante sin importar que tan duro sea el reto, eres una luchadora y mi inspiración, Abuelo/Papi Cristóbal mostrándome con su ejemplo lo que es el sacrificio y entrega a los demás, gracias por siempre cuidar de mí; Abuela Josefina fuiste en muchos momentos mi mejor compañía, quien hacía que no me sintiera sola o me cuidaba cuando más lo necesitaba; Tío Javier fuiste por estos 6 años mi “Dios proveerá”, gracias por el techo/abrigo, alimento y apoyo; Hermanito Getulio, eres y siempre serás mi más preciada persona, el amor y respeto que me tienes, hace que siempre quiera esforzarme más. A mis amigas del alma, Dayany, Catherine, Saray, Beatriz, Yrais gracias por su confianza, enorme paciencia y por creer en mí incluso cuando yo no lo hacía, por ser la familia que Dios me escogió y yo muy felizmente acepte, mis compañeras de camino.

Gracias a la Universidad quien a pesar de todos los problemas, me enseñó que siempre será la casa que vence la sombra, los buenos recuerdos y mi orgullo por ti prevalecerán. A mis profesores, a aquellos que dieron más de la cuenta, a los humildes y a los valientes profesores que siguen allí, aun cuando las condiciones no lo propician, gracias por no darse por vencidos. A mis compañeros y ahora amigos Daniela, Mei, Sara, Daniel, María y a mi super compañera Angerly, quien fue un pilar en este reto.

Finalmente, gracias a todos los que me apoyaron de una u otra forma, pero especialmente a ustedes quienes nunca lo hicieron e incluso me desalentaban, Gracias. ¡No fue fácil, pero... Lo logre!

Gelyan Párica, JHS.

Agradecimientos

“Establecer metas es el primer paso para transformar lo invisible en visible”

Anthony Robbins

Diosito quiero agradecerte primero a ti antes que a nadie, porque sé que pusiste tus manos en cada uno de los pasos que di para alcanzar esta meta, desde ese momento que dije quiero estudiar en la UCV. Quiero agradecer a mi hermosa familia: a mi mami, Gloria Hernández por siempre inculcarme el valor del esfuerzo y la perseverancia, y por creer siempre en mí; a mi papi, Erles Carrero, por ser el mejor papá del mundo, ese maravilloso hombre con el que siempre he contado y que con sus grandes detalles me ayudó a cumplir mis objetivos; a mis hermanos: Erles y Jonathan Carrero, quienes siempre estuvieron atentos de mis avances y celebraron cada uno de mis triunfos, a mi hermana, Gloerly Carrero, por ser mi amiga, mi apoyo, mi aliento, por estar mi lado en todo momento, por ser mi inspiración; a mi abuela, por simplemente estar. En fin, gracias a mi familia porque puedo decir que conté con cada uno, porque corrieron por mí cuando lo necesité, por hacerme sentir dichosa.

Gracias a ti, mi Chuo/Jesus Ayala, mi chico guapo porque eres ese ángel que Dios me envió para hacerme feliz, por tenerme paciencia, por alentarme, por ayudarme, por luchar junto a mí para lograr esta meta. Tú creíste más en mí que yo misma en muchos momentos. Te amo y sé que este, es solo uno de los muchos logros que alcanzaremos juntos.

Gracias a mi madrina Olga Gil, porque muchas veces mostró su apoyo a través de gestos y palabras que fueron significativos para mí. Gracias a cada uno de mis profesores porque de alguna u otra forma dejaron una huella en mí con sus enseñanzas, y a la Universidad porque siempre me sentiré orgullosa de ser UCVista. Gracias a mi amiga y compañera de tesis, Gelyan Párica, porque juntas sacamos este proyecto adelante, por los regaños y consejos, por alentarme. Gracias a nuestra tutora, Anel Maldonado, quien a pesar de las dificultades, con sus asesorías guió nuestros pasos para elaborar este precioso trabajo.

Para finalizar, gracias a todas las personas que con su granito de arena contribuyeron con la tesis, imprimiendo, traduciendo, o corriendo para entregar los avances de la tesis.

Angerly Carrero

Resumen

El contexto donde se desarrollan las organizaciones en estos tiempos se caracterizan por un constante cambio y dinamismo que demanda de ellas el ser capaces de adaptarse y anticiparse a dichos cambios. La manera de lograrlo es a través de los recursos humanos que hacen vida en ella, especialmente de aquellos puestos críticos y estratégicos para la organización, ya que el ser consciente de los propios recursos: capacidades, conocimientos, habilidades y conductas, es decir competencias, permitirá responder de forma eficaz y eficiente a dichas demandas. Para esta investigación el objetivo fue diseñar el perfil de competencias del Gerente de Negocios de una entidad bancaria de acuerdo al modelo de Competencias de Spencer y Spencer (1993), ya que corresponde al cargo crítico para dicha institución. La muestra estuvo conformada por 12 participantes ocupantes del cargo, con un año en la institución y cuya evaluación/potencial fue sobresaliente, así como 2 supervisores considerados como expertos. La metodología fue de corte cualitativa, específicamente exploratoria-descriptiva; además, el diseño correspondió a una investigación de tipo no experimental: transaccional y descriptivo. Por otro parte, las técnicas implementadas fueron: el Panel de expertos, la entrevista de eventos conductuales y el Test de Wartegg. Los resultados obtenidos para el perfil fueron 8 competencias que son Orientación al logro, Orientación de Servicio al Cliente, Conciencia Organizacional, Trabajo en Equipo y Cooperación, Liderazgo de Equipo, Autoconfianza, Flexibilidad y Compromiso Organizacional, a las cuales se estableció su definición y niveles correspondientes en función de este cargo para esta institución bancaria.

Palabras Claves: Banca, Perfil de Competencias, Gerentes, Model de Spencer y Spencer, Competencias.

Abstract

In our days the context in which the organization develops is characterized by constant change and dynamism that demands the capacity of adaptation and anticipate to those changes. The best way to have successful at this, is through human resources, especially critics and strategic charges to the organization, because they are conscious of their own resources: capacity, knowledge, abilities and behavior, i.e. competency, which will allow to answer effective and efficiently to all demands. For this investigation the objective was design the competency profile for a Business Manager to a Banking entity in accordance to Spencer and Spencer Model Competency (1993), because it corresponds to a critical charge in an organization. The sample was made up of 12 participants who are at this charge, with a year in the organization and their evaluation/potential was topflight. The methodology was qualitative, specifically explorative-descriptive; additionally, the design corresponds to a non-experimental investigation: transactional and descriptive. For other side, the techniques used was the Panel experts, the conductually events interview and the test Wartegg. The results for this profile was 8 competencies: achievement orientation, costumer services orientation, organizational conscience, teamwork and cooperation, team leadership, confidence, flexibility and organizational commitment, to which it was established their definition and corresponding levels of funtions at the charge for this Banking entity.

Key words: Bank, Competency profile, Manager, Spencer and Spencer Model, Competencies.

Índice de Contenido

Agradecimientos	iii
Resumen	iv
Abstract	v
I. Introducción	1
II. Marco Teórico	6
2.1. Breve Reseña Histórica de las Competencias	7
2.2. Concepciones sobre las Competencias	9
2.3. Ventaja de las Competencias	12
2.4. Principales técnicas para determinar competencias	14
2.5. Investigaciones de perspectiva psicológica sobre perfiles de competencias realizadas en los últimos diez años en la UCV, UCAB y UNIMET	18
2.6. Perfil de competencias	23
2.6.1. Procedimiento para determinar Competencias.....	24
2.7. Modelo de Competencias de Spencer y Spencer	27
2.7.1. Diccionario de Competencias de Spencer y Spencer.....	31
2.8. El Rol del Gerente	53
2.9. Entidad Bancaria	56
2.9.1. Reseña Histórica de la Entidad Bancaria.....	56
2.9.2. Estructura Organizacional.....	58
2.9.3. Misión.....	59
2.9.4. Visión.....	59
2.9.5. Valores.....	60
III. Planteamiento del Problema	61
IV. Objetivo	67
4.1. Objetivo General	67
4.2. Objetivos Específicos	67
V. Método	68
5.1. Variables de Estudio	68
5.2. Tipo de Investigación	68
5.3. Diseño de la Investigación	69
5.4. Participante	69
5.4.1. Población.....	70
5.4.2. Muestra.....	70
5.5. Técnicas e Instrumentos	71
5.5.1. Panel de Expertos.....	72

5.5.2. <i>Entrevista de Eventos conductuales</i>	73
5.5.3. <i>Test de Wartegg</i>	75
5.6. Procedimientos	76
5.6.1. <i>Etapas en la Investigación No Experimental o Estudios de campo</i> ...	77
5.6.1.1. <i>Fase Preparatoria</i>	77
5.6.1.2. <i>Fase de Evolución</i>	79
5.6.1.3. <i>Fase de Análisis</i>	80
5.7. Análisis e Interpretación de los datos	81
VI. Resultados	83
6.1. Sujeto 1	84
6.1.1. <i>Competencias obtenidas de la Entrevista por Eventos Conductuales</i>	84
6.1.2. <i>Rasgos de Personalidad obtenidos en la administración del Test de Wartegg</i>	86
6.1.3. <i>Análisis global en función del Perfil de Competencias diseñado y el Test de Wartegg</i>	88
6.2. Sujeto 2	90
6.2.1. <i>Competencias obtenidas de la Entrevista por Eventos Conductuales</i>	90
6.2.2. <i>Rasgos de Personalidad obtenidos en la administración del Test de Wartegg</i>	92
6.2.3. <i>Análisis global en función del Perfil de Competencias diseñado y el Test de Wartegg</i>	94
6.3. Sujeto 3	97
6.3.1. <i>Competencias obtenidas de la Entrevista por Eventos Conductuales</i>	97
6.3.2. <i>Rasgos de Personalidad obtenidos en la administración del Test de Wartegg</i>	100
6.3.3. <i>Análisis global en función del Perfil de Competencias diseñado y el Test de Wartegg</i>	101
6.4. Sujeto 4	105
6.4.1. <i>Competencias obtenidas de la Entrevista por Eventos Conductuales</i>	105
6.4.2. <i>Rasgos de Personalidad obtenidos en la administración del Test de Wartegg</i>	107
6.4.3. <i>Análisis global en función del Perfil de Competencias diseñado y el Test de Wartegg</i>	108
6.5. Sujeto 5	111
6.5.1. <i>Competencias obtenidas de la Entrevista por Eventos</i>	111

<i>Conductuales</i>	
6.5.2. <i>Rasgos de Personalidad obtenidos en la administración del Test de Wartegg</i>	114
6.5.3. <i>Análisis global en función del Perfil de Competencias diseñado y el Test de Wartegg</i>	115
6.6. Sujeto 6	118
6.6.1. <i>Competencias obtenidas de la Entrevista por Eventos Conductuales</i>	118
6.6.2. <i>Rasgos de Personalidad obtenidos en la administración del Test de Wartegg</i>	122
6.6.3. <i>Análisis global en función del Perfil de Competencias diseñado y el Test de Wartegg</i>	123
6.7. Sujeto 7	126
6.7.1. <i>Competencias obtenidas de la Entrevista por Eventos Conductuales</i>	130
6.7.2. <i>Rasgos de Personalidad obtenidos en la administración del Test de Wartegg</i>	130
6.7.3. <i>Análisis global en función del Perfil de Competencias diseñado y el Test de Wartegg</i>	131
6.8. Sujeto 8	135
6.8.1. <i>Competencias obtenidas de la Entrevista por Eventos Conductuales</i>	135
6.8.2. <i>Rasgos de Personalidad obtenidos en la administración del Test de Wartegg</i>	137
6.8.3. <i>Análisis global en función del Perfil de Competencias diseñado y el Test de Wartegg</i>	138
6.9. Sujeto 9	140
6.9.1. <i>Competencias obtenidas de la Entrevista por Eventos Conductuales</i>	140
6.9.2. <i>Rasgos de Personalidad obtenidos en la administración del Test de Wartegg</i>	142
6.9.3. <i>Análisis global en función del Perfil de Competencias diseñado y el Test de Wartegg</i>	143
6.10. Sujeto 10	145
6.10.1. <i>Competencias obtenidas de la Entrevista por Eventos Conductuales</i>	145
6.10.2. <i>Rasgos de Personalidad obtenidos en la administración del Test de Wartegg</i>	146
6.10.3. <i>Análisis global en función del Perfil de Competencias diseñado y el Test de Wartegg</i>	147

6.11. Sujeto 11	149
6.11.1. Competencias obtenidas de la Entrevista por Eventos Conductuales.....	153
6.11.2. Rasgos de Personalidad obtenidos en la administración del Test de Wartegg.....	151
6.11.3. Análisis global en función del Perfil de Competencias diseñado y el Test de Wartegg.....	153
6.12. Sujeto 12	154
6.12.1. Competencias obtenidas de la Entrevista por Eventos Conductuales.....	154
6.12.2. Rasgos de Personalidad obtenidos en la administración del Test de Wartegg.....	156
6.12.3. Análisis global en función del Perfil de Competencias diseñado y el Test de Wartegg.....	157
6.13. Experto 1	159
6.14. Experto 2	161
VII. Discusión	178
VIII. Conclusiones	181
IX. Limitaciones y Recomendaciones	184
X. Consideraciones Éticas	185
XI. Referencias	187
XII. Anexos	193

Índice de Tablas

<i>Tabla 1: Investigaciones sobre competencias.....</i>	21
1. GRUPO DE LOGRO Y ACCIÓN.....	33
<i>Tabla 2: Escala de Orientación al Logro.....</i>	33
<i>Tabla 3: Escala de Preocupación por el Orden y la Calidad.....</i>	34
<i>Tabla 4: Escala de Búsqueda de la Información.....</i>	34
<i>Tabla 5: Escala de Iniciativa.....</i>	35
2. GRUPO DE AYUDA Y SERVICIO.....	36
<i>Tabla 6: Escala de Comprensión Interpersonal.....</i>	36
<i>Tabla 7: Escala de Orientación de Servicio al Cliente.....</i>	37
3. GRUPO DE IMPACTO E INFLUENCIA.....	38
<i>Tabla 8: Escala de Impacto e Influencia.....</i>	38
<i>Tabla 9: Escala de Conciencia Organizacional.....</i>	39
<i>Tabla 10: Escala de Formación de Relaciones y Contacto.....</i>	39
4. GRUPO DE COMPETENCIAS GERENCIALES.....	40
<i>Tabla 11: Escala de Desarrollo de Otros.....</i>	40
<i>Tabla 12: Escala de Dirección/Asertividad.....</i>	41
<i>Tabla 13: Escala de Liderazgo en Equipo.....</i>	42
<i>Tabla 14: Escala de Trabajo en Equipo y Cooperación.....</i>	43
5. GRUPO DE COMPETENCIAS COGNITIVA.....	44
<i>Tabla 15: Escala de Pensamiento Analítico.....</i>	44
<i>Tabla 16: Escala de Pensamiento Conceptual.....</i>	45
<i>Tabla 17: Escala de Experiencia Técnica/Profesional/Gerencial.....</i>	46
<i>Tabla 18: Escala de Orientación Estratégica.....</i>	48
6. GRUPO DE EFECTIVIDAD PERSONAL.....	49
<i>Tabla 19: Escala de Autocontrol.....</i>	49
<i>Tabla 20: Escala de Flexibilidad.....</i>	50
<i>Tabla 21: Escala de Autoconfianza.....</i>	51
<i>Tabla 22: Escala de Compromiso Organizacional.....</i>	52
<i>Tabla 23: Entrevista por eventos conductuales.....</i>	74
<i>Tabla 24: Competencias identificadas en función de los indicadores conductuales del Sujeto N°1.....</i>	84
<i>Tabla 25: Niveles de competencias de acuerdo al perfil de competencia diseñado del sujeto N° 1.....</i>	88
<i>Tabla 26: Competencias identificadas en función de los indicadores conductuales del Sujeto N°2.....</i>	90
<i>Tabla 27: Niveles de competencias de acuerdo al perfil de competencia diseñado del sujeto N° 2.....</i>	94
<i>Tabla 28: Competencias identificadas en función de los indicadores conductuales del Sujeto N°3.....</i>	97

<i>Tabla 29: Niveles de competencias de acuerdo al perfil de competencia diseñado del sujeto N° 3.....</i>	102
<i>Tabla 30: Competencias identificadas en función de los indicadores conductuales del Sujeto N°4.....</i>	105
<i>Tabla 31: Niveles de competencias de acuerdo al perfil de competencia diseñado del sujeto N° 4.....</i>	108
<i>Tabla 32: Competencias obtenidas de la Entrevista por Eventos Conductuales SujetoN°5.....</i>	111
<i>Tabla 33: Niveles de competencias de acuerdo al perfil de competencia diseñado del sujeto N° 5.....</i>	115
<i>Tabla 34: Competencias obtenidas de la Entrevista por Eventos Conductuales SujetoN°6.....</i>	118
<i>Tabla 35: Niveles de competencias de acuerdo al perfil de competencia diseñado del sujeto N° 6.....</i>	123
<i>Tabla 36: Competencias obtenidas de la Entrevista por Eventos Conductuales Sujeto N° 7.....</i>	126
<i>Tabla 37: Niveles de competencias de acuerdo al perfil de competencia diseñado del sujeto N° 7.....</i>	131
<i>Tabla 38: Competencias obtenidas de la Entrevista por Eventos Conductuales Sujeto N° 8.....</i>	135
<i>Tabla 39: Niveles de competencias de acuerdo al perfil de competencia diseñado del sujeto N° 8.....</i>	138
<i>Tabla 40: Competencias obtenidas de la Entrevista por Eventos Conductuales Sujeto N° 9.....</i>	140
<i>Tabla 41: Niveles de competencias de acuerdo al perfil de competencia diseñado del sujeto N° 9.....</i>	143
<i>Tabla 42: Competencias obtenidas de la Entrevista por Eventos Conductuales Sujeto N° 10.....</i>	145
<i>Tabla 43: Niveles de competencias de acuerdo al perfil de competencia diseñado del sujeto N° 10.....</i>	147
<i>Tabla 44: Competencias obtenidas de la Entrevista por Eventos Conductuales Sujeto N° 11.....</i>	149
<i>Tabla 45: Niveles de competencias de acuerdo al perfil de competencia diseñado del sujeto N° 11.....</i>	153
<i>Tabla 46: Competencias obtenidas de la Entrevista por Eventos Conductuales Sujeto N° 12.....</i>	154
<i>Tabla 47: Niveles de competencias de acuerdo al perfil de competencia diseñado del sujeto N° 12.....</i>	157
<i>Tabla 48: Competencias identificadas en función de los indicadores conductuales del Experto N° 1.....</i>	159

<i>Tabla 49: Competencias identificadas en función de los indicadores conductuales del Experto N° 2.....</i>	161
<i>Tabla 50: Analisis integral de los niveles por cada competencias.....</i>	176

Índice de Tablas

<i>Figura 1: Modelo del iceberg de Spencer y Spencer (1993, c.p. Alles 2003)....</i>	29
<i>Figura 2: Descripción del cargo Gerente de Negocios de la entidad bancaria.....</i>	55
<i>Figura 3: Estructura Organizativa de reporte de la Unidad de Negocio.....</i>	58
<i>Figura 4: Matriz de Potencial-Desempeño.....</i>	71
<i>Figura 5: Cuadro comparativo entre el grupo con desempeño superior y el grupo con desempeño eficaz.....</i>	166
<i>Figura 6: Escala de Orientación al logro.....</i>	168
<i>Figura 7: Escala de trabajo en equipo y cooperación.....</i>	169
<i>Figura 8: Escala de flexibilidad.....</i>	170
<i>Figura 9: Escala de Compromiso Organizacional.....</i>	171
<i>Figura 10: Escala de Orientación de servicio al cliente.....</i>	172
<i>Figura 11: : Escala de Conciencia Organizacional.....</i>	173
<i>Figura 12: Escala de Liderazgo de Equipo.....</i>	174
<i>Figura 13: Escala de Autoconfianza.....</i>	175
<i>Figura 14: Perfil de Competencias del Gerente de Negocio.....</i>	177

I. Introducción

El iniciador del enfoque de competencias fue David McClelland, quien publicó en 1973 un artículo denominado “examinar competencias más que examinar la inteligencia”, donde expresaba que las formas tradicionales de evaluación académica no garantizan un ajuste exitoso en el ámbito laboral y/o personal, sino que eran de las competencias y las características propias de la persona de las que dependía el desempeño exitoso (Estévez, 2004). Esta iniciativa permitió aproximarse al estudio de la gestión por competencias como un método que ayuda al entendimiento de tres necesidades motivacionales (más que intelectuales) que conducen el comportamiento humano, éstas son: logro, poder y pertenencia (Chiavenato, 2007, c.p Chávez 2012).

Desde la publicación de dicho artículo por McClelland (1973), se inició un profundo interés en las grandes organizaciones y en aquellas pequeñas empresas que aspiraban llegar a ser una importante corporación, de incorporar en su cultura, este concepto denominado competencias,, principalmente porque entendieron que, contar con el personal más competente laborando en ellas, tener personas que se ajusten rápidamente a la posición que fungen y así alcanzar sus metas, posibilitará posicionarse en el mercado y ser competitivas en el mismo, pero también, porque han llegado a comprender, que el talento humano es la clave para el logro de los objetivos organizacionales.

Este factor, marcó una pauta, ya que se pasó de tener una concepción inconsistente de lo que era un trabajador, motivado por sus propios deseos, por lo económico, que era fácilmente reemplazable, a denotar un interés real por la posición que pudiese tener cada una de las personas en una organización, como fuente de crecimiento y desarrollo, como pilar en la consecución de objetivos y alcance de metas, como propulsor de buenas relaciones, es decir a buscar que las personas que forman parte de una organización, no sólo quieran trabajar en un determinado sitio, sino que quieran sentirse identificados con la misma, fortaleciendo el sentido de pertenencia e identidad, ya que como los mencionan Ortiz, Rendón y Atehortúa (2009, p. 244) “el único factor irrepitible en más de una empresa a la vez, es su talento humano, su capital intelectual” por lo que las personas son entonces “el factor diferenciador por excelencia”.

Entonces, desde finales del siglo XX y hasta la actualidad, las competencias como factor diferenciador, constituyen un tema de interés para las corporaciones, ya que al éstas

estar debidamente definidas permitirán realizar una adecuada gestión del personal de la empresa y en consecuencia obtener resultados óptimos en función de los objetivos perseguidos y adicionalmente hacer que la empresa sea más competitiva en el mercado. Chávez (2014) en su artículo “La gestión por competencias y ejercicio del Coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización” expone que actualmente un elemento que se ha vuelto necesario en las empresas para el desarrollo del capital humano son las competencias y agrega que es imprescindible capacitar al líder o los líderes organizacionales y hacer que aprendan a desarrollar de forma efectiva sus talentos y potencialidades para que a su vez desarrollen las competencias y comportamientos de sus colaboradores que también hacen vida en la empresa.

Por su parte, en Venezuela, no existe un marco legal que regule la implementación de competencias en la gestión de los Recursos Humanos, pero se ha ido observando como esta práctica se ha ido extendiendo cada día más en las organizaciones, especialmente las privadas, quienes buscan mantenerse en la vanguardia o quienes inspiradas por empresa extranjeras o por ser transnacionales, adquieren las características de su casa matriz. Algunas de las empresas que implementan el modelo de competencias son: Plumrose, Nestlé, P&G, Bimbo, IBM, Empresas Polar, Banesco, entre algunas empresas públicas CANTV, Electricidad de Caracas, PDVSA, entre otras. Como se puede observar, si bien las competencias es de conocimiento popular, aún no se ha arraigado su adaptación a todas las organizaciones, aunque podemos vislumbrar que ya se está encaminando para ello, y así lo avala a su vez, la norma COVENIN-ISO 9001 (2000) expresa que “el personal que realiza trabajos que afectan la calidad del producto debe ser competente para desempeñar el cargo, a su vez recomienda que esto se puede lograr con base en la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas” (Fondo Norma, p. 6). Resaltando la importancia de la competencia para garantizar los procesos de calidad, porque al final esta se avala por la gestión de las personas que lo hacen posible.

Finalmente, de los diversos modelos y conceptos que se han establecido para definir competencias, esta investigación partió del elaborado por Spencer y Spencer (1993) quienes la definen como “Una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un criterio referenciado como efectivo y/o un desempeño superior en un trabajo en una situación” (p. 10). Como se puede observar, dicha definición pone de

manifiesto, no solo la importancia de tener o no un desempeño superior, que representa el punto diferenciador para establecer competencias, sino también aquellos factores que inciden para conocer por qué una persona es exitosa o no, y allí el rol que tenemos como psicólogos laborales, nos permite tener un plus, con respecto a otras carreras para conocer aquellos procesos subyacentes que llevan a una persona a actuar de una manera u otra.

Partiendo de lo expresado, la entidad bancaria que participó en esta investigación, buscando mejorar los procesos de Recursos Humanos, deseaba mejorar el modelo de gestión humana que han venido utilizando, debido a que los continuos retos y los cambios propios del entorno, han planteado la necesidad de orientar sus acciones en propiciar estrategias que les permitan mantenerse y adaptarse al mercado, que es altamente dinámico y competitivo. Por lo anterior, se están enfocando en crear unas bases más sólidas al modelo de gestión por competencias implementado, ya que el mismo permitirá optimizar los procesos de la organización y disminuir posibles desaciertos que se puedan presentar en su gestión. Alles (2009) menciona que el uso inadecuado del modelo de gestión por competencias ocasiona pérdidas de tiempo y dinero para la organización, en contraste a lo que realmente debería de ser, es decir el propiciar cambios positivos tanto en la gestión como en la visión que se tiene de los recursos humanos. Por lo que la necesidad surge, en principio, de diseñar un perfil de competencias de los cargos estratégicos, para posteriormente, con este aporte desarrollar las competencias por área y más aún, las competencias para los cargos de todos los trabajadores que laboran en ella.

En conversación con la unidad de Recursos Humanos de la misma se determinó que existen dos cargos estratégicos para ellos, debido al peso que tienen para el banco ya que uno se encarga de atraer el dinero para el negocio y por tanto aumentar la rentabilidad de la organización (Gerente de Negocios), y el otro se encarga del personal operativo de las agencias y por ende apoya con su gestión al primero para que el cliente cree lazos de afinidad con la organización (Gerente de Oficina). También, se pudo saber a través de los Vicepresidentes de Negocios, y Soporte Operativo Red de Agencias que es el Gerente de Negocios quien fundamentalmente debe buscar establecer una relación armoniosa laboralmente hablando con el Gerente de Oficina para que sus ideas de negocio lleguen adecuadamente al personal operativo (Cajeros, cajeros principales, ejecutivos). En miras a este hecho, se ha seleccionado el cargo de Gerente de Negocios como aquel cuyo foco se

centrará esta investigación debido a que si este cargo no está efectivamente alineado a los objetivos organizacionales, impactaría negativamente en la rentabilidad de la entidad bancaria.

En tal sentido, es posible afirmar que es esencial definir las competencias de este cargo estratégico, asentando así las bases para el desarrollo del modelo de gestión por competencias que la empresa desea alcanzar, debido a que estos son fundamentales para el logro de sus objetivos. Además, se ha comprobado que la creación de los perfiles de competencias de los cargos de una organización permite conocer las habilidades, conocimientos y actitudes que sus ocupantes deben poseer para desempeñarse con éxito en este, lo que a su vez beneficia tanto a la organización como al trabajador. Por tal razón el objetivo principal de esta investigación fue diseñar el Perfil de Competencias del Gerente de Negocios de una entidad bancaria, ya que dicho cargo es considerado estratégico y crítico para la rentabilidad y productividad de la organización. La importancia radicó en que conocer dicho perfil permitirá a la organización ser más asertiva al momento de seleccionar a su personal, lo que a su vez impactará en la inversión posterior en términos de capacitación y planes de carrera aunado a la compensación y a aumentos en la productividad fruto del desempeño de estas personas. Además, aunque se busca que la institución bancaria alcance mejores logros en el campo de su rentabilidad económica y social, también se busca la optimización en la gestión del talento humano, especialmente este último, ya que uno de nuestros principales objetivos como psicólogos ha de ser impulsar el talento humano, por medio de sus conocimientos, habilidades, fortalezas y oportunidades de mejora.

En este sentido en el Marco Teórico, se podrá hacer un recorrido por aquellos aspectos más destacados de esta variable de estudio “Competencias”, y en el Método se podrá visualizar cómo fue abordada desde un enfoque cualitativo, que permitió comprender de manera profunda la realidad vista desde la percepción de los ocupantes de la posición y de aquellos que tienen interacción directa con estos, para ello se utilizó la técnica de entrevista por eventos conductuales que integrada con la prueba de Wartegg permitió información acertada y coherente, que permitiesen alcanzar el objetivo de la presente investigación. A su vez, el tipo de investigación exploratorio-descriptivo con un diseño no experimental, permitió indagar en bibliografía referencial en cuanto al tema de

competencias y posteriormente, una vez realizado el análisis se procedió a describir el perfil de competencias correspondiente.

Finalmente, en el Análisis, Resultados y Discusión se visualizará el proceso que derivó en el perfil de Competencias del Gerente de Negocios, en esta organización, comprendido por 8 competencias, las cuales permitieron generar una escala y definición que permitirá una mejor aproximación y aplicación a las distintas aristas de RRHH. Colocamos a disposición cuáles fueron las Limitaciones presentadas y recomendaciones que pueden ser útiles para futuras investigaciones, sin descuidar los aspectos éticos que permitieron sostener el desarrollo global.

Por último, es necesario resaltar que, durante la revisión de las investigaciones previas que se encontraron en la escuela de Psicología de la Universidad Central de Venezuela sobre el tópico de perfiles de competencias, se pudo observar que en estas, se hace poca mención de las investigaciones realizadas en el país entorno a dicho tema, las cuales representan antecedentes que deben ser tomadas en cuenta. Por lo que, se decidió plasmar brevemente una descripción de aquellas que se realizaron en los últimos diez años en las Escuelas de Psicología de la Universidad Central de Venezuela, la Universidad Católica Andrés Bello y la Universidad Metropolitana, haciéndose mención de las técnicas que en ellas se emplearon, considerándose ello como una información de tipo formativo para que no permanezcan ajenas de la comunidad académica, y que sirvan de referencia para investigaciones futuras, lo cual podría ser un aporte para Psicología Industrial/Organizacional en Venezuela

II. Marco Teórico

Para las organizaciones el aporte demostrable que el trabajador refleja por medio de conductas es lo que realmente es importante hoy por hoy, por lo que se considera que la antigüedad de una persona en determinado cargo no asegura ni es predictor de un desempeño alineado y competente. En este sentido el cumplimiento de tareas, de funciones y responsabilidad ya no es suficiente, lo que realmente tiene valor son los aportes, reflejados a través de comportamientos concretos, que permitan a la organización sostenerse y desarrollarse en un contexto altamente competitivo, es decir las competencias que demuestra la persona en el cargo (Fernández y Baeza, 2002).

Las incesantes exigencias de las empresas de obtener un rendimiento óptimo por parte de sus trabajadores vienen acompañadas por una enorme necesidad de incrementar sus habilidades a través de procesos de aprendizaje, capacitación y desarrollo continuo, ya que aun cuando todas guardan en común el ofrecer productos y servicios de alta calidad al más bajo costo, la competencia es grande y ello no es garantía del éxito sustentable. En la actualidad, el órgano diferenciador y quienes garantizan la ventaja en el mercado son las personas que laboran en la organización (Díaz y Arancibia, 2002).

Uno de los tantos beneficio del enfoque de competencias es la formación del pensamiento estratégico el cual consiste en desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes que conduzcan a la elaboración de un planeamiento estratégico, que le permite a los sujetos de aprendizaje plasmar la complejidad de la realidad de los negocios, identificar las variables claves y sus interrelaciones y, lo más importante, desarrollar tanto los procesos humanos suficientes para trabajar en conjunto, como las competencias para manejarse adecuadamente en la organización (Herrera, Restrepo, Uribe y López, 2009).

Adicionalmente los efectos de la globalización, el impacto de la tecnología sobre los procesos de los recursos humanos, el rediseño de las organizaciones y el reconocimiento de nuevas fuentes de ventaja competitiva, como el conocimiento convertido en capital intelectual ha ocasionado un cambio en la gestión humana representando un reto para la dirección de las personas (Hernández y Naranjo, 2004).

Desde hace ya varios años el concepto competencia se ha convertido en la base para la planeación de los recursos humanos, la selección, la capacitación, la evaluación del desempeño, la retribución y compesación (Hernández & Naranjo, 2004).

Díaz y Arancihia (2002, p. 208) en su artículo “El Enfoque de las Competencias Laborales: Historia, Definiciones y Generación de un Modelo de Competencias para las Organizaciones y las Personas” reflejan la noción de trabajador descrita por Alaluf y Stroobants (1994, en Mertens, 1996) desde el enfoque de competencias, donde según estos autores la figura del trabajador “es la del Homo Competens, cuyo comportamiento esta motivado por el enriquecimiento de sus competencias, en contraposición del Homo Economicus, interesado en maximizar su remuneración, y del Homo Sociabilis, movilizado por la lógica de sus sentimientos”.

En esta línea de ideas el presente apartado pretende en un principio poner en contexto al lector sobre cómo se maneja el termino competencia en la realidad organizacional actual, por lo que se hace un breve recorrido histórico, donde se reseña los orígenes del término, para luego presentarse diferentes definiciones sobre el término que provienen de la perspectivas de varios autores. Posteriormente se habla sobre las ventajas que tiene el empleo de la competencias para la gestión de los recursos humanos en las empresas, así como sobre las técnicas o métodos empleados para identificarlas.

Con la intención de orientar sobre diferentes investigaciones abordadas desde la perspectiva psicológica que se han realizado en Venezuela en tres universidades de Caracas sobre el tema que al presente trabajo le compete, se plasma de manera resumida, información relevante sobre estas. Además se define lo que es un perfil de competencias, el procedimiento para determinarlas y se describe el modelo empleado para sustentar esta investigación.

Por último, en este punto se refleja información relevante sobre la organización (entidad bancaria) que sirvió de escenario para diseñar el Perfil de Competencias de los Gerentes de Negocios.

2.1. Breve Reseña Histórica de las Competencias

El término competencia tiene sus inicios en 1973, cuando un profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, David McClelland, publicó un artículo titulado “Testing for Competence rather than for intelligence” (examinando por competencias más que por inteligencia), donde planteó “que las pruebas de inteligencia y de aptitud no muestran relación con los resultados importantes en la vida, como por ejemplo el éxito laboral”

(Díaz y Arancibia, 2002). El factor central de sus investigaciones era buscar variables que permitieran predecir el rendimiento profesional, lo que le generó la idea de estudiar a las personas en sus puestos de trabajo con la finalidad de diferenciar las características de alguien con desempeño exitoso de aquel que no lo tiene, es decir de alguien que tiene un rendimiento superior de aquel que tiene un desempeño promedio o bajo. Dichas variables las denominó competencias (Requez y Skrainka, 1997).

En el transcurso de la década de los 80' Boyatzis creó un modelo genérico de competencias gerenciales basándose en una definición fundamentada en resultados laborales (Mertens, 1996), donde competencias pueden ser motivos, características de personalidad, habilidades, aspectos de autoimagen y de su rol social, o un conjunto de conocimientos que un individuo está usando. Para ello identificó competencias que no se redujeran únicamente a un servicio o producto en específico, de lo que derivaron cinco agrupaciones con 21 competencias genéricas, de las cuales 7 se catalogaron como mínimas y 12 como efectivas.

La teoría del análisis funcional se inició en la escuela de pensamiento funcionalista en la sociología, aplicada como filosofía básica del sistema de competencia laboral en Inglaterra. La Nueva Iniciativa de Capacitación se produjo en 1980 y ésta condujo a la presentación de la idea del Sistema Nacional de Competencias Laborales (National Vocational Qualification, NVQ) y hacia 1986 a la instalación del correspondiente Consejo Nacional (NCVQ), en éste el interés se centró en analizar y comprender la relación entre sistema y entorno, es decir, en la diferencia entre ambos (Mertens, 1996).

En 1991 Barret y Depinet efectúan una revisión del artículo de McClelland, y aseveran que aun cuando la relación de resultados de la prueba y desempeño laboral no es directa, en algunas situaciones específicas si están vinculadas, por lo que aconsejan no descartar el uso de las pruebas u otros mecanismos de evaluación, sin antes valorar la situación y el cargo” (Díaz y Arancibia, 2002).

El representante principal de la corriente constructivista fue Bertrand Schwartz, de Francia. El concepto «constructivista» alude a que « (...) aclara las relaciones mutuas y las acciones existentes entre los grupos y su entorno, pero también entre situaciones de trabajo y situaciones de capacitación» (Schwartz, 1995, c.p. Mertens, 1996, p. 81). Aquí la

competencia se construye no sólo por la función que se origina del mercado, sino que confiere la misma importancia a la persona, a sus objetivos y posibilidades (Mertens, 1996).

2.2. Concepciones sobre Competencias

La primera persona en hablar de competencias fue David McClelland (1973, c.p. Gomez del Pulgar, 2011, p. 37), quien la definió como “aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo, las características y maneras de hacer de los que tienen un desempeño excelente”.

Para Quinn, Ferman, Thompson y McGrath (1995, c.p. Zaragoza, 2007, p. 30), competencia es “poseer los conocimientos y las destrezas necesarias para desempeñar determinada tarea o rol”. Por su parte Boyatzis (1982, c.p. Rábago, 2010, p. 24), señala que las competencias “son características subyacentes en una persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo”, siendo esta una de las definiciones más aceptadas.

Los componentes inmersos en las características que tanto McClelland como Boyatzis señalan son: los *rasgos*, percibidos como características relativamente estables que se ven influenciadas por la genética y las experiencias; el *autoconcepto*, que representa a la percepción que tiene la persona de sí misma y sus valores; los *motivos* interpretados como aquellos factores que desencadenan la actuación del sujeto; los *conocimientos* concebidos como la información de la que tiene dominio el sujeto que puede manifestarse conductualmente o no; y las *habilidades o destrezas* que son las capacidades intelectuales para llevar a cabo determinadas tareas o actividades. En tal sentido los motivos, los rasgos de carácter, el concepto de uno mismo y los conocimientos facilitan predecir conductas concretas que al mismo tiempo predicen el desempeño laboral (Gil, 2007).

De acuerdo a Spencer y Spencer (1993, c.p. Alles, 2009, p. 303), las competencias se definen como “una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un performance superior en un trabajo o situación”. Le Boterf (2001, c.p. Gil, 2007) por su parte especifica que éstas son un compendio de recursos internos y externos que son dirigidos al logro de un desempeño.

Para Fernández y Baeza (2002) una competencia es un grupo de destrezas, habilidades, conocimientos, características conductuales y otros atributos que combinados adecuadamente ante una situación laboral, predicen un desempeño superior.

Saracho (2005) elabora una definición de competencias basada en los tres modelos bases (conductual, funcionalista y constructivista), donde estas son consideradas constructos o definiciones a las que se llega desde las inferencias de ciertas capacidades o características que son observables en el comportamiento o desempeño que una persona tiene en su lugar de trabajo; dichas inferencias pueden referirse técnicamente a una variedad de categorías psicológicas o recursos, a conocimientos determinados no técnicos sobre algún área de interés, o a motivaciones. Entonces, son características del individuo que se resumen en una “capacidad para”, que se hace observable a través de comportamientos que las personas ejecutan o deben ejecutar en un determinado puesto.

En este sentido cabe mencionar lo escrito por Mintrani y otros (1992, c.p. Gil, 2007) quien especifica que las competencias no se tratan del puesto de trabajo sino de las características y acciones que se deben realizar para desempeñarse con eficacia en las tareas propias de este. Por tanto, tomar en cuenta las competencias implica no sólo atender a rasgos psicológicos de las personas, sino a comportamientos observables que son consecuencia de un conjunto de motivaciones, rasgos de personalidad, actitudes, valores, conocimientos, aptitudes y habilidades.

Una forma de comprender el significado de competencia es como la describen Herrera, Restrepo, Uribe, y López (2009)

Las competencias profesionales se entienden como la posesión y desarrollo de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que le permiten al sujeto llevar a cabo actividades en su área profesional de manera eficiente, eficaz, pertinente y adaptarse a diversas situaciones, tales como anticipar problemas, evaluar las consecuencias de su trabajo y participar activamente en la mejora de su práctica. La competencia resulta ser la expresión de las capacidades de acción e interacción del profesional para (p. 242).

El desarrollo de competencias se logra en un escenario en el que interactúan en forma dinámica cuatro elementos fundamentales: personas, organizaciones, estrategias y conocimiento de manera racional (Herrera, Restrepo, Uribe y López, 2009).

Señala Martínez (2013) en su artículo *Evaluación del uso de las competencias laborales en la industria de la construcción en el Distrito Federal* que la competencia es:

la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada, así como desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, que subyacen en el individuo, en el marco cultural y social de la organización. Se forma a partir del desarrollo de un pensamiento científico-técnico reflexivo, para estar en la posibilidad de construir marcos de referencias de acción aplicables a la toma de decisiones que exigen los contextos profesionales para desarrollar y asumir actitudes, habilidades y valores compatibles con las decisiones que deben tomarse cotidianamente, en los procesos en donde debe actuarse responsablemente para obtener determinados productos (p. 89).

Como se pudo apreciar el término competencia tiene una diversidad de interpretaciones conceptuales que pudieron ser valoradas en cada una de las definiciones que se expusieron previamente, sin embargo la mayoría tienen elementos en común como lo es la actuación o conducta del sujeto, las habilidades y conocimientos aplicados y la adquisición de información que posteriormente es aprovechada; en este sentido se puede afirmar entonces, que competencia es la capacidad que tiene un individuo para desempeñarse adecuadamente y con éxito en alguna actividad, tarea o situación; dicho desempeño se ve influenciado por los rasgos, la definición de sí mismo, la motivación, los conocimientos y las habilidades del sujeto que son los que le permiten hacer uso de los recursos internos y externos con los que cuenta para ejecutar la acción requerida; las capacidades o características, así como los rasgos psicológicos del sujeto son las que se expresan en conductas lo que permite inferir la presencia de la competencia.

Para finalizar se puede decir, citando a Ribes (2011), que ser competente es entonces:

Tener la atribución para tratar acerca de algo o resolver algo, ser experto o tener conocimiento acerca de algo. Ser competente se refiere a que se puede hacer algo porque ya se ha hecho o porque se tiene conocimiento de lo que tiene que hacer. De este modo, ser competente implica pericia, pero también posibilidad de hacer algo porque se sabe qué y cómo hacerlo. Involucra, por consiguiente potencia y experiencia específicas, y corresponde a la lógica de las categorías episódicas (p. 38).

Ser competente es ejercitar el conocimiento, conocimiento previamente aprendido. Se aprende a ser competente en la medida en que se aprenden desempeños y criterios de ejercicio del conocimiento. Por ello, el concepto de competencia, como concepto técnico, debe incluir dos aspectos. Uno, la especificación del desempeño y, otro, la especificación del o los criterios que dicho desempeño debe satisfacer. Como concepto técnico una competencia implica el ejercicio de habilidades determinadas para satisfacer un criterio de aptitud funcional (Ribes, 1990, c.p. Ribes, 2011, p. 41).

2.3. Ventaja de las Competencias

La utilidad de la evaluación que toma como punto de referencia el perfil de competencias del cargo descansa en los beneficios que genera para: la organización, en el sentido de que permite fundamentar la planificación de los recursos humanos, asienta las bases para la selección del nuevo personal, permite adoptar criterios en materia de política de personal (motivación, promoción, salario, corrección de deficiencias en el trabajo, etc.), facilita motivar al trabajador hacia un mayor entendimiento de los principios y objetivos de la empresa, propicia la comunicación jefe –subordinado acerca del puesto de trabajo y ejecución de actividades propias del mismo, ayuda a identificar necesidades de capacitación y desarrollo personal; por su lado, los trabajadores, al ellos conocer las competencias requeridas para el cargo les ayuda a conocer en qué posición se encuentran en relación a lo que el cargo exige, les sirve como referencia para identificar competencias que deben mejorar o desarrollar, para mejorar su situación en la organización (promociones, mayores beneficios, etc.); y, por último, para los supervisores, sirve de guía para la evaluación sistemática del personal a cargo, para valorar el potencial de las personas y lo que puede esperarse de ellas, es un medio para lograr mejores relaciones y mejor comunicación con los subordinados (Gil, 2007).

Entre los beneficios que mencionan Díaz y Arancibia (2002) citando a Mentens (1996), aseveran que se encuentran que las organizaciones que toman como ápice a las competencias, se ven favorecidas en lo que respecta al proceso de formación, ya que propician la implementación de programas de capacitación pertinentes, flexibles y de calidad, y además facilita la rápida adaptación o ajuste a los cambios tecnológicos y productivos; por otra parte también mencionan que estas propicia que los empleados conozcan lo que se espera de ellos, lo que los pone en sintonía con las metas organizacionales permitiéndoles hacer contribuciones en pro de estas. Estos autores adicionalmente expresan que el tener bien definidas las competencias aclara prominentemente el modo de llevar a cabo la selección de personal, ya que se destacan las capacidades demostradas por encima de los diplomas, además de incrementarse la empleabilidad del trabajador por las competencias adquiridas a través la sus prácticas laborales reconocidas (OIT, 2000, c.p. Díaz y Arancibia, 2002).

Otras ventajas que Díaz y Arancibia (2002) plasman son la precisión que brindan las competencias al determinar el ajuste o potencialidad del individuo para diversas labores. Y por ultimo también afirman que las mismas son bastante útiles para relacionar los planes de desarrollo con las áreas donde es necesario el desarrollo.

Para finalizar Fernández y Baeza (2002), comentan que el perfil de competencias se caracteriza por ser una herramienta útil en el proceso de reclutamiento y selección de personal, ya que este contiene la descripción concreta de las competencias requeridas para que el individuo se desempeñe con éxito en el cargo, permitiendo que el foco de la selección se oriente hacia aquellas habilidades y características demostrables que durante la entrevista se pueden apreciar, que al mismo tiempo tienen una alta efectividad para predecir el desempeño laboral futuro siendo la base de ello las competencias críticas del cargo, además sirve para determinar la metodología de evaluación a efectuar. Por otra parte ayuda para determinar las brechas entre las competencias del candidato seleccionado y las exigidas por el cargo facilitando información importante para elaborar un proceso de inducción más adecuado a las necesidades de la persona para que se ajuste rápidamente al cargo y las responsabilidades relativas al mismo (Wood y Pane, 1998, c.p. Fernández y Baeza, 2002). Adicionalmente sirve, de acuerdo a cada caso en específico, para plantear metas de desempeño; como herramienta de promoción y desarrollo interno; para diseñar

procesos de evaluación; direccionar planes de formación o capacitación, al delimitarse cuáles conductas deben ser desarrolladas para agregar valor al negocio de una organización en particular, lo que a su vez le permite a la empresa elaborar planes de inversión que le aseguren el mayor retorno de la misma, así como el tomar decisiones o acciones en relación a aquellas personas que en función del nivel de sus competencias es mejor reubicar o desvincular en caso de no poder mantenerlas con otras acciones de desarrollo. (Fernández y Baeza, 2002).

Otro de los beneficios mencionados por estos dos autores es que es útil para la aplicación de las políticas de compensación de una corporación, donde se pueden integrar los elementos de evaluación de metas y evaluación de competencias para valorar monetariamente el comportamiento exitoso que contribuye con el éxito de la organización a corto, mediano y largo plazo.

2.4. Principales Técnicas para determinar competencias

Siguiendo a Gil (2007), quien clasifica en tres grandes grupos las técnicas que pueden emplearse para detectar competencias, centrandose en el tipo de información que se toma en cuenta, estos son: las que parten de la experiencia práctica de la persona, donde se evalúa y analiza el comportamiento de las personas en sus puestos de trabajo, sea la situación real o simulada; las que se apoyan en las características y experiencias del evaluado, donde se considera la actuación del trabajador a partir de sus características personales o a partir de la obtención de información mediada por los sujetos acerca de su experiencia; y aquella donde se aprecia las valoraciones u opinión en torno a la competencias de los propios trabajadores o de otros miembros de la organización.

En el primer grupo, experiencia práctica, se encuentran inmersas las siguientes técnicas:

- **Listas de verificación:** Consisten en un inventario de conductas o comportamientos que subyacen en una competencia determinada, donde el evaluador debe verificar la presencia o ausencia de la misma en el trabajador evaluado.
- **Sistemas de escalas para la observación:** Estas reflejan diferentes niveles de cada una de las competencias (desde el más bajo al superior), lo que permite valorar en qué grado se manifiesta una conducta o se posee un determinado rasgo.

- Incidentes críticos: Para valorar el desempeño de un individuo en su puesto de trabajo, durante un periodo determinado se registran a través de anotaciones los hechos concretos que ocurren en un determinado momento y que resultan especialmente relevantes de la conducta del sujeto evaluado.
- Simulación y ejercicios prácticos: Se basa en plantearle situaciones o casos prácticos semejantes a los que se vivencian en el puesto de trabajo a los sujetos evaluados, que permitan evaluar determinadas competencias y apreciar mediante ello en nivel de posesión que tienen estos de la misma.

El segundo grupo, características y experiencias del evaluado, está integrado por las siguientes técnicas:

- Tests psicológicos: son herramientas que, bien empleadas, dan información relevante sobre las capacidades, aptitudes o rasgos de personalidad que están inmersos en las competencias requeridas por el puesto de trabajo y sirven como predictor del rendimiento en el mismo. Algunos de los tests utilizados en la evaluación de competencias son los que miden capacidad intelectual, aptitudes u otras capacidades tanto genéricas como concretamente aquellas vinculadas al puesto de trabajo, en conjunto con inventarios de personalidad o de intereses profesionales.
- Recogida de información biográfica: recopilar información relevante sobre la vida del candidato, como por ejemplo experiencias formativas y laborales que permitan predecir la competencia que podría el sujeto demostrar en el ejercicio laboral. Esta información se puede obtener por medio de: los impresos de solicitud que deben completar quienes aspiran a ocupar una vacante; las entrevistas, donde se aprecia la trayectoria seguida por los sujetos con la finalidad de inferir el nivel de desarrollo de las competencias relevantes.
- Entrevista de evaluación: Esta da acceso a la información acerca de las actuaciones del sujeto en su puesto de trabajo o sobre sus actitudes en el mismo y además también es útil para que el trabajador obtenga retroalimentación sobre el desarrollo alcanzado en función de las competencias exigidas por el puesto de trabajo, así como para acordar medios que permitan hacer mejoras en las mismas.
- Portafolios: Se emplea una carpeta o cuaderno donde se registra durante el transcurrir del tiempo los avances de un individuo, en relación a la experiencias

formativas y profesionales del mismo, con el fin de acumular evidencia que sustenten el desarrollo de las competencias laborales del sujeto.

El tercer grupo, que corresponde a la valoraciones del evaluado o de otros miembros de la organización está conformado por:

- Autoinforme sobre comportamientos: consiste en hacer que el evaluado reflexione sobre su desempeño en el puesto de trabajo, en relación a las funciones que realiza en el mismo con la finalidad de darle una valoración a las propias competencias.
- Balance de competencias: este supone que para recolectar los datos vinculados a la historia profesional de los sujetos se debe emplear diversos métodos, donde extraiga información relevante sobre las experiencias profesionales y extraprofesionales, experiencias formativas, competencias adquiridas, intereses y motivaciones. Mediante la construcción del balance el sujeto aprende a describir y evaluar sus competencias personales, profesionales y sociales, y a direccionar su desarrollo profesional en función de esas competencias que ha autoidentificado y las que puede apreciar que son requeridas para un cargo específico.
- Evaluación de 360°: La finalidad de este método es que todas las personas vinculadas a un cargo (jefes, subordinados y pares o inclusive usuarios o clientes) valoren las competencias del sujeto que lo ocupa.

Por otra parte Fernández y Baeza (2002) mencionan cinco técnicas para determinar competencias que son las siguientes: Inventario de conductas exitosas, Evaluación de competencias, Panel de expertos, Focus group y por último la entrevista de incidentes críticos, la cual se basa en conocer el modo de actuar de las personas en situaciones críticas (positivas o negativas) laborales a través de su discurso, donde la forma de proceder que el sujeto relata develan las habilidades y conductas que distinguen a un desempeño excepcional de uno normal. En tal sentido se considera entonces que la destreza o la competencia no se ve representada por lo que la persona sepa de esta, sino que es el comportamiento en sí mismo el que refleja el grado de desarrollo de las mismas. Por lo anterior se hace necesario contemplar las conductas actuales y reales, y no las posibles o ideales (Spencer y Spencer, 1993, c.p. Fernández y Baeza, 2002)

Por su parte Medina (2014), en función de la literatura revisada para su investigación de tipo documental bibliográfica, menciona que algunos de los métodos para evaluar e identificar competencias son los siguientes:

- Centros de valoración o (assessment centers): Consisten en reunir durante uno o varios días a grupos de personas para evaluar las competencias de estos desde diferentes perspectivas (Mitrani y otros, 1992, c.p. Gil, 2007), donde se emplean técnicas grupales que suponen el planteamiento de casos-problema para que los sujetos demuestren competencias de tipo grupal (Gil, 2007).
- Entrevista de eventos conductuales: (BEI-Behavioral Event Interview). Su fin es hacer planteamientos que induzcan al evaluado a dar descripciones de la forma en que este ha enfrentado eventos del pasado. Se enfatiza en el individuo y sus competencias más que en las tareas.
- Evaluaciones multirreferenciales o de 360°: aquí se evalúa la valoración que todas las personas vinculadas al titular de un puesto, como lo puede ser el jefe, los colegas, los colaboradores o los subalternos, los clientes y los proveedores, incluida la misma persona, tienen sobre sus competencias.
- Diccionarios de competencias: en estos se visualizan la definición, descripción, medición y valoración de las competencias en las empresas, a través de cuatro niveles: A: Alto, desempeño superior; B: Bueno, por sobre el estándar; C: Mínimo necesario para el puesto, dentro del perfil requerido; D: Insatisfactorio.
- Auto descripción: se refiere a la técnica autoinforme descrita por Gil (2007).
- Entrevista de incidentes críticos: la finalidad de su uso es registrar aquellas actividades o comportamientos realmente ejecutados en el pasado que describe el sujeto para así predecir comportamientos futuros.
- Cuadrícula de Kelly: las personas perciben y explican el comportamiento de los demás a través de un conjunto de conceptos personales. Entonces este es un listado de conceptos personales con su significado, donde se refleja las cualidades requeridas para realizar con eficacia una función determinada, y diferenciación de entre los buenos y los malos comportamientos, y entre los buenos empleados y los mediocres.

- Cuestionarios: es un instrumento consistente en una serie de preguntas y otras indicaciones cuya finalidad es obtener información del evaluado, permitiendo realizar un análisis del trabajo de manera estructurada.
- Método de expertos o Delphi por rondas: Consiste en consultar a un grupo de expertos, previamente entrenados, su opinión acerca de cuestiones referidas procesos de trabajo, confirmación o rediseño de procesos, inserción de puestos y perfil de competencias a acontecimientos del futuro. Las estimaciones de los expertos se realizan en sucesivas rondas, anónimas, a fin de encontrar consenso.

2.5. Investigaciones de perspectiva psicológica sobre perfiles de competencias realizadas en los últimos diez años en la UCV, UCAB y UNIMET.

A continuación se expondrán brevemente diferentes investigaciones venezolanas que fueron encontradas hasta el momento de realizar el presente trabajo, que se han elaborado en los últimos 10 años sobre perfiles de competencias en la carrera de psicología de la Universidad Central de Venezuela, Universidad Católica Andrés Bello y Universidad Metropolitana. Aun cuando se pudo saber que existen otras tesis donde se toca el tema de competencias, no fue posible acceder a las mismas.

El objetivo de este apartado tiene carácter informativo, ya que se pretende darlas a conocer, que no permanezcan ajenas de la comunidad académica, y que sirvan de consulta para futuras referencias e investigaciones.

Santiago y Guevara (2015) realizaron una investigación cuyo título fue “Competencias Gerenciales en Cargos Directivos de Bancos Microfinancieros Públicos en Venezuela Caso: Banco del Pueblo Soberano”, cuyo objetivo central fue Identificar las competencias gerenciales de los Directivos del Banco del Pueblo Soberano en contraste con el Manual Descriptivo de Competencias Genéricas para Cargos de Carrera de la Administración Pública Nacional de 2008, para lo cual tuvieron que determinar las competencias básicas de los Gerentes Estadales del Banco del Pueblo Soberano y Comparar las competencias del gerente estatal con el modelo de Competencias Genéricas de la Administración Pública Nacional. Las herramientas que se emplearon para recolectar la información fue: la entrevista semi-estructurada donde buscaron encontrar características

de formación, edad o género, entre otras características que describieran el perfil del entrevistado, se plantearon preguntas generadoras que les permitieron obtener los datos que deseaban recolectar en relación a las “Actividades y Funciones”, “Retos del Puesto” y las “Estrategias” usadas para lograr sus objetivos.

La investigación realizada por Frontado y Laguado (2014), lleva por nombre “Competencias asociadas al desempeño superior en Gerentes de Recursos Humanos en organizaciones del sector de consumo masivo de alimentos y/o bebidas en Caracas, Venezuela”. El objetivo principal consiste en identificar las competencias asociadas a un desempeño superior en gerentes del área de RRHH; los autores tomaron como referencia el modelo de competencias de Spencer y Spencer; y las técnicas implementadas para la recolección de información fueron: el Test de Wartegg para determinar motivos y rasgos de personalidad asociadas a las competencias; Entrevista semi-estructurada, bajo la modalidad de incidentes críticos; por último, una vez obtenida la información, esta se contrastó con el Diccionario de Competencias Genéricas para posiciones gerenciales de Spencer y Spencer, para finalmente construir el perfil de competencias que debe tener un Gerente que se desempeña en el área de RRHH.

La investigación realizada por Molina y Serrano (2011), que lleva por nombre “Propuesta del Perfil de Competencias para el Cargo Ingeniero P1 de la Empresa Pentech Ingenieros”, tuvo como principal objetivo proponer el perfil de competencias para el cargo Ingeniero P1 en la Empresa Pentech Ingenieros de Caracas; para ello se exploraron las áreas que conformaban la Estructura Organizativa de la Empresa, se analizó el perfil de cargo de los profesionales en ingeniería que esta demandaba y se identificaron las competencias del Ingeniero en último año de la Universidad Metropolitana, Santa María, Central de Venezuela, Simón Bolívar y Católica Andrés Bello. Las técnicas que estos emplearon para recolectar los datos necesarios para la elaboración del perfil fueron: a) *Entrevista Abierta*, donde el entrevistador (investigadores) y el entrevistado (ingenieros) intercambiaron información acerca del tema de investigación. b) *Entrevista por Eventos Conductuales*, en esta se introdujeron y exploraron experiencias e información del sujeto, solicitándole que mencionara las responsabilidades que cumplía en el cargo que ocupaba; que describiera algunas situaciones de su trabajo que hasta el momento habían sido importantes, óptimas y deficientes; que mencionara las necesidades que había podido

apreciar en el trabajo; y que diera una conclusión o feedback de la entrevista al entrevistador. Estos autores se basaron en dos modelos de competencias: modelo del iceberg desarrollado por Spencer y Spencer y el modelo de gestión por competencias de Martha Alles.

Por su lado, Chacón y Lucena (2010), desarrollaron una tesis denominada “Diseño de un perfil de Competencias para los cargos claves típicos de una empresa editorial”; el objetivo a alcanzar era establecer el perfil de competencias para los cargos claves típicos de una empresa editorial; para la consecución de dicho objetivo implementaron las siguientes técnicas: Panel de Expertos, conformado por dos equipos, los cuales permitieron identificar los cargos claves dentro de la organización y posteriormente construir y validar las definiciones de las competencias; Pruebas Proyectivas, constituidas por el Test de Wartegg y el Test de la Figura Humana; Entrevista por competencias, conformada por 4 preguntas para cada uno de los 14 cargos seleccionados; Entrevista semi-estructurada, constituida por 4 preguntas y, finalmente un cuestionario de 3 preguntas. Una vez obtenida la información de dichos instrumentos se analizó y contrastó la presencia o no de las competencias para cada uno de los cargos claves.

Por su parte, Hernández (2006) realizaron una investigación titulada “Diseño de un perfil de competencias y propuesta de un modelo de selección para los Bomberos de la UCV”. Su principal objetivo fue identificar el perfil con base en competencias del bombero universitario de la UCV; para ello, las técnicas utilizadas fueron: Panel de Expertos, Entrevista de incidentes críticos e inventario de Competencias de Hay Group. Adicionalmente, una vez obtenido el resultado de las competencias finales, el autor elaboró una propuesta para el proceso de selección del personal con base en competencias para las personas que se postulan al cuerpo de bomberos de la UCV.

Por otro lado, en el estudio de Iriarte y Pérez (2004), llamado “Descripción del perfil de competencias de liderazgo del personal directivo perteneciente a una empresa privada del sector salud (PCM)”, cuyo objetivo es explicado en su nombre, utilizaron el modelo de valores en competencia de Quinn, y cols.; y, las técnica implementada fue el inventario de medición de competencias de liderazgo de Iriarte y Pérez (diseñado por las propias autoras), que permitiría conocer la opinión del supervisor con respecto a su supervisado.

Gutiérrez y Rodríguez (2001), en su investigación “Perfil de competencias gerenciales en una institución pública de salud”, tenían como objetivo elaborar un Perfil de Competencias asociadas al éxito en un grupo de Gerentes pertenecientes al Instituto Nacional de Higiene “Rafael Rangel”. Para el modelo a implementar, las autoras asumieron una postura eclética acorde a las necesidades de la institución basada en: Modelo Causal de Competencias y el Modelo Venezolano de Competencias básicas; y, entre las técnicas usadas, están: Análisis de Puestos, Panel de Expertos, Cuestionario e Inventario de Competencias, las cuales permitieron obtener 30 competencias, que fueron evaluadas por el panel de experto para sintetizarlas en 19 competencias que conforman el Perfil de los Gerentes del Instituto Nacional de Higiene.

Finalmente, otras investigaciones enmarcadas en el área de las competencias son: “Competencia para negociadores” de Casa y Vásquez (2000), que buscaban elaborar un Modelo de Competencias para Negociadores partiendo de los procedimientos y técnicas de la metodología de Hay McBer; para ello, implementaron la Entrevista de Eventos Conductuales, el Panel de Expertos y el Inventario de Competencias en un grupo de diplomáticos con experiencia en servicio en el exterior de embajadas de diferentes países y acreditadas en Venezuela; Por otro lado, Mendoza y Rosas (2004) realizaron una investigación cuyo objetivo era el diseño y aplicación de un instrumento para la evaluación del desempeño laboral con base en competencias a través de la técnica de 360°; y, por último, Russotto y Vivas (2008), realizaron un “estudio exploratorio acerca del poder predictivo del test de completación de signos (WZT) en la valoración de competencias laborales durante un proceso de selección de personal”, y para ello, utilizaron juicio de expertos, Test de Wartegg y Entrevista de Incidentes Críticos.

Tabla 1

Investigaciones sobre competencias

Autor de la tesis	Técnicas empleadas
Santiago y Guevara (2015)	Entrevista semi-estructurada
Frontado y Laguado (2014)	Test de Wartegg. Entrevista semi-estructurada, bajo la modalidad de incidentes críticos.

Molina y Serrano (2011)	Entrevista Abierta Entrevista por Eventos Conductuales
Chacón y Lucena (2010)	Panel de Expertos Entrevista semi-estructurada Test de Wartegg Figura Humana Entrevista por competencias Cuestionario
Russotto y Vivas (2008)	Juicio de Expertos Entrevista de Incidentes Críticos Test de Wartegg
Hernández (2006)	Panel de Expertos Entrevista de incidentes críticos Inventario de Competencias de Hay Group
Iriarte y Pérez (2004)	Inventario de medición de competencias de liderazgo de Iriarte y Pérez
Mendoza y Rosas (2004)	Evaluación 360° basado en competencias.
Gutiérrez y Rodríguez (2001)	Análisis de Puestos Panel de Expertos Cuestionario Inventario de Competencias
Casa y Vásquez (2000)	Entrevista de Eventos Conductuales, Panel de Expertos Inventario de Competencias

Como se puede observar las principales técnicas implementadas por estas investigaciones fueron la entrevista, ya sea por competencias, eventos conductuales, incidentes críticos, semi-estructurada, seguida por una prueba psicológica como el Test de Wartegg o la Figura Humana y un panel de expertos; otras técnicas implementadas fueron inventarios, cuestionario y evaluación 360°. Cabe destacar que adicional a las técnicas e instrumentos para detectar o determinar las competencias que se mencionaron, existen muchas otras que se han podido apreciar a través de la teoría revisada como lo son: Inventario de conductas exitosas, Evaluación de competencias, Focus group, Listas de verificación, Sistemas de escalas para la observación, Simulación y ejercicios prácticos (desde la perspectiva de la experiencia práctica), otros tests psicológicos, Recogida de información biográfica, Entrevista de evaluación, Portafolios (obtenida directamente desde la perspectiva del evaluado) (Fernández y Baeza, 2002; y Gil, 2007).

En este sentido, las autoras tomaron la decisión que las técnicas a implementar para la recolección de información fueran: Entrevista por Eventos Conductuales, el test de Wartegg y el panel de expertos. Esto tiene su razón de ser, ya que consideran que la entrevista proporcionará la capacidad para diferenciar y conocer competencias diferentes a las encontradas por otros métodos, además conocer de la fuente real cómo se ha manifestado una competencia en una situación y organización determinada (Spencer y Spencer, 1993). En cuanto al Panel de Expertos, se espera que los supervisores de los participantes serán capaces de ofrecer información relevante y complementaria a la dicha por la muestra; finalmente, el test de wartegg, porque corresponde a uno de los principales aportes que como psicólogos se pueden ofrecer, el análisis de aquellos rasgos que no son fácilmente accesible a través de las palabras, como los motivos y razones intrínsecos y que Spencer y Spencer (1993) afirman son los más difíciles de conocer pero resultan indispensables para determinar la intencionalidad en la acción expresada por el sujeto en una situación determinada.

2.6. Perfil de competencias

Según Miranda, Torres, Rotondo y Mostajo (2015, p. 69) el Perfil de Competencias se refiere a un “modelo integral que describe comportamientos que se pueden observar, desarrollar y evaluar en el desempeño”. Dicho perfil permite orientar la dirección que debe tomar la persona para el desarrollo integral de sus capacidades; además, facilita un lenguaje común entre lo laboral y educativo y anticipa que la adaptación del profesional se realice de forma adecuada, especialmente en entornos inconstantes (Miranda, Torres, Rotondo y Mostajo, 2015).

Por otro lado, la existencia de un perfil de competencias, ofrece una herramienta de gran utilidad para el proceso de reclutamiento y selección de personal, ya que le permite al reclutador contar con una descripción concreta de las competencias que son requeridas para el buen funcionamiento del individuo en el cargo, de tal forma que esto le permite centrarse en las habilidades y características conductuales demostrables que facilitan predecir el desempeño laboral futuro con mayor efectividad (Fernández y Baeza, 2002).

El perfil competencias es la referencia con la que se compara las competencias desarrolladas por el candidato, que se aprecian mediante una evaluación, con la finalidad de

determinar si este se ajusta o no al perfil requerido para un puesto de trabajo. La evaluación para un puesto de trabajo es fundamental, ya que es la única forma de detectar las competencias del aspirante, lo que servirá posteriormente para saber si este se adaptará rápidamente al cargo, y si se desempeñará con éxito; además en una empresa donde la gestión es por competencias, la persona estará continuamente expuesta a este tipo de evaluación puesto que es la forma en que se mide su desempeño (Gil, 2007).

El objetivo básico de la selección por competencias es hallar al sujeto que se ajuste totalmente o lo mejor posible al perfil de competencias solicitado para ocupar el cargo, esto se realiza a través de la técnica de comparación de perfiles, con la finalidad de contrastar las competencias requeridas con las que tiene el candidato, lo que permitirá a la empresa elaborar un plan de inducción y capacitación para disminuir las brechas entre estas y reducir al máximo el tiempo de preparación para que el individuo realice eficientemente sus funciones (Fernández y Baeza, 2002).

El perfil de competencias permite además, plantear metas de desempeño, planificar acciones de mejoramiento, proceso de evaluación, planes de promoción y desarrollo (Fernández y Baeza, 2002).

2.6.1. Procedimiento para determinar Competencias

Como cada organización es única en su cultura, propósito y medio, así también lo son cada uno de los miembros que la conforman y por ende lo serán las competencias que caracterizaran a los mismos. Por ello, se hace necesario explorar e indagar acerca de aquellos comportamientos que son deseables y que resultan provechosos para la organización, y además, conocer que marca la diferencia entre unas personas u otras en términos de desempeño (Fernández y Baeza, 2002). En razón de esto, a continuación se presenta el procedimiento que debe seguirse para determinar competencias:

Según Fernández y Baeza (2002), el proceso para determinar las competencias viene dada por una serie de etapas, entre las cuales están:

- **Comunicación Interna.** Es necesario que se facilite información suficiente a los miembros de la organización con respecto al proceso que se llevará a cabo, esto permitirá obtener una mayor colaboración y compromiso para alcanzar los objetivos planeados. Específicamente, se requiere una comunicación directa con los que serán

los colaboradores principales de los cuales se obtendrán los datos. Para ello, se propone:

- Reuniones con los participantes para aclarar los fines del trabajo y obtener su consentimiento informado.
 - Reunión con los supervisores u otros miembros que sean significativos para el alcance de los objetivos.
 - Especificar los alcances de la investigación y los beneficios que tendrá la organización con la misma.
- **Selección de la Muestra.** Los autores exponen que debido a que las competencias que se buscan obtener están relacionadas a un desempeño superior, es necesario hacer dos (2) grupos de trabajo: el primero, conformado por trabajadores con desempeños altos, y el otro, por trabajadores cuyo resultado sea promedio; esto se logra, por medio de las evaluaciones de desempeño o a través del consenso de los supervisores. Una vez obtenidos ambos datos se comparan para encontrar diferencias significativas entre ambos.
 - **Entrevista de Incidentes Críticos.** En este paso, es necesario que se realice un análisis exhaustivo de los cargos, ya que esto permitirá que la entrevista tenga un adecuado desarrollo. Los autores recomiendan:
 - Conocer los cargos: implica el análisis de las descripciones de cargo, visita al lugar de trabajo y en caso de requerirlo, entrevista con el supervisor.
 - Elaborar un esquema o estructura que facilite los eventos conductuales.

Posteriormente, los entrevistadores han de prepararse para la entrevista propiamente, ya que deben orientarla en el cómo se presentan las competencias y así comprender lo que se puede alcanzar en un cargo. Los autores destacan que si no existe un adecuado manejo de la entrevista, el entrevistador tenderá a asumir la percepción o deseabilidad que tiene el ocupante del cargo sobre su desempeño, lo que acarreará información poco útil. Entonces, durante la misma, el entrevistador debe explorar las conductas reales a través de “describame” o “especifíqueme quién, cuánto, cómo”, según sea el caso.

Es necesario destacar que los autores expresan que existen otras técnicas para explorar competencias, no obstante ellos destacan la entrevista por incidentes

críticos como la más eficaz; entre las otras técnicas mencionadas por ellos, están: inventario de conductas exitosas, evaluación de competencias, panel de expertos y Focus Group.

- Finalmente, se procede a la elaboración de los perfiles, para ellos se siguen los siguientes pasos de acuerdo a Fernández y Baeza (2002),:
 - **Transcripción de entrevistas y clasificación de competencias:** Al realizar cada entrevista es necesario grabarlas (una vez obtenido el consentimiento del entrevistado) para luego transcribirlas. Luego, esta información recolectada es analizada y categorizada, con el fin de identificar las competencias y asociarlas a las conductas descritas por los participantes.
 - **Determinación de los perfiles observados:** consiste en la comparación entre el grupo de alto desempeño con el grupo de desempeño promedio. Entonces, aquellas competencias que sean diferentemente significativas en relación al grupo de alto desempeño corresponderán a las competencias que dan razón de ese alto desempeño. Dicho resultado será el perfil para cada cargo, el cual estará compuesto por: 1) competencias de cada cargo, y 2) a cada competencia se integra: a) las conductas exitosas o no y b) descripción de las conductas que caracterizan dicha competencia.
 - **Informe preliminar para la organización:** una vez obtenida la información necesaria y haber realizado el respectivo análisis para concretarlo en el perfil, se procede a realizar un resumen acerca de los datos encontrados, el cual se presenta a la organización.
 - **Validación de los perfiles observados:** esta validación se realiza en conjunto con la organización, ya que ellos evaluarán los resultados para contrastar si dicho resultado es el esperado y además realizar aportes o modificaciones según sea el caso.
 - **Determinación de los perfiles deseados de competencia por parte del cliente, en función del perfil deseado:** en este paso, se debe concretar las competencias que conformarán el perfil y a su vez cuál será la categoría conductual para la misma.

- **Informe final de trabajo:** al culminar, se realiza un documento que contenga los resultados generales y los respectivos perfiles, así como las recomendaciones propuesta para estos cargos en términos de capacitación, selección, entre otras.

Por último, Levy-Levoyer (2003) resalta y complementa a lo dicho con anterioridad, que no se debe dejar de lado el análisis de puesto, el cual considera el primer paso, ya que su estudio permitirá comprender las habilidades, actitudes y rasgos de personalidad requeridos para el cargo, lo que nos acerca al tipo de comportamiento que se requiere. El segundo paso, corresponde a la elección del tipo de técnica de evaluación a implementar, de lo cual resalta dos grupos: los de interpretación de signos, como las pruebas y test de personalidad o actitudes, y los que manifiestan muestras, que permiten la observación de comportamientos específicos. Finalmente, el último paso corresponde al objetivo que persigue la exploración de competencias, el cual se sintetiza en fines propios de la organización como aumentar el rendimiento; y el otro, son los fines individuales como mejorar los procesos de selección.

2.7. Modelo de Competencias de Spencer y Spencer

A lo largo de la historia, se han realizado diversas investigaciones sobre las competencias de las cuales han derivado diferentes teorías y modelos. Sin embargo, para la presente investigación se seleccionó como Modelo de referencia el de Spencer y Spencer, ya que a opinión de las investigadoras, abarca ampliamente las distintas aristas que pueden componer el perfil de una persona, es decir, lo visible a través de su comportamiento y lo que expresa y no menos importante aquello que no es tan fácilmente accesible como son los procesos psicológicos subyacentes, dicho modelo se presentará a continuación:

Spencer y Spencer (1993) consideran que su modelo parte de una aproximación Trabajo-competencia, donde se busca conocer cuáles características de una persona, que ocupa un cargo están relacionadas con el éxito en su trabajo más que sólo basarse en suposiciones aisladas sobre el mismo. Por lo que se resalta la validez de criterio como punto de partida, es decir, qué es realmente lo que hace que un desempeño sea superior. Entonces, qué consideran estos autores que es una competencia; ellos la definen como “una

característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un criterio referenciado como efectivo y/o un desempeño superior en un trabajo en una situación” (p. 10). Además, dan razón de dicho concepto al desglosarlo en las partes significativas que lo componen:

Característica subyacente, quiere decir que hay competencias que están intrínsecamente relacionadas a la personalidad de la persona y por ende, pueden ayudar a predecir la ocurrencia de ciertas conductas ante determinadas situaciones.

Causalmente relacionada, es decir que una competencia será el estímulo o antecedente para una determinada conducta.

Criterio referenciado, la competencia determinará un desempeño alto sobre uno bajo, de acuerdo a criterios específicos o estándares (Spencer y Spencer, 1993).

Estos elementos nos permiten comprender cómo está compuesta una competencia y así poder tener un manejo adecuado sobre el concepto del mismo. No obstante, se hace necesario indagar con mayor profundidad dichos elementos.

Con respecto a las características subyacentes, los autores expresan que suponen las conductas observables (comportamientos) o no (pensamientos) y que son constantes en el tiempo, además que las competencias están caracterizadas por cinco elementos (Spencer y Spencer, 1993):

Motivos, se refiere a las intenciones de una persona, que lo lleva a actuar.

Rasgos, son características físicas y acciones que son persistentes ante determinadas situaciones o información. Los rasgos plantean el actuar de una persona a largo plazo y son intrínsecos a esta.

Autoconcepto, se refiere a los valores, actitudes y percepción que tiene una persona sobre sí misma. Plantea lo que hará una persona a corto plazo cuando otro este como líder y se caracterizan por ser respondientes.

Conocimiento, se refiere a la información que posee una persona sobre un determinado tema.

Destreza, se refiere a la habilidad para desenvolverse ante una tarea física o mental.

Al referirnos a motivos nos centramos en personas que se proponen metas retadoras y asumen el compromiso de cumplirlas; por su lado, los rasgos nos hablan de competencias intrínsecas, es decir aquello que hará la persona sin necesidad de supervisión y de forma

consistente; el autoconcepto trata de la creencia que tiene una persona sobre su eficacia personal ante cualquier situación y nos permiten conocer la conducta de una persona a corto plazo ante la supervisión de otra persona; el conocimiento, es una competencia compleja, ya que normalmente se explora la capacidad de elección entre varias opciones más que la utilización de una habilidad específica, finalmente, la destreza, son competencias mentales o cognitivas y abarcan el pensamiento analítico y conceptual (Spencer y Spencer, 1993).

Ahora bien, tanto las competencias de conocimiento y de destreza puede ser visibles o superficiales para las personas, pero las competencias de rasgos, motivos y autoconceptos están más ocultas y representan el centro de la personalidad. Con el objetivo de poder dar una representación gráfica de los niveles de competencias, Spencer y Spencer (1993), lo comparan con un Iceberg, el cual se explica a continuación:

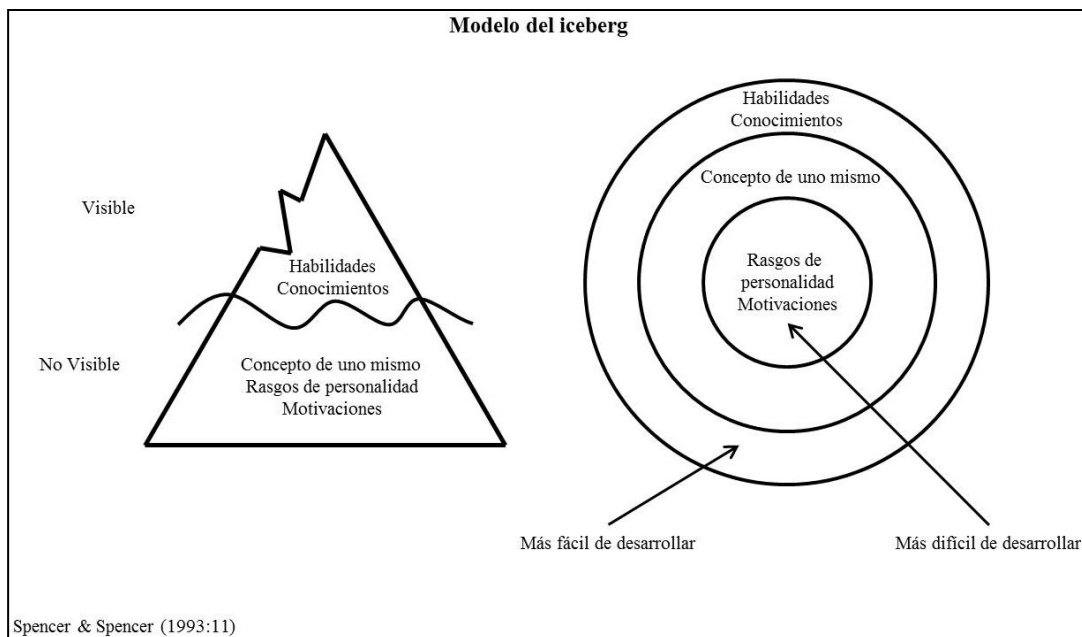


Figura 1: Modelo del iceberg de Spencer y Spencer (1993, c.p. Alles 2003).

Como se puede observar, las competencias más rápidamente detectables son las de habilidades y conocimientos, y también son las que más fácilmente se pueden desarrollar a través del entrenamiento, se ubican en lo alto del iceberg. Sin embargo, las competencias de autoconcepto, motivos y rasgos son más intrínsecos a la persona, por ende están más

ocultos, lo que a su vez conlleva que lleve más pericia su detección; estas se ubican en la base del iceberg (Spencer y Spencer, 1993).

Lo que los autores plantean con respecto al modelo del Iceberg, es que las competencias se pueden encontrar en alguno de los dos extremos de dicho iceberg, y mientras más ocultas estén mayor habilidad ha de tener el investigador en poder identificar a qué nivel pertenece y a cuál categoría.

Ahora bien, cuando se habla del segundo concepto de la definición de competencia, causalmente relacionadas, Spencer y Spencer (1993) plantean que tanto los motivos, como los rasgos y el autoconcepto anticipan los patrones conductuales derivados de la destreza, el cual a su vez pone de manifiesto los resultados del desempeño que tendrá una persona, para ello lo presentan de la siguiente manera:

MOTIVO/RASGO → CONDUCTA → RESULTADOS

Con este modelo de flujo causal, los autores ponen de manifiesto la necesidad de que exista un motivo o fuerza de rasgo que desencadene la acción y que finalmente derive en un resultado. Hacen especial énfasis en que una conducta en donde no exista un motivo o fuerza de rasgo no caracteriza a una competencia y que estas “conductas de acción” pueden derivar de pensamientos (Spencer y Spencer, 1993).

Por último, el criterio referenciado plantea aquella cualidad de cambio que deriva de una acción al implementarla sobre una situación determinada. Los autores exponen que si no existe una diferencia que marque la distinción en el desempeño de una persona no corresponde a una competencia y por ende no debería implementarse para la evaluación de dicha persona (Spencer y Spencer, 1993). Por ende, los autores plantean que los criterios que se utilizan para la indagación de las competencias son:

Desempeño Superior: se mide estadísticamente a través de la desviación estándar por encima de un desempeño promedio, es decir el nivel que tiene una persona en comparación con sus pares ante una determinada situación.

Desempeño Eficaz: se refiere a lo mínimo aceptado o el punto de corte inferior en el cual si un trabajador no está igual o por encima no se puede considerar competente.

Finalmente, Spencer y Spencer (1993) categorizan las competencias en:

Competencias Umbral: representan las características fundamentales (como conocimiento, destrezas, entre otras) para el funcionamiento mínimo de un puesto de trabajo pero que no permiten diferenciar un desempeño superior de uno promedio.

Competencias Distintivas: son las que diferencian un desempeño alto de uno regular.

2.7.1. Diccionario de Competencias de Spencer y Spencer

El diccionario de Spencer y Spencer surge de una variada compilación de datos originadas de investigaciones en torno a las competencias, dichas investigaciones implementando la entrevista de eventos conductuales, originaron una serie de indicadores conductuales, los cuales agruparon en “clusters”, que contiene dos o cinco competencias en ellos.

Una vez realizada la agrupación, los autores se percataron de que ciertos indicadores pertenecientes a una competencia se podían presentar en una u otra intensidad, es por ello que establecieron clasificaciones de mayor o menor grado en la que se presentaba una competencia, esto derivó en la Escala de Diferencias Apenas Perceptibles (DAP), ejemplificada a continuación:

Intensidad o integridad de la Acción: es etiquetada con la letra “A” y refiere la intencionalidad que tiene una persona en el actuar y las acciones implementadas para alcanzar dicha intención.

Tamaño del Impacto: se refiere a la escala “B” y trata sobre la cantidad y estatus de aquellas personas que han sido influidas, incluyendo la amplitud del proyecto tratado. Esta escala permite diferenciar un desempeño superior de uno promedio cuando al indagar, se obtiene que una persona se oriente a tratar aquellos problemas más grandes que integran sus funciones mientras que los demás se orientan a aquellas tareas más pequeñas constituidas por sus responsabilidades.

Complejidad: se refiere a la “complejidad” existente en las competencias de pensamientos que abarcan personas, causas, datos y conceptos y corresponde a la primera dimensión.

Cantidad de Esfuerzo: se refiere a la segunda dimensión y habla del “esfuerzo o tiempo adicional” aplicado en alguna tarea.

Dimensiones Únicas: las competencias tienen entre dos o más dimensiones pero hay algunas competencias que solo tienen dimensiones únicas como por ejemplo la dimensión temporal de la iniciativa.

Por último, los autores plantean que aquellas personas con un desempeño extraordinario normalmente se encuentran casi completamente en la escala “A” a diferencia de los promedios que varían en cuanto a las escalas y sus dimensiones.

Finalmente, como se refirió, las competencias están agrupadas de acuerdo a la disposición subyacente que lleva a una persona a actuar y que esta se encuentra entre las conductas superficiales y aquellos motivos muy “profundamente arraigados”, los cuales impulsan las conductas competentes. Estas agrupaciones constan de la definición de la competencia y una escala que la acompaña, y se puede encontrar que en estas escalas existen más variaciones en comparación a la escala de otra competencia, dichas escalas están clasificadas por intensidad, impacto, complejidad, etc. Y estos niveles son captados por el nivel precedente y los siguientes. La numeración se distribuye del 0 al 5 donde el 0 corresponde a un punto neutro.

A continuación presentaremos las competencias genéricas propuestas en el diccionario de Spencer y Spencer (1993) utilizado en el estudio, con los indicadores conductuales asociadas a cada uno. Dicho diccionario fue tomado de la adaptación realizada por Frontado y Laguado (2014).

1. GRUPO DE LOGRO Y ACCIÓN

Tabla 2
Escala de Orientación al Logro.

Competencia	Indicadores Conductuales
<p>Escala de Orientación al Logro (OL): Preocupación para trabajar bien o para competir contra un estándar de excelencia. Este puede ser : a) sus propios logros anteriores b) una medida objetiva c) el rendimiento de otros d) metas puestas por el propio individuo e) algo que nadie ha realizado.</p>	<p><i>No Hay Estándares de Excelencia para el Trabajo.</i> No muestra preocupación especial por el trabajo, hace sólo lo que se requiere (puede estar preocupado por asuntos extra laborales tales como vida social, estatus hobbies, familia, deportes, amistades). En las entrevistas ésto puede aparecer como una incapacidad para proporcionar historias vívidas o detalladas acerca del trabajo, junto con entusiasmo para describir alguna actividad extralaboral.</p>
	<p><i>Enfocado en la Tarea.</i> Trabaja duro pero no muestra evidencias de un estándar de excelencia para los resultados del trabajo.</p>
	<p><i>Desea Hacer Bien el Trabajo.</i> Trabaja hacia estándares implícitos de excelencia. Trata de hacer bien o correctamente el trabajo. Puede expresar frustraciones por el desperdicio o ineficiencia</p>
	<p><i>Trabaja para Alcanzar Estándares de Otros.</i> Trabaja para alcanzar un estándar fijado por la administración.</p>
	<p><i>Crea su Propia Medida de Excelencia.</i> Usa sus propios métodos específicos para medir resultados respecto de un estándar de excelencia (no impuesto por la administración)</p>
	<p><i>Mejora del Rendimiento.</i> Realiza cambios específicos en el sistema o de los propios métodos del trabajo para mejorar el desempeño.</p>
	<p><i>Fija Metas Desafiantes.</i> Se prepara y actúa para alcanzar metas desafiantes para sí mismo o para los otros.</p>
	<p><i>Hace Análisis de Costo-Beneficio.</i> Toma decisiones, fija prioridades, o escoge metas en base a entradas y salidas: hace consideraciones específicas de ganancia potencial, retorno de la inversión, o análisis de costo beneficio.</p>
	<p><i>Asume Riesgos Empresariales Calculados.</i> Compromete recursos significativos y/o tiempo (frente a la incertidumbre), para mejorar el rendimiento, probar algo nuevo, alcanzar una meta desafiante mientras que al mismo tiempo realiza acciones para minimizar los riesgos involucrados o en el Logro por los Demás, alienta y apoya a los subordinados para que asuman riesgos empresariales.</p>
	<p><i>Persiste en Esfuerzos Empresariales.</i> Asume acciones numerosas y sostenidas en el tiempo enfrentando obstáculos para alcanzar la meta empresarial; o completa exitosamente esfuerzos empresariales.</p>
	<p><i>Sólo Desempeño Individual.</i> Trabaja para mejorar su propia eficiencia a través de técnicas de manejo del tiempo, buenos métodos de trabajo personal, etc. Incluye esfuerzos para mejorar la eficiencia de una otra persona (un subordinado clave, secretaria, etc.)</p>
	<p><i>Afecta a Uno u Otros 2.</i> Puede hacer un pequeño compromiso comercial.</p>
	<p><i>Afecta a un Grupo de Trabajo (4 a 15 personas).</i> Puede alcanzar una meta o compromiso financiero de tamaño moderado. Trabaja para hacer un sistema más eficiente, lograr que otros trabajen más eficientemente, mejorar el desempeño de un grupo.</p>
	<p><i>Afecta a un Departamento (más de 15 personas).</i> Puede lograr una venta mayor o un compromiso financiero comparable.</p>
	<p><i>Afecta a una Firma Completa de Tamaño Mediano (o una división de una compañía más grande).</i></p>
<p><i>Afecta a una Firma Completa de Tamaño Mayor.</i></p>	
<p><i>Afecta a una Industria Completa.</i></p>	
<p><i>No Hace Nuevas Cosas.</i></p>	
<p><i>Nuevo para el Trabajo o para la Unidad de Trabajo.</i> Hace cosas (para mejorar el desempeño) que no se han hecho antes en ese trabajo, pero que se pueden haber hecho en alguna otra parte a la organización.</p>	
<p><i>Nuevo para la Organización.</i> Mejora el desempeño haciendo algo nuevo y distinto (que no se ha hecho en la compañía, no necesariamente nuevo para la industria).</p>	
<p><i>Nuevo para la Industria.</i> Mejora el desempeño haciendo cosas que son únicas de punta, nuevas para la industria.</p>	
<p><i>Transformación.</i> Hace cosas que son tan nuevas y efectivas que transforma a una industria.</p>	

Tabla 3
Escala de Preocupación por el Orden y la Calidad.

Competencia	Indicadores Conductuales
Escala de Preocupación por el Orden y la Calidad (OC): Impulso subyacente para reducir la incertidumbre en el medio ambiente.	<i>Falta de Orden.</i> Falta de preocupación por el orden, a pesar de los problemas causados por el desorden.
	<i>No Aplicable.</i> No se necesita mantenimiento activo del orden o está hecho por alguien más, o se nota una falta de preocupación por el orden, pero no causa problema.
	<i>Mantiene un Espacio de Trabajo Ordenado.</i> Mantiene un espacio de trabajo ordenado con el escritorio, archivos, herramientas, etc. en buen orden.
	<i>Muestra una Preocupación General por el Orden y la Claridad.</i> Trabaja por la claridad -desea roles, expectativas, tareas y datos claros como un cristal y preferiblemente por escrito.
	<i>Chequea su Propio Trabajo.</i> Chequea doblemente la exactitud de la información o del propio trabajo.
	<i>Monitorea el Trabajo de Otros.</i> Monitorea la calidad del trabajo de otros, chequea para asegurarse que se siguen los procedimientos o mantiene registros claros, detallados de sus propias actividades o de las de otros.
	<i>Monitorea Datos o Proyectos.</i> Monitorea el progreso de un proyecto en referencia a etapas o fechas límites. Monitorea datos, descubre debilidades o datos perdidos, y busca información para mantener orden; preocupación general para aumentar el orden en sistemas existentes.
	<i>Desarrolla Sistemas.</i> Desarrolla y usa sistemas para organizar y mantener la pista de la información.
<i>Desarrolla Sistemas Complejos.</i> Coloca sistemas complejos nuevos y detallados en su lugar para incrementar el orden y mejorar la calidad de los datos o deduce nuevas necesidades (que no tienen que ver con el orden) del desorden percibido.	

Tabla 4
Escala de Búsqueda de la Información

Competencia	Indicadores Conductuales
Escala de Búsqueda de Información (BINI): Una curiosidad subyacente, un deseo de saber más acerca de las cosas, gente o asuntos. Implica hacer un esfuerzo por obtener más información.	<i>No Existe.</i> No busca información adicional acerca de una situación, fuera de la que ha sido dada.
	<i>Hace Preguntas.</i> Hace preguntas directas a personas inmediatamente disponibles (o personas que están directamente involucradas en la situación aunque no presentes físicamente), consulta recursos disponibles.
	<i>Investiga Personalmente.</i> Sale personalmente para ver el plano, fábrica, nave, instalación para los clientes, negocio de préstamo, sala de clases, los trabajos faltantes de los estudiantes u otros problemas. Le pregunta a aquellos cercanos al problema a diferencia de otros que pueden ignorar a estas personas.
	<i>Cava Más Profundamente.</i> Realiza una serie de preguntas de prueba para llegar a la raíz de una situación o problema debajo de la presentación superficial.
	<i>Llama o Contacta a Otros.</i> Llama a otros que no están involucrados personalmente para obtener su perspectiva, información de base, experiencia (a menudo, pero no necesariamente, esto es una forma de usar relaciones previamente establecidas).
	<i>Investiga.</i> Hace un esfuerzo sistemático durante un período limitado de tiempo para obtener datos o retroalimentación necesarios; o hace investigación formal a través de diarios, revistas u otras fuentes.
	<i>Usa sus Propios Sistemas.</i> Ha establecido sistemas o hábitos personales para varias formas de obtención de información (puede incluir administración personalizada (N. del T.: "management in walking around"), reuniones regulares informales, etc., si es que estas son usadas específicamente para obtener información).
	<i>Involucra a Otros.</i> Involucra a otros que normalmente no lo estarían y logra que ellos obtengan información (no agrega puntaje por delegar investigación o búsqueda de información a los subordinados; este punto es por involucrar personas que normalmente no estarían involucradas).

Tabla 5
Escala de Iniciativa

Competencia	Indicadores Conductuales
<p>Escala de Iniciativa (INIC): Preferencia por actuar. Hacer mas de lo requerido o esperado en un trabajo dado, hacer cosas que no se han solicitado o crear nuevas oportunidades.</p>	<i>Piensa Sólo en el Pasado.</i> Pierde o falla en la acción frente a oportunidades claras.
	<i>No Aplicable o no Toma Iniciativa.</i>
	<i>Muestra Persistencia .</i> Persiste -da 2 ó 3 pasos para superar obstáculos o rechazos. [Dimensión temporal: encargo pasado o tarea actualmente en curso]. No se entrega fácilmente cuando las cosas no marchan bien.
	<i>Se Enfoca a Oportunidades o Problemas Actuales.</i> Reconoce y actúa frente a oportunidades presentes o enfrenta problemas presentes (usualmente completado dentro de 1 ó 2 días).
	<i>Es Decisivo en una Crisis.</i> Actúa rápida y decisivamente en una crisis (cuando la norma es esperar, "estudiar", esperar que los problemas se resuelvan por sí mismos).
	<i>Actúa Adelantándose hasta en 2 meses.</i> Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales con un esfuerzo extra único (nuevo programa, viaje especial, etc.) que ocurre en un lapso temporal de 1 ó 2 meses.
	<i>Actúa Adelantándose hasta en 3 a 12 meses .</i> Se anticipa y prepara para una oportunidad o problema que no es obvio para los demás. Realiza una acción para crear una oportunidad o evitar una crisis futura mirando hacia adelante en 3 a 12 meses.
	<i>Actúa Adelantándose hasta en 1 a 2 años.</i> Anticipa situaciones 1 a 2 años por adelantado y actúa para crear oportunidades o evitar problemas.
	<i>Actúa Adelantándose hasta en 2 a 5 años.</i> Anticipa situaciones 2 a 5 años por adelantado y actúa para crear oportunidades o evitar problemas.
	<i>Actúa Adelantándose hasta en 5 a 10 años.</i> Anticipa situaciones 5 a 10 años por adelantado y actúa para crear oportunidades o evitar problemas.
	<i>Actúa Adelantándose más allá de 10 años.</i> Anticipa situaciones más allá de 10 años por adelantado y actúa para crear oportunidades o evitar problemas.
	<i>Evita el Trabajo que se Requiere.</i> Elude o trata de evitar el trabajo.
	<i>No Aplicable o Ausente .</i> Requiere supervisión constante.
	<i>Trabaja Independientemente.</i> Completa las tareas sin supervisión constante.
	<i>Esfuerzo Extra.</i> Trabaja horas extras, noches, fines de semana, etc., en la medida que sea necesario para completar el trabajo aunque no se le pida que lo haga.
	<i>Hace Más de lo Requerido.</i> Excede la descripción del puesto, es decir, asume tareas extras.
<i>Hace Mucho Más de lo Requerido.</i> Inicia y lleva adelante nuevos proyectos.	
<i>Hace Esfuerzos Extraordinarios, Heroicos.</i> Actúa sin autoridad formal, asume riesgos personales, sobrepasa las reglas para lograr hacer el trabajo (el énfasis debe estar en alcanzar las necesidades del trabajo, no en desafiar las normas).	
<i>Involucra a Otros.</i> Logra que otros se involucren en un esfuerzo extra inusual.	

2. GRUPO DE AYUDA Y SERVICIO

Tabla 6

Escala de Comprensión Interpersonal

Competencia	Indicadores Conductuales
<p>Escala de Comprensión Interpersonal (CINT): Implica el deseo de entender a los demás. Estos son individuos o clases de individuos.</p>	<p><i>Falta de Comprensión.</i> No comprende o es sorprendido por las acciones y sentimientos de los otros; o ve a los demás primariamente en términos de estereotipos raciales, culturales o de género.</p>
	<p><i>No Aplicable.</i> O no muestra conciencia explícita de los demás, pero sin evidencia de incomprensión seria.</p>
	<p><i>Comprende ya sea la Emoción o el Contenido.</i> Comprende ya sea la emoción presente o el contenido explícito, pero no ambos juntos.</p>
	<p><i>Comprende tanto la Emoción como el Contenido.</i> Comprende tanto la emoción presente como el contenido explícito.</p>
	<p><i>Comprende Significados.</i> Comprende los pensamientos, preocupaciones y sentimientos actuales no dichos; logra que otros voluntariamente realicen acciones deseadas por el interlocutor.</p>
	<p><i>Comprende los Asuntos Subyacentes.</i> Comprende los problemas subyacentes: las razones de los sentimientos, conductas o preocupaciones presentes o de largo plazo de alguien; o presenta una visión equilibrada de las fortalezas o debilidades específicas de alguien.</p>
	<p><i>Comprende los Asuntos Subyacentes Complejos.</i> Entiende causas complejas de las actitudes, patrones conductuales o problemas subyacentes de largo plazo de alguien.</p>
	<p><i>No Simpático.</i> Ofende a los demás, hace que se cierren.</p>
	<p><i>No Realiza Intentos de Escuchar.</i></p>
	<p><i>Escucha.</i> Capta las claves de sentimientos o significados de los demás, o escucha al ser requerido por otros. Puede hacer preguntas para confirmar el diagnóstico del que consulta. Usa comprensión para explicar la conducta pasada de otros.</p>
	<p><i>Está Dispuesto a Escuchar.</i> Mantiene una "puerta abierta", sale al paso para invitar a conversar, o busca comprender activamente (a menudo con la finalidad de influir, desarrollar, ayudar a dirigir a otros).</p>
<p><i>Predice las Respuestas de Otros.</i> Usa la comprensión basada en escucha y observación para predecir y prepararse para las reacciones de los demás.</p>	
<p><i>Escucha Dispuesto a Responder.</i> Refleja la preocupación de la gente, es fácil hablarle; o responde a las preocupaciones de la gente modificando su propia conducta dispuesto a ayudar.</p>	
<p><i>Actúa para Ayudar.</i> Ayuda a la gente con problemas que le presentan o que observó.</p>	

Tabla 7
Escala de Orientación de Servicio al Cliente

Competencia	Indicadores Conductuales
<p>Escala Orientación de Servicio al Cliente (OSC): Deseo de ayudar o servir a otros, de suplir sus necesidades.</p>	<p><i>Expresa Expectativas Negativas Acerca de los Clientes.</i> Hace comentarios globales negativos acerca de los clientes, culpa a los clientes de resultados negativos. Incluye comentarios racistas o sexistas acerca de los clientes.</p>
	<p><i>Expresa Falta de Claridad.</i> Falta de claridad acerca de las necesidades del cliente y de los detalles de su propio compromiso ("no estaba completamente seguro del propósito de la entrevista", "nunca estuve seguro de lo que el cliente quería exactamente") sin dar pasos para clarificar la situación.</p>
	<p><i>Se Enfoca en las Propias Habilidades.</i> Desea mostrar hechos al cliente, o se enfoca en sus propias habilidades o en los de su compañía en vez de las necesidades del cliente.</p>
	<p><i>Proporciona el Servicio Mínimo Requerido.</i> Da una respuesta inmediata y puntual a las preguntas del cliente sin ahondar en las necesidades o problemas subyacentes o sin obtener el contexto de las inquietudes del cliente.</p>
	<p><i>Hace Seguimiento.</i> Sigue las preguntas, solicitudes y quejas del cliente. Mantiene al cliente al día acerca del progreso de los proyectos (pero no indaga acerca de los asuntos y problemas subyacentes del cliente).</p>
	<p><i>Mantiene Comunicación Clara con el Cliente Respecto a las Expectativas Mutuas.</i> Monitorea la satisfacción del cliente. Distribuye información útil entre los clientes. Proporciona un servicio amistoso, grato.</p>
	<p><i>Assume Responsabilidad Personal.</i> Corrige prontamente y sin defenderse los problemas de servicio al cliente.</p>
	<p><i>Se Pone Completamente a Disposición del Cliente.</i> Esta especialmente dispuesto cuando el cliente atraviesa por un periodo crítico. Le da el teléfono de su casa u otros medios de fácil acceso, o puede destinar tiempo extra en el lugar del cliente.</p>
	<p><i>Actúa para Hacer Mejor las Cosas.</i> Realiza tentativas concretas para agregar valor al cliente, para hacer de alguna manera mejor las cosas para el cliente. Expresa expectativas positivas acerca del cliente.</p>
	<p><i>Se Dirige a Necesidades Subyacentes.</i> Busca información acerca de las necesidades reales, subyacentes, del cliente, más allá de aquellas expresadas inicialmente, y ajusta ésta a los productos o servicios disponibles (o a la medida).</p>
	<p><i>Usa una Perspectiva de Largo Plazo.</i> Trabaja con una perspectiva de largo plazo para enfocar los problemas del cliente. Puede absorber costos inmediatos en aras de una relación de largo plazo. Se preocupa de los beneficios de largo plazo para el cliente. Puede iniciar acciones que crean un éxito visible para un cliente y luego dar crédito al cliente por tal éxito.</p>
	<p><i>Actúa como Consejero Confiante.</i> Elabora una opinión independiente acerca de las necesidades del cliente. Actúa de acuerdo a esta opinión Se involucra íntimamente en el proceso de toma de decisiones del cliente. [El funcionamiento efectivo a este nivel depende del desarrollo de una relación exitosa en un período de tiempo]. Puede empujar al cliente a confrontar asuntos difíciles.</p>
	<p><i>Actúa como Abogado del Cliente.</i> Se pone en el lado del cliente versus su propia organización para un beneficio de largo plazo para su propia organización; o empuja a su propia gerencia a resolver problemas relativos al cliente. Se pone de parte del cliente acerca de quejas bien fundadas respecto al tratamiento recibido por parte de su propia compañía.</p>
	<p><i>Bloquea la Acción de los Demás.</i> Hace comentarios negativos acerca de clientes o se resiente de clientes difíciles.</p>
	<p><i>No Realiza Acciones.</i> Puede dar excusas "no pude hacerme cargo de eso porque..."</p>
<p><i>Se Responsabiliza de Rutinas o de Acciones Requeridas.</i> Tiene los ojos puestos hacia la satisfacción de las necesidades del cliente.</p>	
<p><i>Se sale de los Límites para Ser de Ayuda.</i> Realiza acciones que van más allá de la rutina (hasta cerca del doble tiempo y esfuerzo normal).</p>	
<p><i>Hace un Gran Esfuerzo Extra para Satisfacer las Necesidades de los Demás.</i> Cerca de 2 a 6 veces el tiempo y el esfuerzo normalmente requerido.</p>	
<p><i>Involucra a Otros para Realizar Acciones no Rutinarias para Alcanzar las Necesidades de Otros.</i></p>	
<p><i>Hace Esfuerzos Extraordinarios.</i> Usa su propio tiempo o trabaja por períodos de semanas para ayudar a otros; o asume tareas o esfuerzos que van mucho más lejos que la descripción normal del puesto.</p>	

3. GRUPO DE IMPACTO E INFLUENCIA

Tabla 8

Escala de Impacto e Influencia

Competencia	Indicadores Conductuales
<p>Escala de Impacto e Influencia (IMP): Intención de persuadir, convencer, influenciar o impresionar a otros para obtener que apoyen la agenda del que habla; o el deseo de tener un impacto o efecto específico en los demás.</p>	<i>Poder Personalizado.</i> Coarta la competencia dentro de la organización, preocupado por la posición personal sin importar el daño a la organización.
	<i>No Aplicable.</i> O no muestra tentativas para influenciar o persuadir a otros.
	<i>Declara Intención, pero no Realiza Acciones Específicas.</i> Intenta tener un impacto o efecto específico; expresa preocupación por reputación, estatus y apariencias.
	<i>Realiza una Acción Simple para Persuadir.</i> No realiza intentos aparentes para adaptarse al interés o nivel de la audiencia. Usa la persuasión directa en una discusión o presentación.
	<i>Realiza una Acción con Dos Pasos para Persuadir.</i> No realiza intentos aparentes para adaptarse al interés o nivel de la audiencia. Incluye preparación cuidadosa de datos a ser presentados, o la preparación de dos o más argumentos diferentes en una presentación o discusión.
	<i>Calcula el Impacto de sus Acciones o Palabras.</i> Adapta una presentación o discusión para atraer el interés y nivel de los otros. Anticipa el efecto de una acción u otro detalle en la imagen que la gente se formará del relator.
	<i>Calcula una Acción Dramática.</i> Modela la conducta deseada de los demás o realiza una acción dramática bien pensada e inusual para tener un impacto específico.
	<i>Realiza Dos Pasos para Influenciar.</i> Con cada paso adaptado a la audiencia específica o planeado para tener un efecto específico o se anticipa y prepara para la reacción de los demás.
	<i>Tres Acciones o Influencia Indirecta.</i> Usa expertos o terceras personas para influenciar; o realiza tres acciones diferentes o realiza discusiones complejas, planeadas. Junta coaliciones políticas, construye apoyo desde "bambalinas" para sus ideas, deliberadamente proporciona o retiene información para tener efectos específicos, usa habilidades de procesos grupales para dirigir o conducir a un grupo.
	<i>Estrategias de Influencia Compleja.</i> Usa estrategias de influencia complejas adaptadas a situaciones específicas, estructurando trabajos o situaciones o cambiando la estructura organizacional para fomentar conductas deseadas; usa maniobras políticas complejas para alcanzar una meta o tener un efecto.
	<i>Una Persona .</i>
	<i>Unidad Laboral o Equipo de Proyecto.</i>
	<i>Departamento.</i>
	<i>División de una Firma Mediana.</i>
<i>Organización Grande Completa.</i>	
<i>Organizaciones Gubernamentales, Políticas o Profesionales de la Ciudad.</i>	
<i>Organizaciones Gubernamentales, Políticas o Profesionales de la Región.</i>	
<i>Organizaciones Gubernamentales, Políticas o Profesionales a Nivel Nacional.</i>	
<i>Organizaciones Gubernamentales, Políticas o Profesionales a Nivel Internacional.</i>	

Tabla 9
Escala de Conciencia Organizacional

Competencia	Indicadores Conductuales
Escala de Conciencia Organizacional (CO): Habilidad para comprender las relaciones de poder en su organización o en otras organizaciones (clientes, proveedores, etc.) y en los niveles más altos, comprender la posición de la organización en el mundo.	<i>No Comprende la Estructura Organizacional.</i> Comete disparates.
	<i>No es Político.</i> Responde a requerimientos específicos, se enfoca en hacer su propio trabajo e ignora o desdeña las "políticas" de la organización.
	<i>Comprende la Estructura Formal.</i> Reconoce o describe (usa) la estructura formal o jerarquía de una organización, "cadena de mando", poder de la posición, reglas y regulaciones, procedimientos estándares, etc.
	<i>Comprende la Estructura Informal.</i> Comprende y puede usar las estructuras informales (identifica actores clave, quienes influyen en las decisiones, etc.)
	<i>Comprende el Clima y la Cultura.</i> Reconoce restricciones organizacionales tácitas -qué es y qué no es posible en ciertos momentos o en ciertas posiciones. Reconoce y usa la cultura corporativa y el lenguaje que será mejor escuchado.
	<i>Comprende Políticas Organizacionales.</i> Comprende, describe (o manipula) el poder y las relaciones políticas dentro de la organización (alianzas, rivalidades).
	<i>Comprende los Asuntos Subyacentes de la Organización.</i> Comprende (y dirige) las razones del comportamiento organizacional en curso o los problemas subyacentes, oportunidades o las fuerzas políticas que afectan a la organización en relación con el mundo externo.

Tabla 10
Escala de Formación de Relaciones y Contacto

Competencia	Indicadores Conductuales
Escala de Formación de Relaciones y Contacto (FORC): Trabajo para realizar o mantener relaciones amistosas, amables, o redes de contactos con gente que es o puede ser útil algún día para el logro de las metas laborales.	<i>Evita Contactos.</i> Se enclaustra, evita interacciones sociales.
	<i>Acepta Invitaciones.</i> Acepta invitaciones u otras aperturas amistosas de otros, pero no extiende las invitaciones o sale de su vía para establecer relaciones laborales.
	<i>Realiza Contactos Relacionados con el Trabajo.</i> Mantiene relaciones laborales formales (en gran medida confinadas a materias relacionadas con el trabajo, no necesariamente formales en el tono, estilo o estructura). Incluye charlas inestructuradas acerca de materias relativas al trabajo.
	<i>Hace Contactos Ocasionales Informales.</i> Ocasionalmente inicia relaciones informales o casuales en el trabajo, charlas sobre los niños, deportes, noticias, etc.
	<i>Construye Rapport.</i> Frecuentemente inicia contactos informales o casuales en el trabajo con compañeros o clientes. Hace un esfuerzo consciente para establecer rapport.
	<i>Hace Contactos Sociales Ocasionales.</i> Ocasionalmente inicia o persigue relaciones amistosas, con asociados o clientes fuera del trabajo en clubes, restaurantes, etc.
	<i>Realiza Contactos Sociales Frecuentes.</i> Frecuentemente inicia o prosigue relaciones amistosas con asociados o clientes fuera del trabajo en clubes, restaurantes, etc.
	<i>Hace Contactos Familiares y Hogareños.</i> Ocasionalmente invita a casa a asociados o clientes o va a sus casas.
<i>Hace Amistades Personales Cercanas.</i> Frecuentemente entretiene a asociados o clientes en casa. Establece amistad personal con ellos o utiliza amistades personales para expandir la red del negocio.	

4. GRUPO DE COMPETENCIAS GERENCIALES

Tabla 11
Escala de Desarrollo de Otros

Competencia	Indicadores Conductuales
<p>Escala de Desarrollo de Otros (DO): Versión de Impacto e Influencia, en la que la intención es enseñar o fomentar el desarrollo de alguna o algunas personas.</p>	<p><i>Desalienta.</i> Expresa expectativas negativas estereotipadas, provoca resentimientos en subordinados, estudiantes y clientes. Tiene un estilo gerencial "frenador".</p>
	<p><i>No es Aplicable, o No Hace Esfuerzos Explícitos para Desarrollar a Otros.</i> Se enfoca en hacer bien su propio trabajo, dando un buen ejemplo.</p>
	<p><i>Expresa Expectativas Positivas de los Demás.</i> Hace comentarios positivos relativos a las habilidades o potencialidades de los demás aún en casos "difíciles". Cree que los demás desean y pueden aprender.</p>
	<p><i>Da Instrucciones Detalladas y/o Demostraciones en Terreno.</i> Dice cómo hacer el trabajo, hace sugerencias útiles específicas.</p>
	<p><i>Da Razones o Apoya a Otros.</i> Da instrucciones o demostraciones con razones o racionales incluidas como estrategias de entrenamiento; o da apoyo práctico o ayuda para hacer más fácil el trabajo (<i>Ejemplo:</i> entrega en forma voluntaria recursos adicionales, herramientas, información, ayuda experta). Hace preguntas, pruebas o usa otros métodos para verificar que los demás han entendido las explicaciones o instrucciones.</p>
	<p><i>Da Retroalimentación Específica Positiva o Mezclada con Propósitos de Desarrollar.</i></p>
	<p><i>Reasegura y Da Aliento.</i> Reasegura a los otros luego de un traspie. Da retroalimentación negativa en términos conductuales más que personales, y expresa expectativas positivas para el desempeño futuro o de sugerencias individualizadas para mejoramiento; o descompone tareas difíciles en partes más pequeñas, o usa otras estrategias.</p>
	<p><i>Hace Entrenamiento o Enseñanza de Largo Plazo.</i> Diseña misiones apropiadas y de ayuda, entrenamiento formal, u otras experiencias con el propósito de fomentar el aprendizaje y desarrollo de la otra persona. Incluye hacer que la persona trabaje por sí misma, respuesta a problemas de manera que ellos realmente adquieran experiencia, en vez de simplemente darles la respuesta. Entrenamiento formal realizado simplemente para cumplir con requerimientos corporativos o gubernamentales no cuenta aquí.</p>
	<p><i>Crea Nuevo Entrenamiento/Enseñanza.</i> Identifica una necesidad de entrenamiento o desarrollo y diseña o establece nuevos programas o materiales para alcanzarlos; diseña enfoques significativamente nuevos para enseñar materias tradicionales; o arregla experiencias exitosas para que otros desarrollen sus habilidades y confianza.</p>
	<p><i>Delega Completamente.</i> Luego de evaluar las competencias de los subordinados, delega total autoridad y responsabilidad con la posibilidad de realizar una tarea a su manera, incluyendo la oportunidad de hacer y aprender de los errores en un ambiente no crítico.</p>
	<p><i>Recompensa Buen Desarrollo.</i> Promueve o consigue promociones para subordinados, especialmente competentes como recompensa o como experiencias de desarrollo; o da a los otros recompensas por buen desempeño. Esta conducta se puntúa alto porque, generalmente, un individuo tiene que haber desarrollado bien a la gente para ser capaz de recompensarlos por haber respondido bien.</p>
	<p><i>Un Subordinado (o estudiante, o cliente aconsejado).</i></p>
	<p><i>Varios (2-6) Subordinados.</i></p>
	<p><i>Muchos (más de 6) Subordinados.</i></p>
	<p><i>Un Colega (incluye proveedores, colegas, etc.)</i></p>
<p><i>Varios (2-6) Colegas.</i></p>	
<p><i>Muchos Colegas.</i></p>	
<p><i>Un Superior o Cliente.</i></p>	
<p><i>Más que un Superior o Cliente.</i></p>	
<p><i>Grandes Grupos (más de 200) a Niveles Mezclados.</i></p>	

Tabla 12
Escala de Dirección/Asertividad

Competencia	Indicadores Conductuales
<p>Escala de Dirección/Asertividad (DA): Expresa el intento del individuo de hacer que otros cumplan con sus deseos. Es "decir a la gente qué hacer".</p>	<p><i>Es Pasivo.</i> Accede a los requerimientos de otros aún cuándo al hacerlo interfiere con el logro del trabajo principal. Está más preocupado de agrandar (o de no molestar o enojar a otras personas) que con la obtención del trabajo hecho apropiadamente. Puede tener temor de producir disturbios o interferir a otros.</p>
	<p><i>No Da Ordenes.</i> O no da instrucciones al ser requerido (o no es requerido en este puesto). Cuando los gerentes exhiben este nivel pueden ser vagos acerca de los requerimientos aún cuándo se les pregunte directamente. Un síntoma típico es que los subordinados se quejan de que no saben qué es lo que tal y tal quiere que ellos hagan.</p>
	<p><i>Da Instrucciones Básicas de Rutina.</i> Da instrucciones adecuadas, hace que las necesidades y los requerimientos queden razonablemente claros.</p>
	<p><i>Da Instrucciones Detalladas.</i> Delega las tareas de rutina para liberarse para consideraciones de mayor valor o mayor alcance, o da instrucciones con detalles muy específicos. Los rendidores superiores a veces muestran este nivel cuando carecen de autoridad formal, pero nadie más se está haciendo cargo.</p>
	<p><i>Habla Asertivamente.</i> Dice con firmeza "no" a peticiones no razonables, o fija límites para la conducta de otros. Puede manipular situaciones para limitar las opciones de otros, o para forzarlos a dejar disponibles recursos deseados.</p>
	<p><i>Exige Alto Rendimiento.</i> Fija estándares unilateralmente, exige alto rendimiento, calidad o recursos; insiste en el cumplimiento de sus propias órdenes o peticiones, en un estilo "no acepto tonteras". Este nivel se puede encontrar en el trato con clientes de vendedores, consultores o funcionarios públicos superiores.</p>
	<p><i>Monitorea Abiertamente el Desempeño.</i> Monitorea el desempeño respecto estándares claros, en forma indiscreta (o pública).</p>
	<p><i>Confronta a Otros.</i> Confronta abierta y directamente a otros acerca de problemas de rendimiento.</p>
	<p><i>Aclara las Consecuencias de la Conducta.</i> Usa castigos o recompensas para controlar la conducta.</p>
	<p><i>Usa Despliegues Controlados de Rabia o Amenazas para Obtener Cumplimiento.</i> Grita o amenaza, "haz ésto de nuevo Y TE DESPIDO". <i>Cuando es Necesario, Despide o se Deshace de los de Bajo Rendimiento.</i> Sin vacilaciones indebidas, luego de que los esfuerzos apropiados para lograr de que ellos mejoren han fallado y luego que se han seguido los procedimientos legales apropiados.</p>

Tabla 13
Escala de Liderazgo en Equipo

Competencia	Indicadores Conductuales
Escala de Liderazgo de Equipo (LEQ): Intención de tomar el rol de líder de un equipo u otro grupo.	<i>Abdica</i> . Reúsa o falla en la conducción, <i>Ejemplo:</i> , no proporciona dirección o definiciones de misión cuando los subordinados las necesitan.
	<i>No Aplicable</i> . El trabajo no requiere liderazgo.
	<i>Administra Reuniones</i> . Confecciona agendas y objetivos, controla el tiempo, asigna tareas, etc.
	<i>Informa a Personas</i> . Permite saber qué sucede a las personas afectadas por una decisión. Asegura que el grupo tenga la información necesaria. Puede explicar las razones de una decisión.
	<i>Usa la Autoridad con Justicia</i> . Usa el poder y la autoridad formal de una manera justa y equitativa. Hace un esfuerzo personal para tratar con justicia a todos los miembros del grupo.
	<i>Promueve la Efectividad del Equipo</i> . Usa estrategias complejas para promover la moral y productividad del equipo (decisiones de contratos y despidos, asignaciones de tareas, entrenamiento cruzado, etc.)
	<i>Cuida al Grupo</i> . Protege al grupo y su reputación respecto a la organización o la comunidad en su conjunto: obtiene el personal deseado, recursos, información para el grupo. Asegura que se alcancen las necesidades prácticas del grupo. Frecuentemente este nivel se encuentra en situaciones militares o industriales, pero también se aplica en la obtención de recursos menos tangibles para profesionales o gerenciales subordinados.
	<i>Se Posiciona Así mismo como Líder</i> . Asegura que los otros asuman la misión, metas, agenda, clima, políticas, etc. "Da un buen ejemplo" (es decir, modela la conducta deseada). Asegura que las tareas del grupo se cumplan (es un líder creíble). <i>Comunica una Visión Obligada</i> . Tiene genuino carisma, comunica una visión obligada, que genera excitación, entusiasmo, y compromiso a la misión del grupo.

Tabla 14
Escala de Trabajo en Equipo y Cooperación

Competencia	Indicadores Conductuales
<p>Escala de Trabajo en Equipo y Cooperación (TEC): Implica una intención genérica por trabajo cooperativo con otros, de trabajar juntos, como opuesto a trabajar separadamente o competitivamente.</p>	<i>No Cooperador.</i> Disruptivo, causa problema.
	<i>Neutral.</i> Neutral, pasivo, no participa o no es miembro de ningún equipo.
	<i>Coopera.</i> Participa deseosamente, apoya las decisiones del equipo, es un "buen jugador del equipo", hace su parte del trabajo.
	<i>Comparte Información.</i> Mantiene a la gente informada y al día acerca del proceso del grupo, comparte toda la información útil o relevante.
	<i>Expresa Expectativas Positivas.</i> Expresa expectativas positivas de los demás. Se refiere a los miembros del equipo en términos positivos. Muestra respeto por la inteligencia de los demás, apelando a la razón.
	<i>Solicita Información.</i> Valoriza genuinamente la información y experiencia de los otros, está deseoso de aprender de los demás, especialmente de subordinados. Solicita ideas y opiniones para ayudar a formar planes o decisiones específicas. Invita a todos los miembros del grupo a contribuir a un proceso.
	<i>Da Autoridad a Otros.</i> Da público crédito a otros cuando han rendido bien. Apoya y autoriza a otros, los hace sentir fuertes o importantes.
	<i>Forma Equipo.</i> Actúa para promover un clima amigable, buena moral, y cooperación (realiza fiestas y reuniones, crea símbolos de identidad grupal). Protege y promueve la reputación del grupo con extraños.
	<i>Resuelve Conflictos.</i> Enfrenta los conflictos y anima o facilita una solución beneficiosa de los conflictos (debe involucrar acción para resolver el conflicto, no esconderlo o evitar el tema).
	<i>Grupos Pequeños, Informales de 3-8 Personas.</i> Puede incluir grupos sociales o de amistad. [Este nivel es puntuado infrecuentemente en situaciones de trabajo, pero puede ser útil en entrevistas de selección de graduados recientes.]
	<i>Una Fuerza de Trabajo o Equipo Temporal.</i>
	<i>Grupo de Trabajo Activo o Pequeño Departamento.</i> Puede incluir un grupo de subordinados quienes son a su vez, jefes de departamento, si las actividades de liderazgo no afectan directamente a sus empleados.
	<i>Departamento de Tamaño Grande Completo</i> (aproximadamente 16-50 personas).
	<i>División de Firma Mayor.</i> O firma de tamaño mediano completa.
	<i>Firma de Tamaño Grande Completa.</i>
<i>No Hace Esfuerzos Extra.</i>	
<i>Realiza más que Acciones de Rutina</i> (hasta 4 llamadas telefónicas, conversaciones o acciones extras).	
<i>Hace mucho más que Acciones de Rutina</i> (5 a 15 acciones).	
<i>Hace Esfuerzos Extraordinarios</i> (de su propio tiempo sobre un período de meses).	
<i>Logra que Otros Hagan Acciones No Rutinarias, Realicen Reuniones Extra, etc.</i>	

5. GRUPO DE COMPETENCIAS COGNITIVAS

Tabla 15

Escala de Pensamiento Analítico

Competencia	Indicadores Conductuales
<p>Escala de Pensamiento Analítico (PA): Comprensión de una situación separándola en piezas más pequeñas o trazando paso a paso de manera causal las implicaciones de una situación.</p>	<p><i>No Aplicable o No Existe</i>. Hace tal cosa tal como se presente, responde a necesidades o requerimientos inmediatos; o el trabajo es organizado por alguien más.</p>
	<p><i>Divide los Problemas</i>. Divide los problemas en tareas o actividades simples.</p>
	<p><i>Observa Relaciones Básicas</i>. Analiza relaciones entre algunas partes de una situación o problema. Establece relaciones causales sencillas (A causa B) y decisiones de pros y contras. Fija las prioridades de las tareas en orden de importancia.</p>
	<p><i>Ve Relaciones Múltiples</i>. Analiza las relaciones entre las diversas partes de una situación o problema. Descompone tareas complejas en partes manejables de manera sistemática. Reconoce las varias causas posibles de eventos, o varias consecuencias de acciones. Generalmente anticipa obstáculos y piensa adelantado acerca de los próximos pasos.</p>
	<p><i>Hace Planes o Análisis Complejos</i>. Sistemáticamente descompone un problema o proceso complejo en partes componentes. Usa varias técnicas para descomponer problemas complejos para alcanzar una solución; o hace largas cadenas de conexiones causales.</p>
	<p><i>Hace Planes o Análisis Muy Complejos</i>. Descompone sistemáticamente problemas o procesos multidimensionales en sus partes componentes; o usa varias técnicas analíticas para identificar varias soluciones y sopesar el valor de cada una.</p>
	<p><i>Hace Planes o Análisis Extremadamente Complejos</i>. Organiza, secuencia y analiza sistemas extremadamente complejos e interdependientes.</p>
	<p><i>Concierne al Desempeño de Una o Dos Personas</i>.</p>
	<p><i>Concierne a Una Pequeña Unidad de Trabajo</i>. O concierne a un equipo de venta moderado, o a un aspecto del desempeño de una unidad más grande.</p>
	<p><i>Concierne a Un Problema en Desarrollo</i>. Puede involucrar a una unidad laboral de tamaño moderado, varias ventas, o una venta muy grande.</p>
<p><i>Concierne al Desempeño Total</i>. Involucra al desempeño de una división mayor de una compañía grande o de una compañía completa de tamaño pequeño.</p>	
<p><i>Concierne al Desempeño de Largo Plazo</i>. Se refiere a una división mayor de una compañía completa en un ambiente complejo (cambios económicos o demográficos, mejoras mayores, etc.).</p>	

Tabla 16
Escala de Pensamiento Conceptual

Competencia	Indicadores Conductuales
Escala de Pensamiento Conceptual (PC): Es la comprensión de una situación o problema juntando las piezas, viendo el cuadro global.	<i>No Usa Conceptos Abstractos</i> . Piensa muy concretamente.
	<i>Usa Reglas Básicas</i> . Usa "reglas de pulgar", sentido común, y experiencias anteriores para identificar problemas o situaciones. Ve similitudes esencialmente entre situaciones actuales y pasadas.
	<i>Reconoce Patrones</i> . Observa discrepancias, tendencias e interrelaciones en los datos y ve diferencias cruciales entre situaciones actuales y cosas que han ocurrido en el pasado.
	<i>Aplica Conceptos Complejos</i> . (Ejemplo: "análisis de causa de fondo", "análisis de portafolio", "selección natural"); o aplica conocimientos de discrepancias pasadas, tendencias y relaciones para observar situaciones diferentes. Aplica y modifica apropiadamente conceptos y métodos aprendidos.
	<i>Simplifica lo Complejo</i> . Junta ideas, asuntos y observaciones en un concepto simple o en una presentación clara. Identifica un asunto clave en una situación compleja.
	<i>Crea Nuevos Conceptos</i> . Identifica problemas y situaciones no obvias a otros y no aprendidas de la educación o experiencia previa.
	<i>Crea Nuevos Conceptos para Asuntos Complejos</i> . Formula una explicación útil para problemas, situaciones u oportunidades complejas. Genera y prueba múltiples conceptos, hipótesis o explicaciones para una situación dada; o identifica relaciones útiles entre datos complejos entre áreas no relacionadas.
	<i>Crea Nuevos Modelos</i> . Crea nuevos modelos o teorías que explican una situación o problema complejo y reconcilia datos discrepantes.

Tabla 17
Escala de Experiencia Técnica/Profesional/Gerencial

Competencia	Indicadores Conductuales
<p>Escala de Experiencia Técnica/Profesional/Gerencial (EXP): Incluye tanto la maestría del conocimiento relacionado a un trabajo (que puede ser técnico, profesional o gerencial) y también la motivación para expandir, usar y distribuir el conocimiento a otros.</p>	<p><i>Primario.</i> Realiza tareas simples, repetitivas, que se pueden aprender típicamente en unas pocas horas, a unos pocos días. Ejemplos: trabajador manual no calificado, aseo.</p>
	<p><i>Vocacional Elemental.</i> Hace una variedad de tareas que siguen típicamente secuencias establecidas y requieren de varias semanas a unos pocos meses para ser completamente diestro. Ejemplo: trabajador manual semi-especializado, posición administrativa de entrada.</p>
	<p><i>Vocacional.</i> Hace una variedad de tareas que requieren alguna planificación y organización para término eficiente; típicamente requiere educación mediana equivalente y seis meses a dos años de experiencia. Ejemplos: control de inventario, soporte técnico, trabajo secretarial, actividades de crédito y colección, coordinación logística, operación de computadores).</p>
	<p><i>Vocacional Avanzado.</i> Hace tareas múltiples, complejas en un nivel de habilidad avanzado, requiriendo planificación y organización cuidadosa para alcanzar resultados. Típicamente requiere entrenamiento en cursos especializados o experiencia laboral de entre 2 a 4 años. Ejemplos: técnico, supervisor de oficina, capataz.</p>
	<p><i>Profesional Básico.</i> Proporciona servicios profesionales o gerenciales (<i>Ejemplo:</i> diseña e implementa programas o políticas formales o proporciona liderazgo y consejo experto a otros gerentes o profesionales). Usualmente requiere educación formal tal como universidad o título profesional básico, o equivalente; o habilidades vocacionales avanzadas suplementadas por experiencia de varios años en el trabajo. Ejemplo: contador, ingeniero, químico, abogado, gerente junior, administrador de ventas.</p>
	<p><i>Profesional Especializado.</i> Proporciona servicios profesionales o gerenciales altamente avanzados. Típicamente requiere entrenamiento muy extenso (<i>Ejemplo:</i> grado de especialización: doctor, magister) seguido de varios años de experiencia aplicada en un campo especializado o técnico. Ejemplo: cirujano, abogado tributario, jefe de departamento, gerente operacional senior.</p>
	<p><i>Maestría Profesional/Especializada.</i> El resultado primario del puesto es experiencia o liderazgo técnico que es considerado de autoridad en un campo técnico o profesional en la organización. Ejemplo: científico senior, gerente general, director de personal, ejecutivo principal.</p>
	<p><i>Autoridad Prominente.</i> Autoridad nacional/internacionalmente reconocida en un campo profesional o científico inusualmente complejo (<i>Ejemplo:</i> científico principal).</p>
	<p><i>No hay.</i> Contribuye individualmente sin responsabilidades de coordinación o supervisión del trabajo de otros.</p>
	<p><i>Función/Unidad de Trabajo Homogénea.</i> Línea: Supervisor de primera línea o unidad de trabajo en la cual los empleados desempeñan actividades similares. Staff: integra servicios de staff relacionados. Equipo/Proyecto: lider dentro de una unidad homogénea.</p>
<p><i>Función Cruzada/Departamental/Heterogénea.</i> Línea: gerencia varias unidades de trabajo o proyectos gerenciados por supervisores subordinados. Staff: Gerencia función - finanzas, recursos humanos-que impactan una unidad de negocios. Equipo/Proyecto: maneja un equipo de proyecto que incluye miembros de varias unidades laborales.</p>	
<p><i>Varios Departamentos/Unidades de Trabajo Heterogéneas.</i> Línea: gerencia una planta, distrito, o rama, incluyendo varias funciones o departamentos gerenciados por supervisores subordinados. Staff: integra varias funciones del staff. Equipo/Proyecto: coordina equipo multidisciplinario grande o proyectos manejados por supervisores subordinados.</p>	

Continuación de la tabla anterior:

Competencia	Indicadores Conductuales
<p>Escala de Experiencia Técnica/Profesional/ Gerencial (EXP): Incluye tanto la maestría del conocimiento relacionado a un trabajo (que puede ser técnico, profesional o gerencial) y también la motivación para expandir, usar y distribuir el conocimiento a otros.</p>	<p><i>Unidad Amplia de Negocios.</i> Línea: gerencia (presidente o gerente general) de una unidad de negocios, subsidiaria de una división o grupo, ejecutivo principal de una firma de tamaño moderado. Staff: gerencia la función de un negocio. Proyecto/Equipo: gerencia un proyecto o producto mayor a nivel de unidad de negocio coordinando investigación y desarrollo, producción, finanza, marketing y recursos humanos.</p>
	<p><i>División Amplia, Grupo Estratégico de Negocio.</i> Línea: gerencia una división o grupo de negocios (presidente o vice-presidente ejecutivo de una corporación grande). Ejecutivo principal de una firma de tamaño comparable. Staff: Oficina Corporativa Principal o Vicepresidente Ejecutivo de Desarrollo de Negocios (Jefe de Finanzas, Informaciones, Marketing, Manufactura, Recursos Humanos, planificación estratégica corporativa, adquisiciones). Proyecto/Equipo: maneja proyectos enormes (US\$:100 millones o más).</p>
	<p><i>División Amplia, Ejecutivo Principal de Gran Corporación.</i> Gerencia gran organización compleja multidivisional.</p>
	<p><i>Se resiste.</i> Evita agregar conocimientos al existente, o tiene el síndrome "no inventado aquí". Resiste nuevas ideas o técnicas.</p>
	<p><i>Neutral.</i> No está preocupado de agregar conocimientos técnicos, pero tampoco se resiste activamente.</p>
	<p><i>Mantiene Conocimientos Técnicos Actualizados.</i> Se informa de la última información, se mantiene activamente al día.</p>
	<p><i>Expande la Base de Conocimientos.</i> Adquiere nueva información en una escala pequeña (es decir, nueva información sobre un proyecto existente), exhibe curiosidad activa para descubrir nuevas cosas, explora más allá de su campo inmediato.</p>
	<p><i>Adquiere Conocimientos Nuevos o Diferentes.</i> Hace esfuerzos mayores para adquirir nuevas habilidades y conocimientos, o mantiene una extensa red de contactos técnicos/profesionales para mantenerse al corriente de las últimas ideas.</p>
	<p><i>Acapara.</i> Retiene conocimientos técnicos, mantiene los mejoramientos técnicos en secreto para sus colegas.</p>
	<p><i>No Aplicable.</i> No tiene conocimientos especiales para compartir.</p>
	<p><i>Responde Preguntas.</i> Distribuye información actualizada en un rol de experto.</p>
	<p><i>Aplica Conocimiento Técnico para Lograr Impacto Adicional.</i> Va más allá de contestar simplemente una pregunta (<i>Ejemplo:</i> para influenciar a un cliente); o ayuda a resolver los problemas técnicos de los demás.</p>
	<p><i>Ofrece Ayuda Técnica.</i> Actúa como "consultor flotante", ofreciendo experiencia personal para mejorar el rendimiento o resolver los problemas técnicos de los otros.</p>
<p><i>Actúa como Abogado y Esparce Nueva Tecnología.</i> Activamente actúa como un misionario técnico o agente de cambio para diseminar nueva tecnología dentro de la compañía.</p>	
<p><i>Publica Nueva Tecnología.</i> Publica artículos sobre nueva tecnología o nuevos métodos en revistas profesionales o técnicas.</p>	

Tabla 18
Escala de Orientación Estratégica

Competencia	Indicadores Conductuales
<p>Escala de Orientación Estratégica (OE): Habilidad para relacionar visiones y conceptos de gran amplitud con el trabajo diario. En los niveles más bajos, incluye la simple comprensión de las estrategias. En los niveles más altos, es una sofisticada consciencia del impacto de la globalización sobre las grandes estrategias, y cómo éstas afectan las alternativas disponibles.</p>	<p><i>Comprensión de estrategias.</i> Es capaz de analizar y comprender las metas organizacionales y estrategias desarrolladas por otros pero no ha desarrollado una estrategia organizacional efectiva.</p>
	<p><i>Alinea acciones actuales con las metas estratégicas.</i> Prioriza el trabajo en concordancia con los objetivos del negocio y actúa de acuerdo con el conjunto de estrategias, objetivos o metas.</p>
	<p><i>Piensa en términos estratégicos (orientado al futuro).</i> Desarrolla objetivos de largo plazo y estrategias. Orientado a actividades de largo plazo más que del día a día. Desarrolla y establece metas o proyectos a gran escala y largo plazo, que pueden afectar a un negocio, departamento, varios departamentos o una gran organización. Desarrolla estrategia de negocios.</p>
	<p><i>Relaciona acciones actuales o tareas diarias a estrategias (propias o externas) o a una perspectiva de largo plazo.</i> Evalúa y relaciona tareas de corto plazo con estrategias de negocios a largo plazo. Considera si las metas de corto plazo conducen a los objetivos de largo plazo. Revisa las propias acciones con la planificación estratégica de la organización.</p>
	<p><i>Comprende el Impacto externo sobre la Estrategia Interna.</i> Se da cuenta de las proyecciones de la industria y de cómo los cambios pueden impactar a la Compañía. Considera como las actuales políticas, procesos y métodos pueden ser afectados por desarrollos y tendencias futuras.</p>
	<p><i>Planifica acciones para adaptar la estrategia (propia o externa) a eventos externos conocidos.</i> Prepara y revisa planes de contingencia para problemas y situaciones que pueden ocurrir. Rediseña el departamento u organización para el mejor cumplimiento de la visión o metas de largo plazo y/o comparte con otros la propia visión del futuro deseado para el negocio, departamento u organización.</p>
	<p><i>No hay.</i> Contribuye individualmente sin responsabilidades de coordinación o supervisión del trabajo de otros.</p>
	<p><i>Función/Unidad de Trabajo Homogénea.</i> Línea: Supervisor de primera línea o unidad de trabajo en la cual los empleados desempeñan actividades similares. Staff: integra servicios de staff relacionados. Equipo/Proyecto: lider dentro de una unidad homogénea.</p>
	<p><i>Función Cruzada/Departamental/Heterogénea.</i> Línea: gerencia varias unidades de trabajo o proyectos gerenciados por supervisores subordinados. Staff: Gerencia función - finanzas, recursos humanos-que impactan una unidad de negocios. Equipo/Proyecto: maneja un equipo de proyecto que incluye miembros de varias unidades laborales.</p>
	<p><i>Varios Departamentos/Unidades de Trabajo Heterogéneas.</i> Línea: gerencia una planta, distrito, o rama, incluyendo varias funciones o departamentos gerenciados por supervisores subordinados. Staff: integra varias funciones del staff. Equipo/Proyecto: coordina equipo multidisciplinario grande o proyectos manejados por supervisores subordinados.</p>
	<p><i>Unidad Amplia de Negocios.</i> Línea: gerencia (presidente o gerente general) de una unidad de negocios, subsidiaria de una división o grupo, ejecutivo principal de una firma de tamaño moderado. Staff: gerencia la función de un negocio. Proyecto/Equipo: gerencia un proyecto o producto mayor a nivel de unidad de negocio coordinando investigación y desarrollo, producción, finanza, marketing y recursos humanos.</p>
<p><i>División Amplia, Grupo Estratégico de Negocio.</i> Línea: gerencia una división o grupo de negocios (presidente o vice-presidente ejecutivo de una corporación grande). Ejecutivo principal de una firma de tamaño comparable. Staff: Oficina Corporativa Principal o Vicepresidente Ejecutivo de Desarrollo de Negocios (Jefe de Finanzas, Informaciones, Marketing, Manufactura, Recursos Humanos, planificación estratégica corporativa, adquisiciones). Proyecto/Equipo: maneja proyectos enormes (US\$:100 millones o más).</p>	
<p><i>División Amplia, Ejecutivo Principal de Gran Corporación.</i> Gerencia gran organización compleja multidivisional.</p>	

6. GRUPO DE EFECTIVIDAD PERSONAL

Tabla 19
Escala de Autocontrol

Competencia	Indicadores Conductuales
<p>Escala de Autocontrol (ACONT): Habilidad para mantener las emociones bajo control y resistirse a acciones negativas al ser tentado, enfrentar agresión u hostilidad de otros o al trabajar en condiciones de estrés.</p>	<p><i>Pierde Control.</i> Las propias emociones interfieren con la efectividad del trabajo. Cita frustración y/u otras emociones negativas y expresa inapropiadamente los sentimientos; o se involucra inapropiadamente con subordinados, pares o clientes, o "se funde" (quiebra) bajo estrés.</p>
	<p><i>Evita Estrés.</i> Evita personas o situaciones que provocan emociones negativas.</p>
	<p><i>Resiste Tentación.</i> Se resiste a la tentación de involucrarse en conductas impulsivas.</p>
	<p><i>Controla Emociones.</i> Siente emociones fuertes, tales como rabia, frustración extrema, o estrés; controla estas emociones, pero no emprende acciones constructivas.</p>
	<p><i>Responde Calmadamente.</i> Siente emociones fuertes, tales como rabia o frustración extrema; controla estas emociones y continúa la discusión u otros procesos muy calmadamente.</p>
	<p><i>Controla Efectivamente el Estrés.</i> Usa técnicas de control del estrés para controlar respuestas, prevenir "quemarse" y tratar efectivamente el estrés presente.</p>
	<p><i>Responde Constructivamente.</i> Controla las emociones fuertes u otro estrés y realiza acciones para responder constructivamente a las fuentes de estos problemas.</p>
<p><i>Calma a los Otros.</i> En situaciones muy estresantes, calma a los otros al mismo tiempo que controla sus propias emociones.</p>	

Tabla 20
Escala de Flexibilidad

Competencia	Indicadores Conductuales
Escala de Flexibilidad (FLEX): Habilidad para adaptarse y trabajar efectivamente con una variedad de situaciones, individuos o grupos.	<i>Se Aferra Improductivamente a su Propia Opinión/Táctica/Aproximación.</i> A pesar de obvios problemas, mantiene el mismo punto de vista; no reconoce los puntos de vista de otros como válidos.
	<i>Siempre Sigue los Procedimientos.</i>
	<i>Ve Objetivamente la Situación.</i> Reconoce la validez de los puntos de vista de otros.
	<i>Aplica con Flexibilidad Reglas o Procedimientos.</i> Dependiendo de la situación individual, adapta acciones para lograr los objetivos mayores de la organización. Apoya haciendo el trabajo de los colaboradores en la medida que sea necesario en una emergencia.
	<i>Adapta las Tácticas a la Situación o la Respuesta de los Otros.</i> Cambia su propia conducta o apreciación para adaptarse a la situación.
	<i>Adapta las Propias Estrategias, Metas o Proyectos a las Situaciones.</i>
	<i>Hace Adaptaciones Organizacionales.</i> Hace adaptaciones menores o breves en su propia compañía o la del cliente en respuesta a las necesidades de la situación.
	<i>Adapta Estrategias.</i> Hace adaptaciones grandes o de larga duración en su propia compañía o la del cliente en respuesta a las necesidades de la situación. (Este nivel implica varias competencias de Influencias y también posiblemente competencias Gerenciales, Cognitivas o de Logro).
	<i>Cambios de Largo Plazo Considerados o Planeados</i> (sobre un mes).
	<i>Plan de Corto Plazo para Cambiar</i> (1 semana - 1 mes).
	<i>Cambios Rápido</i> (menos de 1 semana). Este es el puntaje de defecto si el ejemplo tiene una franja de tiempo poco clara.
	<i>Cambios Rápidos</i> (dentro de un día).
<i>Decisión o Acción Instantánea para Actuar.</i> "Times on a dime".	

Tabla 21
Escala de Autoconfianza

Competencia	Indicadores Conductuales
<p>Escala de Autoconfianza (ACONF): Creencia de la persona en su propia capacidad para el logro de una tarea.</p>	<p><i>Impotente.</i> Muestra falta de confianza, cuestiona sus propias habilidades de manera generalizada o expone "impotencia" o desesperanza. Evita desaprobación o conflicto (con impacto detrimente en el rendimiento laboral). Tiene una presentación personal notablemente débil, es "Wimpy".</p>
	<p><i>No Aplicable, o Evita Desafios.</i> Difiere a otros. Carece de confianza.</p>
	<p><i>Presenta Autoconfianza.</i> Toma decisiones independientemente. Trabaja sin supervisión constante.</p>
	<p><i>Se Presenta con Fuerza o Impresiona.</i> Toma o actúa de acuerdo a decisiones a pesar del desacuerdo de otros, o fuera del área de autoridad explícita [si los otros con los que está en desacuerdo son superiores o clientes, o si la acción involucra romper las reglas para lograr hacer el trabajo, puntúe a nivel 5].</p>
	<p><i>Declara Confianza en la Propia Habilidad.</i> Se ve a sí mismo como un experto, se compara a sí mismo o a las propias habilidades favorablemente con otros. Se ve a sí mismo como un agente causal, primeros movimientos, catalizador, originador. Declara confianza en el propio juicio.</p>
	<p><i>Justifica Reclamos de Autoconfianza.</i> Declara claramente su propia posición en conflicto. Las acciones justifican o apoyan las expresiones verbales de autoconfianza.</p>
	<p><i>Acepta Desafios Voluntariamente.</i> Le agradan o excitan misiones desafiantes. Busca responsabilidad adicional. Expresa desacuerdo con la gerencia o los clientes cuidadosamente y políticamente, declara confiada y claramente su propia posición en conflictos con superiores.</p>
	<p><i>Se Coloca A Sí Mismo en Situaciones Extremadamente Desafiantes.</i> Se enfrenta agudamente a la gerencia o a los clientes, o escoge asumir tareas extremadamente desafiantes.</p>
	<p><i>Se Culpa A Sí Mismo de Manera Global, Permanentemente.</i> Se da explicaciones internas/personales con un tono de "esta es mi manera de ser" como opuesto a "este es el error que cometí". Cualquier atribución personal o interna que lleve un sentido de desesperanza, incapacidad de cambiar o permanencia acerca de ellas puntúa aquí.</p>
	<p><i>Racionaliza o Culpa a Otros o a las Circunstancias por los Fracasos.</i> Este indicador es característico de rendidores superiores en puestos de ventas y algunos otros trabajos que involucran alta frecuencia de fracasos. Se puede ver como víctima.</p>
	<p><i>No Aplicable o No Observado.</i></p>
	<p><i>Acepta Responsabilidad.</i> Admite fracasos o errores de manera específica, no global: "Tuve un juicio erróneo de la situación".</p>
<p><i>Aprende de los Propios Errores.</i> Analiza su propio rendimiento para comprender fracasos, para mejorar desempeño futuro. Las explicaciones que puntúan aquí deben ser corregibles: características de personalidad tales como "porque soy tímido", "soy descuidado" puntúan aquí sólo si hay una mención explícita de manera de mejorar el rendimiento.</p>	
<p><i>Admite sus Propios Errores ante los Demás y Actúa para Corregir los Problemas.</i></p>	

Tabla 22
Escala de Compromiso Organizacional

Competencia	Indicadores Conductuales
Escala de Compromiso Organizacional (CO): Habilidad y deseo para alinear sus propias conductas con las necesidades, prioridades y metas de la organización, de actuar de manera que promuevan las metas y necesidades organizacionales.	<i>Ignora.</i> Ignora o sobrepasa rebeldemente las normas organizacionales.
	<i>No Aplicable o Esfuerzo Mínimo.</i> Hace un esfuerzo mínimo para amoldarse o hace el mínimo requerido para mantener el empleo.
	<i>Esfuerzo Activo.</i> Hace un esfuerzo activo para integrarse, se viste apropiadamente y respeta las normas organizacionales.
	<i>Modela.</i> "Conductas de los Ciudadanos de la Organización". Muestra lealtad, deseo para ayudar a los colegas en completar sus tareas, respeto por los deseos de aquellos con autoridad.
	<i>Sentido de Propósito - Declara Compromiso.</i> Comprende y apoya activamente las metas y misión de la organización; alinea las propias actividades y prioridades para alcanzar las necesidades organizacionales; comprende la necesidad de cooperación para alcanzar objetivos organizacionales mayores.
	<i>Hace Sacrificios Personales o Profesionales.</i> Pone las necesidades organizacionales por adelante de las profesionales; hace sacrificios personales para lograr las necesidades organizacionales por sobre la identidad y preferencias profesionales y preocupaciones familiares.
	<i>Toma Decisiones Impopulares.</i> Mantiene decisiones que benefician la organización aún cuando sean impopulares o controversiales.
	<i>Sacrifica el Bien de su Propia Unidad por la Organización.</i> Sacrifica el bien de corto plazo de su propio departamento por el bien de largo plazo de la organización, pide a otros que hagan sacrificios para lograr las necesidades mayores de la organización.

2.8. El Rol del Gerente

De acuerdo a Rojas (1994, p. 10) un gerente es aquel que se encarga de garantizar la supervivencia y desarrollo de la empresa u organización o una parte de ella, es aquel que sabe emplear sus recursos para impactar “sobre las orbitas de la comprensión del negocio, de su misión, del desarrollo humano, el desarrollo de la personalidad, su amplitud cultural, el desarrollo de ventajas y hasta su capacidad estratégica”

Quinn (1995/96, c.p. Merten, 1996) alega que los gerentes dejaron de ser gestores activos físicos y de capital, para interesarse por aquello que realmente da valor a la organización, es decir los procesos intelectuales y quienes los genera, en pocas palabras las personas.

En este sentido cabe mencionar lo señalado por Rafael González (s.f, c.p. García, 2014) Director General de People Excellence Consulting, puesto que este considera que existen tres patrones de conductas de éxito que ayudan a crear un perfil por competencias para la alta dirección, el primero es *Gestión de uno mismo*: “*Lo primero es conocerte*”, aquí el interés se centra en las competencias de tipo social de autoconocimiento, autoestima, automotivación, y autocontrol importantes para generar credibilidad y seguridad en un entorno; el segundo es la *Gestión de los demás*: “*Entonces, después, conoce a los demás*” en este el equipo es el verdadero protagonista y el foco de los pensamientos y las actuaciones del directivo, haciendo sentir involucrado y motivado al equipo; y el tercero es la *Gestión de la actividad*: “*Ahora decide*” se refiere a las competencias que los directivos deben tener para afrontar situaciones y tomar decisiones.

Quintero, Angarita, Bastardo, Rojas, Sanz y Holod (2010) afirman que los gerentes continúan siendo los garantes de dirigir, coordinar y controlar la planificación e implementación de la estrategia organizacional, de los procesos administrativos y productivos que se desprenden de ésta.

De lo anterior se puede extraer que existe la presencia del término competencias gerenciales en todo ello, las cuales tienen valor para cualquier labor donde las funciones son de dirección a nivel estratégico (Martín, Hernández y Belendez, 2009, c.p. Franco, Vivanco y Ortega, 2013), y teniendo clara su definición se puede predecir el desempeño

sobresaliente al identificar los patrones de conducta de los gerentes con desempeño superior, los cuales están precedidos por unas características individuales, consistentes en motivos, rasgos de carácter, valores, conocimientos y habilidades cognoscitivas y de conducta (García, 2014).

En la última descripción de cargo elaborada por la coordinación de formación de la entidad bancaria en 2013 del Gerente de Negocios, consideran que este es el que se encarga de mantener e incrementar la cartera de clientes, cumpliendo con las metas establecidas por la institución, siguiendo los lineamientos dictados por la gerencia regional y vicepresidencia de soporte operativo red de agencias, tienen funcionalmente a su cargo, al Gerente de Oficina quien es el que se encarga de mantener una sana cartera de clientes activa y pasiva, siguiendo las normas y procedimientos establecidos y lineamientos del Gerente de Negocios para el cumplimiento de las metas establecidas.

Para mayor detalle se expone a continuación el perfil original que maneja la empresa, donde se refleja las funciones y otros requerimientos propios del cargo de acuerdo a los supervisores directos

IDENTIFICACION DEL CARGO			
Denominación del Cargo: Gerente de Negocios		Condición de Empleo: Fijo	Horario: Diurno
Objetivo o razón de ser del Cargo: Mantener e incrementar la cartera de clientes, cumpliendo con las metas establecidas por la institución, siguiendo los lineamientos dictados por la gerencia regional y vicepresidencia de soporte operativo red de agencias.			
UBICACION ORGANIZACIONAL			
Especifique la ubicación del cargo, a que Area Organizativa corresponde dentro de la Institución			
Dirección: Negocios y Mercadeo	Vicepresidencia: VP Negocios	Gerencia: Gerencia de Negocios	
DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES			
¿Qué se hace? (acción) ¿Cómo lo hace? (método) ¿Para qué se hace? (resultado esperado) ¿Cada cuanto lo hace? (frecuencia)			
Funciones (Ventas / Operativas / Administrativas / Control)			
<ul style="list-style-type: none"> Cumplir las metas de negocios asignadas. Garantizar la calidad del servicio y atención al cliente. Velar por la rentabilidad y profundidad de línea de clientes. El conocimiento y aplicación de las actividades de prevención y control de legitimación de capitales. Llevar control de la documentación de visitas de seguimiento de clientes que han modificado su perfil financiero, así como de aquellos clientes que requieren actualización de su información. Planificar semanalmente la agenda de visitas a clientes potenciales y referidos. Ejecutar y reprogramar semanalmente la agenda de visitas para dar a conocer los productos y servicios del banco. Concretar eventualmente negociaciones con clientes potenciales y referidos, de acuerdo a su perfil financiero, actividad económica siguiendo las normas y procedimientos establecidos en la institución. Revisar diariamente el reporte de posicionamiento de la agencia y cumplimiento de metas, implementando correctivos eventuales en el plan de negocio para cumplir dichas metas. Atender, ofrecer y realizar eventualmente apertura de productos a través de Phoenix móvil. Asesorar diariamente a los clientes en materia de productos y servicios del banco. Elaborar semanalmente el informe de visitas para medir la efectividad de la gestión de ventas. Revisar mensualmente la rentabilidad de los puntos de venta de los comercios afiliados y realizar las acciones pertinentes en caso de desviaciones. Coordinar y realizar eventualmente las labores de cobranza y recuperación de cartera de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos. Elaborar los expedientes y propuesta de crédito, solicitados por los clientes para ser remitidos al área correspondiente. Efectuar arqueo sorpresivos de efectivo y papel valor una vez al mes. Efectuar arqueo sorpresivos de efectivo y papel valor una vez al mes. Apoyar eventualmente las actividades operativas y realizar seguimiento a los reclamos efectuados a las unidades involucradas. 			
PRINCIPALES RESPONSABILIDADES DEL CARGO			
En Cuanto a valores Monetarios:			
<ul style="list-style-type: none"> Meta de las Agencias 			
En Cuanto a Materiales o Equipos:			
<ul style="list-style-type: none"> Materiales y equipos asignados. 			
En Cuanto a Relaciones Interpersonales:			
<ul style="list-style-type: none"> Internas: Todas las áreas de la organización Externas: Con clientes y público en general 			
Este cargo implica responsabilidad de Supervisión: <input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No En caso afirmativo indique, cantidad de Personal a su cargo: De Forma Directa: 1 - De Forma Indirecta: plantilla de la agencia Total: 1			
Maneja Información Confidencial: <input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No En caso afirmativo, Tipo de Información (solo nombrarla) <ul style="list-style-type: none"> Información de clientes y estrategias del negocio 			
RELACION DEL CARGO CON OTRAS AREAS			
Nombre del Area Interna:		Propósito:	
<ul style="list-style-type: none"> Todas las áreas de la organización. 		<ul style="list-style-type: none"> Gestionar los requerimientos de las agencias. 	
Nombre del Ente – Proveedor – Cliente Externo:		Propósito:	
<ul style="list-style-type: none"> Con clientes y público en general 		<ul style="list-style-type: none"> Captar clientes. 	
ESPECIFICACIONES PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO			
Formación Académica:		Requiere otro idioma: <input type="checkbox"/> Si <input checked="" type="checkbox"/> No ¿Cuál?	
Lic. Administración o carrera afín.			
Experiencia Profesional / Laboral 5 años en cargos similares			
Conocimientos Requeridos: <input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No ¿Indique Cuales?			
<ul style="list-style-type: none"> Supervisión de personal, instrumentos financieros, plataformas tecnológicas, y leyes que rigen la actividad financiera. 			
Cursos de Capacitación:			
<ul style="list-style-type: none"> 			
Competencias:			
<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento del negocio, Conciencia organizacional, Flexibilidad y adaptabilidad, Enfoque al cliente, Dirección de equipos, Comunicación efectiva, Orientación a resultados, Orientación estratégica, Iniciativa, Pensamiento Analítico, Impacto e Influencia, Negociación Efectiva, Liderazgo, Desarrollo de Relaciones, Desarrollo de Otros. 			
REQUISITOS GENERALES DEL CARGO			
Género:		Edad:	
<input checked="" type="checkbox"/> Masculino <input checked="" type="checkbox"/> Femenino		Mínima 35 Máxima 45	
Requiere Viajar:		Requiere Vehículo Propio:	
<input type="checkbox"/> Si <input checked="" type="checkbox"/> No		<input type="checkbox"/> Si <input checked="" type="checkbox"/> No	
A qué destino:		Requiere licencia para conducir:	
<input type="checkbox"/> Al interior del país <input type="checkbox"/> Al extranjero		<input checked="" type="checkbox"/> No - <input type="checkbox"/> Si Grado:	

Figura 2: Descripción del cargo Gerente de Negocios de la entidad bancaria

2.9. Entidad Bancaria

Para la realización de la presente investigación se seleccionó una institución financiera que prestó su apoyo al permitir aplicar las técnicas para detectar competencias en algunos trabajadores a su servicio, por lo que este apartado está dedicado a contar su historia, exponer su estructura organizacional vinculada al área que aquí compete, y mencionar su misión, visión y valores.

2.9.1. Reseña Histórica de la Entidad Bancaria

La entidad bancaria que prestó sus espacios y trabajadores para la realización de este proyecto inicia con la compra de Financorp en 2005, por parte de una de las familias bancarias de mayor tradición en Venezuela y quien en algún momento fueron dueños parciales de un banco estadounidense a través de acciones en Banco Unión CA. En 2006 Financorp cambia su nombre al nombre actual del banco con la diferencia que en su momento solo se apellida Banco Comercial C.A. y además en este mismo año se aperturan las primeras seis agencias en: Maracay, Centro, Nueva Granada, Oasis Center. Para 2007 se inauguran las agencias: Las Mercedes, San Ignacio, la Candelaria, San Cristobal, Valencia, Morelos, Valera, Chacao, Valle de la Pascua y Petare; se inauguran los Centro de pensionados: Caracas, Maracay, Valencia; se divulga el Código de Ética del Banco y se diseña e implementa la Intranet.

En los años venideros el crecimiento de esta empresa se ve reflejado con la apertura de otras agencias tanto en Caracas como en algunas otras zonas aledañas como en el interior del país, en 2008 en Mérida, Epa Maturin y Barcelona, en 2009 en San Martín, El Rosal, Maracaibo, Paseo las Industrias y EPA la Trinidad, en 2010 en Cúa, Barquisimeto, Naguanagua, Av. Venezuela, en 2011 en Maiquetía, Plaza Las Américas y San Juan de Los Morros, en 2012 en Barquisimeto, Maracaibo Doral Center, Maracay Las Delicias, Acarigua y La Trinidad, en 2013 en Puerto Ordaz, Barquisimeto, Barinas, La Cascada, Altamira Village y Sebucan, en 2014 en Lechería y en 2015 en el Centro Comercial Ciudad Tamanaco y Guarenas.

Pero no solo la inauguración de agencias representó algo significativo para esta organización en esos años, puesto que acontecieron simultáneamente otros hechos o

acontecimientos que marcaron pauta para su crecimiento. En 2010, se llevó a cabo la primera Encuesta de Clima Organizacional con Great Place to Work® (GPW), el cual es un centro de investigación y consultoría, especializado en medición, valoración e intervención sobre el clima y la cultura organizacional; además se hizo la primera encuesta de compensación y beneficios con Mercer Human Resource Consulting, el cual es una consultora que ayuda a sus clientes a entender, desarrollar, implementar y cuantificar la efectividad de sus programas y políticas de Recursos Humanos. Por último, en 2013 la Sudeban autoriza el cambio de razón social, por lo que deja de ser Banco Comercial para convertirse en Banco Universal, C.A.

2.9.2. Estructura Organizacional

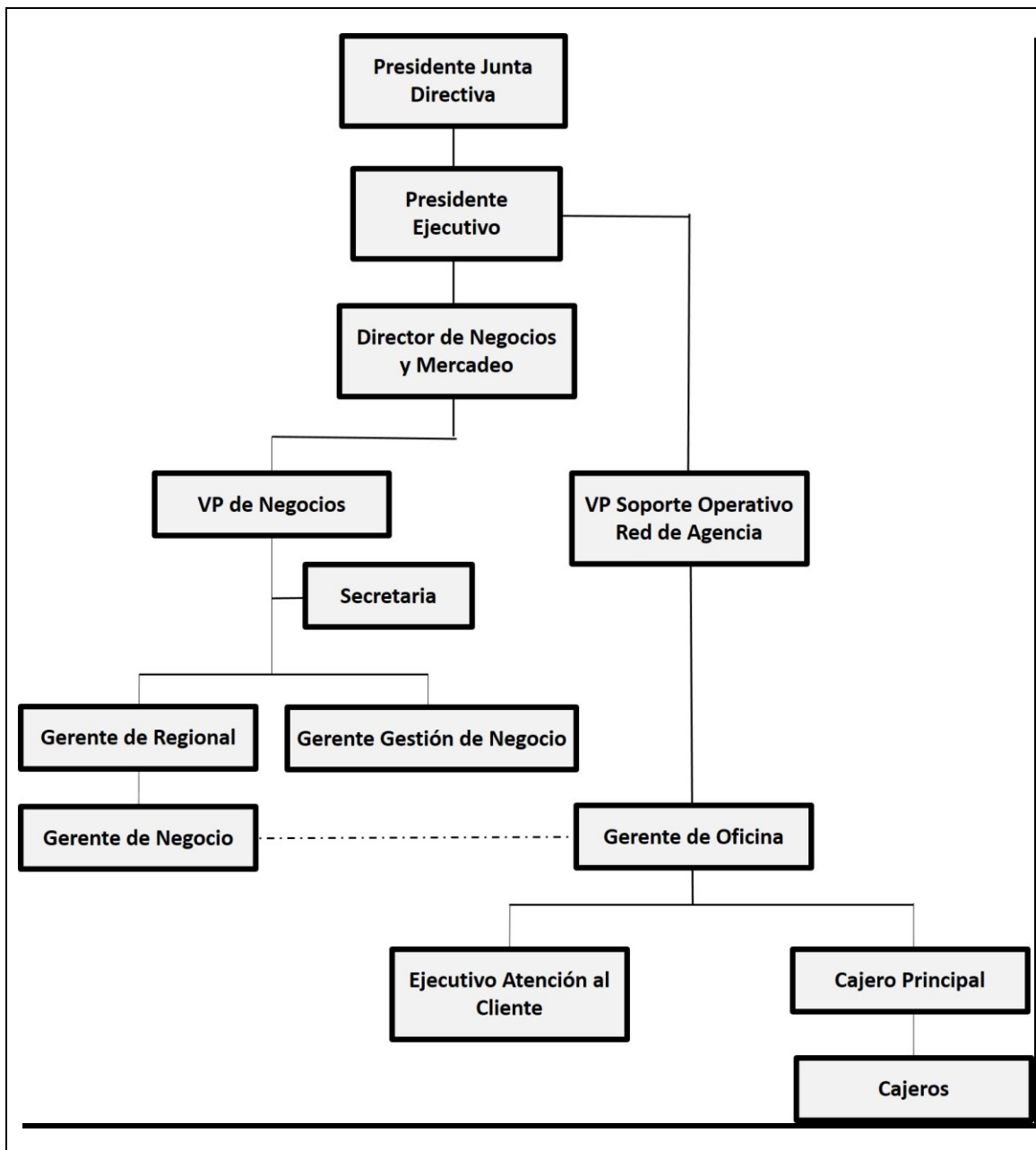


Figura 3: Estructura Organizativa de reporte de la Unidad de Negocios

En la estructura (Figura 3) se puede observar que el Gerente de Negocios le reporta al Gerente Regional, quien a su vez le reporta al VP de Negocios, y este le reporta al Director de Negocios y Mercadeo que le reporta al Presidente Ejecutivo quien es el que finalmente le rinde cuentas a la Junta Directiva. Además se aprecia que el Gerente de

Negocios se relaciona indirectamente con el Gerente de Oficina, quien le reporta al Vicepresidente Soporte Operativo Red de Agencias, quien a su vez le reporta al Presidente Ejecutivo; por su parte el mismo tiene a su cargo el Ejecutivo de Atención al Cliente y al Cajero Principal, siendo este último quien supervisa a los Cajeros.

Aun cuando el Gerente de Negocios estructuralmente no tiene personal a cargo, los expertos (Gerente Regional Zona II y VP de Negocios) explicaron que el mismo debe mantener una buena comunicación y relación con el equipo en general, principalmente con el Gerente de Oficina, ya que es éste quien dirige al personal de la agencia, por lo que se considera que esa buena relación se ve reflejada en el desempeño de los ocupantes de los cargos más bajos u operativos y en el buen funcionamiento de la agencia.

Manifestaron los expertos que es importante que el Gerente de Negocios debe percibirse y ser percibido como un líder y miembro activo del equipo, para que a su vez pueda comprender que si bien es él quien atrae el negocio y el dinero para la organización a través de diversas estrategias de negocio, son el Gerente de Oficina, el Ejecutivo de Negocio, el Cajero Principal y los Cajeros, quienes se encargan de mantener y/o retener a los clientes comprometidos con el banco.

Por último los mismos mencionan que en ciertas ocasiones no se ha contado con la presencia del Gerente de Oficina por circunstancias diversas, y es el Gerente de Negocios quien apoya al Cajero Principal para dirigir al personal de la oficina.

2.9.3. Misión

Ser el Banco que atiende con servicios de Alta Calidad, garantiza respuestas oportunas y atiende eficientemente los requerimientos financieros de personas y empresas para satisfacer sus necesidades y superar sus expectativas.

2.9.4. Visión

El Banco será valorado por el mercado como accesible, eficiente, amigable y cálido, con un personal comprometido con el cliente, respetuoso, con ética, profesional, honesto, motivado al logro y velando por la solidez patrimonial de la institución y por el bienestar social de la comunidad.

2.9.5. Valores

“Los valores que definen a esta Institución son más que una forma de comportarse o una manera de hacer... Son una manera de ser que engloba al conjunto de las personas que conforman a...” a esta entidad Bancaria. Dichos valores son:

- *Honestidad*: “Es el respeto a la verdad”, es el valor de ser decente, recatado, razonable, justo u honrado.
- *Accesibilidad*: Es la cualidad que tienen las personas que facilitan el acercamiento y contacto con su interlocutor.
- *Amabilidad*: Es la actitud de agrado, cooperación y respeto demostrada en el trato con los demás.
- *Paciencia*: Es la capacidad de un individuo para lidiar y superar los contratiempos, obstáculos y dificultades, así como la constancia ante las adversidades.
- *Prudencia*: Es la virtud de actuar de forma reflexiva, adecuada y con cautela para evitar posibles daños.
- *Responsabilidad*: Es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral.
- *Respeto*: Es la convicción de ofrecer al otro un trato considerado y atento. Implica comprender a las personas tal y como son, siempre atendiendo a las condiciones y circunstancias de unos a otros.

III. Planteamiento del problema.

Las empresas y organizaciones en la actualidad están en continuo dinamismo debido a los constantes cambios que se efectúan en el contexto económico y social donde se desarrollan. Por tanto, se hace imprescindible que los diversos procesos que las conforman respondan a las necesidades de su entorno para así mantenerse en el mercado y ser competitivas en el mismo. Es debido a la importante participación que tiene el talento humano para el logro de los objetivos de la organización, que nació el interés por conocer las habilidades, conocimientos y actitudes de los recursos humanos que hacen vida dentro de las organizaciones, es decir, sus competencias, ya que estas son las que permiten determinar qué tan óptimo será el desempeño futuro de estos (Medina, Delgado y Lavado (2012). En apoyo a lo anterior vale mencionar lo acotado por Ortiz, Rendón y Atehortúa (2009, p. 244) quienes aseveran que “el único factor irreplicable en más de una empresa a la vez, es su talento humano, su capital intelectual” por lo que las personas son entonces “el factor diferenciador por excelencia”.

El iniciador del enfoque de competencias fue David McClelland, quien publicó en 1973 un artículo denominado “examinar competencias más que examinar la inteligencia”, donde expresaba que las formas tradicionales de evaluación académica no garantizan un ajuste exitoso en el ámbito laboral y/o personal, sino que eran de las competencias y las características propias de la persona de las que dependía el desempeño (Estévez, 2004). Esta iniciativa permitió aproximarse al estudio de la gestión por competencias como un método que ayuda al entendimiento de tres necesidades motivacionales (más que intelectuales) que conducen el comportamiento humano, éstas son: logro, poder y pertenencia (Chiavenato, 2007, c.p. Chávez 2012).

Por otra parte, Mulder (2007, c.p. Chávez, 2014) afirma que en el campo laboral las competencias se evidencian en actos como: adquirir responsabilidades, toma de decisión, prestación de servicios, actitudes, aptitudes, conocimientos y experiencias que desarrollan los individuos con el fin de ayudar a la empresa para alcanzar sus metas.

A su vez, Acevedo (2009, c.p. Chávez, 2012), asevera que la competencia es el grupo de conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes que una persona desarrolla por medio de la práctica de una actividad determinada hasta alcanzar un desempeño laboral exitoso basado en la calidad y la eficiencia. Adicionalmente, la definición que emplea

Alles (2009) sobre competencias es donde éstas son consideradas como características de la personalidad, que determinan que un sujeto se desempeñe exitosamente en un cargo, pudiéndose predecir estas a través del comportamiento. Además, Quinn (1995, c.p. Marcano y Finol de Franco, 2007) manifiesta que las mismas son los conocimientos y destrezas indispensables que tiene una persona y que le permite desenvolverse en su puesto o rol.

Finalmente, Spencer y Spencer (1993) la definen como “Una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un criterio referenciado como efectivo y/o un desempeño superior en un trabajo en una situación” (p. 10).

En este sentido se puede decir que a finales del siglo XX, más específicamente en 1973, las competencias empiezan a constituir un tema de interés para las corporaciones, ya que se ha considerado que al éstas estar debidamente definidas permiten realizar una adecuada gestión del personal de la empresa y en consecuencia obtener resultados óptimos en función de los objetivos perseguidos y adicionalmente hace que la empresa sea más competitiva en el mercado. Actualmente, la entidad bancaria que nos compete desea mejorar el modelo de gestión humana que han venido utilizando, debido a que los continuos retos y los cambios propios del entorno, han planteado la necesidad de orientar sus acciones en propiciar estrategias que les permitan mantenerse y adaptarse al mercado, que es altamente dinámico y competitivo. Por lo anterior, se están enfocando en crear unas bases más sólidas al modelo de gestión por competencias implementado, ya que el mismo permitirá optimizar los procesos de la organización y disminuir posibles desaciertos que se puedan presentar en su gestión. Alles (2009) menciona que el uso inadecuado del modelo de gestión por competencias ocasiona pérdidas de tiempo y dinero para la organización, en contraste a lo que realmente debería de ser, es decir el propiciar cambios positivos tanto en la gestión como en la visión que se tiene de los recursos humanos. Específicamente, la entidad bancaria aún no ha establecido un perfil de competencias de los cargos estratégicos, tampoco de las competencias por área y mucho menos para todos los trabajadores que trabajan en ella.

En base a lo antes mencionado se planteó la necesidad de determinar las competencias con las que debían contar los ocupantes de los cargos de esa organización, y así, gestionar y avanzar de manera adecuada al modelo de gestión por competencias, el

cual consideran que realmente puede ser funcional para sus requerimientos. En este sentido, se puede aseverar que debido a la visión estratégica que tiene esta organización sobre si misma, se les hace indispensable que la captación, selección, evaluación, capacitación, desarrollo y compensación del personal que en ella hace vida laboral, parta de una herramienta útil, que permita garantizar el éxito en el desempeño futuro de los ocupantes de los cargos; En conversación con la unidad de Recursos Humanos de la misma se determinó que existen dos cargos estratégicos para ellos, debido al peso que tienen para el banco ya que uno se encarga de atraer el dinero para el negocio y por tanto aumentar la rentabilidad de la organización (Gerente de Negocios), y el otro se encarga del personal operativo de las agencias y por ende apoya con su gestión al primero para que el cliente cree lazos de afinidad con la organización (Gerente de Oficina), siendo el cargo de Gerente de Oficina del que urge tener un perfil actualmente en función de las necesidades actuales de la empresa. Por otra parte también se pudo saber a través de los Vicepresidentes de Negocios, y Soporte Operativo Red de Agencias que es el Gerente de Negocios quien fundamentalmente debe buscar una relación armoniosa laboralmente hablando con el Gerente de Oficina para que sus ideas de negocio lleguen adecuadamente al personal operativo (Cajeros, cajeros principales, ejecutivos). En miras a este hecho, se ha seleccionado el cargo de Gerente de Negocios como aquel cuyo foco se centrará esta investigación debido a que si este cargo no está efectivamente alineado a los objetivos organizacionales, impactaría negativamente en la rentabilidad de la entidad bancaria.

Siguiendo este orden de ideas, en los últimos años se han realizado diversas investigaciones y estudios en torno a este tópico, que hacen evidenciar la importancia de la detección de las competencias en las organizaciones, algunas de ellas son:

La investigación realizada por Medina y Castañeda (2010) titulada competencias requeridas en los encargados de Recursos Humanos para el desempeño eficaz en empresas industriales de Cali (Colombia) plantea la importancia de conocer aquellas competencias que permiten que los encargados de Recursos Humanos puedan tener desempeños eficientes y eficaces en contextos laborales cuyo cambios son vertiginosos e imprevisibles. Las conclusiones a las que llegaron los autores fue que es necesario que se cuente con un perfil de competencias más amplio que simplemente las competencias técnicas, es decir, las funciones operativas de Recursos Humanos y además, que se cuente

con una visión estratégica en las mismas, ya que esto permitirá un desempeño más exitoso y óptimo para dicha área.

Del mismo modo en su estudio Torra, De Corral, Pérez, Triadó, Pagés, Valderrama, Márquez, Sabaté, Solá, Hernández, Sangrá, Guárdia, Estebanell, Patiño, González, Fandos, Ruiz, Iglesias y Tena (2012) plantearon en su tópico mejorar la calidad del sistema de educación superior y de la actividad del profesorado universitario mediante planes de formación específicamente diseñados con esta finalidad, centrándose primeramente en la identificación de competencias docentes definidas por la comunidad académica. A su vez, en la investigación realizada por Rudas, Parra y Torres (2014), también se evidencia el alto valor de las competencias en las empresas con su identificación del personal de alto desempeño o alto potencial, mediante la evaluación de competencias tanto organizacionales como técnicas, que le permitieron determinar los potenciales sucesores de diferentes perfiles y de diferentes posiciones y además detallar para estos planes de formación y desarrollo de competencias, que les permitirían ocupar en el mediano o largo plazo las posiciones.

En cuanto a las investigaciones realizadas en Venezuela, Guerra y Cardozo (2010), determinaron las competencias laborales que deben ostentar los trabajadores de las posadas turísticas del estado Táchira (Venezuela) con el objetivo de presentar un desempeño de calidad en sus puestos de trabajo y así brindar un servicio de calidad según las expectativas de los usuarios, siendo estos últimos quienes reportaron a través de un instrumento desarrollado por la empresa Hay Group las competencias necesarias para brindar un buen servicio. Asimismo, Chacón y Lucena (2010) en su tesis “Diseño de un perfil de competencias para los cargos claves típicos de una empresa editorial” cuyo objetivo fue diseñar un perfil de competencias de acuerdo a los cargos que se consideraban típicos para esa empresa debido a que consideraban que esto ayudaría a la organización a contar con trabajadores cuyas competencias fuesen confiables, lo que a su vez permitiría la producción eficaz, garantizando la permanencia en el mercado.

Por último, Frontado y Laguado (2014) se plantearon como objetivo identificar las competencias vinculadas a un desempeño superior en los gerentes del área de recursos humanos en empresas del sector de consumo masivo de alimentos y/o bebidas, ubicadas en Caracas. En base a lo cual concluyeron que, un gerente debe poseer determinadas

características que faciliten su vinculación asertiva con los demás miembros que hacen vida dentro de la organización, especialmente los de su área, además, toma de decisiones ante situaciones críticas, entre otras.

Durante la revisión de las tesis que se encontraron en la escuela de Psicología de la Universidad Central de Venezuela sobre el tópico de perfiles de competencias, se pudo observar que en estas, se hace poca mención de las investigaciones realizadas en el país entorno a dicho tema, las cuales representan antecedentes que deben ser tomadas en cuenta. Por lo anterior se decidió plasmar brevemente una descripción de aquellas que se realizaron en los últimos diez años en las Escuelas de Psicología de la Universidad Central de Venezuela, la Universidad Católica Andrés Bello y la Universidad Metropolitana, haciéndose mención de las técnicas que en ellas se emplearon, considerándose ello como una información de tipo formativo para que no permanezcan ajenas de la comunidad académica, y que sirvan de referencia para investigaciones futuras, lo cual podría ser un aporte para Psicología Industrial/Organizacional en Venezuela.

Aun cuando el tema de competencias se ha venido tocando en diferentes investigaciones desde hace un tiempo, este continúa siendo un tópico de interés para la psicología industrial y organizacional y para las organizaciones en sí mismas, ya que como lo menciona la teoría (Dolan, Valle, Jackson, y Schuler, 2007 y Ortiz, Rendón y Atehortúa, 2009) el conocer las competencias que deben poseer los trabajadores de una organización para ejercer con eficiencia determinado cargo, propicia atraer y retener personal que labore en pro de los objetivos organizacionales y que además se desempeñen con éxito en su rol, lo que a su vez beneficia a los trabajadores en lo que respecta a guiar sus objetivos personales conjuntamente con las metas organizacionales, y, contribuir a una adecuada autoevaluación, fomentar el desarrollo propio a través de una autocapacitación y aumentar el empoderamiento (Da Silva, 2006).

En este sentido se quiso que la institución bancaria alcanzara mejores logros en el campo de su rentabilidad económica y social con la optimización en la gestión del talento humano, especialmente este último, ya que uno de nuestros principales objetivos como psicólogos ha de ser impulsar el talento humano, por medio de sus conocimientos,

habilidades y fortalezas; entonces, el resultado posiblemente se debería a este aporte que se quiso facilitar a esta organización con la realización de esta tesis .

Siguiendo lo anterior y observando a través de las investigaciones mencionadas, el valor y utilidad que se le ha atribuido a las competencias, la presente investigación realizó un aporte al diseñar el perfil de competencias de uno de los cargos que tiene un elevado valor para la institución bancaria, ya que se verán beneficiados su talento humano y sus clientes al ser el punto de referencia para desarrollar planes de formación que entre otras cosas permitan que los ocupantes del cargo de Gerente de Negocios se dirijan de forma asertiva a su personal, así como que manejen y desarrollen las competencias del equipo de trabajo, lo que posiblemente arroje un mejor servicio para los usuarios.

Chávez (2014) en su artículo “La gestión por competencias y ejercicio del Coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización” expone que actualmente un elemento que se ha vuelto necesario en las empresas para el desarrollo del capital humano son las competencias y agrega que es imprescindible capacitar al líder o los líderes organizacionales y hacer que aprendan a desarrollar de forma efectiva sus talentos y potencialidades para que a su vez desarrollen las competencias y comportamientos de sus colaboradores que también hacen vida en la empresa. En este sentido es posible afirmar que es esencial definir las competencias de estos dos cargos estratégicos de la ya mencionada organización, asentando así las bases para el desarrollo del modelo de gestión por competencias que la empresa desea alcanzar, debido a que estos son fundamentales para el logro de sus objetivos, además son quienes a su vez capacitan al personal que les colaboran facilitándoles el desarrollo de sus competencias, y de este aspecto, se permite derivar el sustento para el desarrollo de esta investigación. Del mismo modo se considera que la definición, identificación y establecimiento de las competencias en una empresa permite tener al talento adecuado en los puestos de trabajo adecuados.

Altos directivos de la vicepresidencia de RRHH de este Banco manifestaron su interés por continuar fortaleciendo el trabajo por Competencias, y Rodríguez (2000) asevera que cuando eso sucede es importante trabajar sistemáticamente para determinar

cuáles son las competencias que requiere su personal, ya que no es muy adecuado emplear conjuntos de competencias desarrolladas por otras organizaciones.

Partiendo de lo anterior, la pregunta que se planteó en esta investigación fue:

¿Cuál es el perfil de competencias del Gerente de Negocios de una entidad bancaria de acuerdo al modelo de Spencer y Spencer?

IV. Objetivo

4.1 Objetivo General

Diseñar el perfil de competencias del Gerente de Negocios de una institución bancaria de acuerdo al modelo de Spencer y Spencer.

4.2 Objetivos Específicos

Identificar los comportamientos observados en el grupo con desempeño superior y en el grupo con desempeño eficaz del cargo de Gerente de Negocios de una Entidad Bancaria de acuerdo al modelo de Spencer y Spencer.

Relacionar comportamientos a competencias tanto del grupo de desempeño superior como del grupo de desempeño eficaz para el cargo de Gerente de Negocios según el modelo de Spencer y Spencer.

Clasificar las competencias del grupo de desempeño superior y el grupo de desempeño eficaz para el cargo de Gerente de Negocios según el modelo de Spencer y Spencer.

V. Método

5.1 Variables de estudio

A continuación se definirá la variable principal que compete en esta investigación con la finalidad de conocer cómo esta fue manejada.

Competencias: “Una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un criterio referenciado como efectivo y/o un desempeño superior en un trabajo en una situación” (Spencer y Spencer, 1993, p. 10).

Perfil de Competencias: “Modelo integral que describe comportamientos que se pueden observar, desarrollar y evaluar en el desempeño; permite introducir el enfoque de competencias en una propuesta de desarrollo de capacidades, favoreciendo el desarrollo integral de la persona; favorece la estandarización (uso de un lenguaje común) y la articulación entre el mundo laboral y educativo; mejora la empleabilidad y la adaptación del profesional a espacios laborales cambiantes; y favorece el involucramiento de capital humano competitivo en el desarrollo de un sistema” (Miranda, Torres, Rotondo y Mostajo, 2015, p. 69).

5.2 Tipo de Investigación

De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2006) el presente trabajo calificó como un estudio de enfoque cualitativo debido a que en éste se evaluó el desarrollo natural de los sucesos, al no manipularse ni estimularse la realidad; Kerlinger y Lee hablan de investigación no experimental para referirse a dicho enfoque, al mencionar que en ellas el investigador no controla ni manipula directamente las variables independientes. Por su parte, y de acuerdo a la categorización de las investigaciones en psicología dada por Noguera (1982) esta tesis fue un estudio de campo debido a que el contexto donde se desarrolló la investigación fue el espacio natural donde los participantes conviven normalmente.

Siguiendo a Hernández, Fernández y Baptista (2006) este estudio fue de tipo exploratorio – descriptivo, debido a que estos consideran que un estudio es exploratorio cuando se desea indagar sobre algún tema y las técnicas e instrumentos de recolección de datos son inestructurados, como lo son la entrevista en profundidad o el registro

anecdótico, para obtener información sobre diversos eventos. Por su parte estos mismos autores comentan que a las investigaciones de tipo descriptiva, buscan especificar los perfiles de cualquier fenómeno que se pueda analizar, para así describir aquello que se investiga.

Por tanto se puede aseverar que lo antes mencionado con lo que se efectuó, ya que se especificó el perfil de competencias de un grupo a través de la recolección de diversos datos sobre dimensiones propias dicha variable, el cual es particular de una Institución Bancaria, además los datos fueron obtenidos por medio de una entrevista semi-estructurada, denominada entrevista por eventos conductuales, de la cual se recogió información de situaciones variadas propias de los participantes.

5.3 . Diseño de Investigación

A continuación se menciona el abordaje general que se empleó en esta investigación, con ello se hace referencia al Diseño No experimental, debido a que Hernández, Fernández y Baptista (2006) menciona que este se realiza sin efectuar ningún tipo de manipulación deliberada sobre las variables, sino que busca la observación de dicha variable en su ámbito natural para posteriormente realizar su respectivo análisis. Este diseño no experimental se clasifica en transeccional y longitudinal, y, de acuerdo a los fines de la presente investigación se implementó el transaccional – descriptivo, ya que se obtuvieron los datos en un momento único para luego describirlos de acuerdo a dicha recolección de información. Entonces, se pretendió comprender cómo los participantes definían, describían y entendían las competencias que ellos poseen y posteriormente éstas fueron reflejadas en el perfil de competencias, de acuerdo a cómo ellos se hayan comportado en determinada situación donde esta resultó exitosa.

5.4 Participantes

En este apartado se hizo mención de la unidad de análisis que se seleccionó para llevar a cabo el presente estudio, los cuales fueron hombres y mujeres que están ejerciendo el cargo de Gerente de Negocios que laboren en la entidad bancaria, así como el número de participantes que formaron parte de la muestra de este proyecto.

5.4.1 Población

Siguiendo la definición dada por Selltiz et al. (1980, c.p. Hernández, Fernández y Baptista, 2006) sobre población o universo donde se hace referencia a que este corresponde a todos los casos que coinciden con una serie de características específicas. La población que específicamente formó parte de esta investigación fueron todas aquellas personas que ocupan el cargo de Gerente de Negocios de la entidad bancaria, en sus agencias a nivel nacional, Venezuela, sin distinción de sexo ni edad. Dicha población la conforma un total de 44 personas que ocupan ese cargo en la actualidad.

5.4.2 Muestra

La muestra es definida por Kerlinger y Lee (2002) como la porción que es tomada del universo o población y que se considera representativa de esta. En este proyecto se empleó un muestreo no probabilístico, debido a que la muestra que fue considerada como grupo de estudio (Gerentes de Negocios de la entidad bancaria) en esta investigación, no fue tomada por medio del empleo de fórmulas estadística o mecánicas sino por el contrario, la muestra fue de participantes voluntarios, es decir de individuos que ejercen el cargo de Gerentes de Negocios y que accedieron a formar parte de este estudio. En este caso las investigadoras propusieron a aquellos Gerentes de Negocios que se ubican en las casillas Líderes Potenciales (6 personas) y Líderes del Futuro (6 personas) de acuerdo a la Matriz de Potencial-Desempeño (ver figura n° 2) que la empresa utiliza para evaluar a este personal, que participará en la construcción de un perfil de competencias para dicho cargo, esto debido a que son ellos quienes tienen un desempeño superior a juicio de los expertos (VP de Negocios y Gerente Regional de Gerentes de Negocios). Los requisitos para su participación fueron aquellas personas con un alto desempeño, con un año o más de experiencia en ese cargo dentro de la organización, sin distinción de sexo ni edad, de cualquiera de las agencias ubicadas en la zona metropolitana de Caracas.

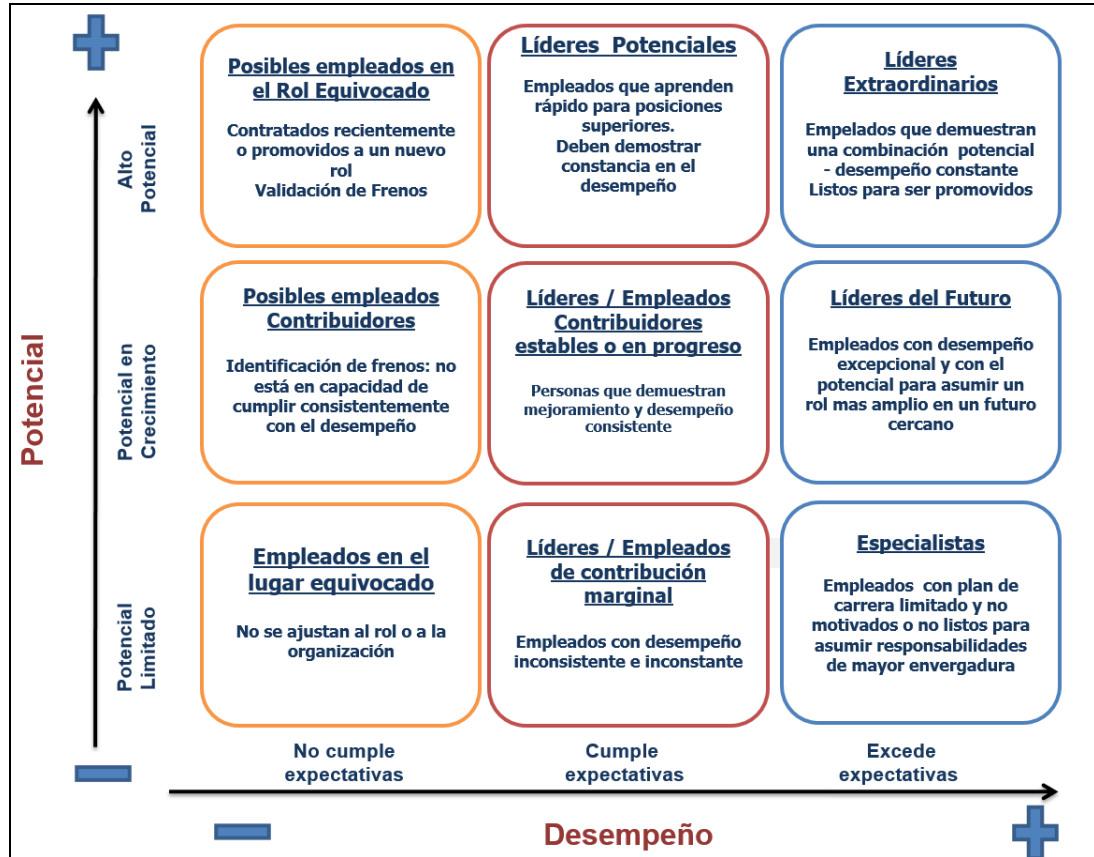


Figura 4: Matriz de Potencial-Desempeño

Además, se tomó en cuenta el número de casos que realmente se podían analizar de acuerdo a los recursos con los que se contaban, también, se buscó que la porción o muestra realmente permitiera responder la pregunta de investigación plasmada en el planteamiento del problema a través del criterio de saturación, así como la disposición de los gerentes y el factor tiempo.

5.5 Técnicas e Instrumentos

Existen diversas técnicas para la medición de las competencias, sin embargo, las más implementadas por su correspondencia y las que fueron seleccionadas por las autoras, fueron:

5.5.1 Panel de Expertos

El Panel de experto se puede entender como el feedback de un conjunto de personas que tienen experiencia en un determinado tema. Con esta técnica se busca que a través de las diversas ideas que cada participante expone se llegue a un consenso acerca de las características particulares que se busca en un determinado puesto y que puedan predecir un desempeño superior en el mismo (Morales, 2008). Se consideró importante esta técnica ya que permitió evaluar qué comportamientos, habilidades y/o conocimientos son los más eficientes en un determinado cargo de acuerdo a la apreciación que pueda tener una persona que conoce sobre dicho cargo, en este caso se puede considerar como expertos los supervisores inmediatos, sus pares, subordinados y las personas de recursos humanos, ya que estos están en constante interacción con el ocupante del cargo.

En principio es relevante tomar en cuenta que los expertos no son otros que los mismos supervisores del cargo que se está evaluando, o profesionales de recursos humanos o de reconocimiento por el dominio del trabajo que se realiza, siendo su aporte principal el planteamiento de características en el orden de la prioridad que representan (Spencer y Spencer, 1993).

Básicamente el proceso que se debe seguir para extraer información relevante o de utilidad para la construcción del perfil, es solicitar al panel de expertos que hagan una lluvia de ideas de las características que ellos consideran relevantes para que una persona se desempeñe adecuadamente en su trabajo (Spencer y Spencer, 1993)

En general, entre sus ventajas está el que permite recolectar rápida y eficientemente una importante cantidad de datos valiosos, al involucrarse con el proceso podrían inclinarse por apoyar los hallazgos del estudio, permitiéndose adquirir conocimientos sobre los conceptos de competencia, métodos de evaluación, y variables. Sin embargo tiene algunas debilidades, como lo son, que se consideren algunas competencias como relevantes cuando la realidad es que no lo son, y lo contrario, que descarten competencias que realmente son importantes para ocupar el cargo.

En tal sentido Spencer y Spencer (1993), sugieren que para mitigar las limitaciones que posee esta técnica se emplee en conjunto con la entrevista por eventos conductuales, de donde la información se obtiene de los observadores directos, es decir de los ocupantes de una posición determinada, quienes son al final los que pueden ofrecer

un reporte más completo de las competencias requeridas para desempeñarse de forma exitosa en el mismo.

5.5.2 Entrevista de Eventos Conductuales

Consiste en una entrevista semi-estructurada donde se busca conocer las habilidades, conocimientos y motivos que tiene una persona, y que por ende implementa en su entorno laboral. Se evalúa principalmente el proceder que ha tenido la persona en eventos pasados y así, comparar aquellas características que diferencian un desempeño eficiente de otro menos eficiente (Morales, 2008).

Esta técnica fue desarrollada por David McClelland y proviene del método de Incidentes Críticos de Flanagan, donde se buscaba conocer aquellos eventos críticos que una persona ha tenido que afrontar en su trabajo. La principal diferencia entre la entrevista de eventos conductuales y la entrevista por incidentes críticos, es que en la primera, se da especial valor al estilo cognitivo implementado por la persona con el objetivo de medir competencias como motivación, forma de pensamiento y resolución de problemas, por lo que permite conocer aquellas competencias que son indispensables para que un trabajo fluya adecuadamente (Spencer y Spencer, 1993).

De acuerdo a Spencer y Spencer (1993) algunas de las ventajas de la técnica de la Entrevista de Eventos Conductuales son:

- Identificar empíricamente competencias diferentes a las encontradas por otros métodos.
- Conocer cómo se ha manifestado una competencia en una situación y organización determinada.
- Identificar patrones conductuales que pueden enseñarse a otras personas.
- Generar datos para la evaluación, entrenamiento y desarrollos de planes de carrera.
- Permitir una comunicación donde se promueva la integración y evitando la exclusión de las minorías

Por otro lado, los autores plantean que algunas de las desventajas son:

- Tienen un alto costo en cuanto a tiempo invertido y costo.

- Las personas a implementar esta técnica deben ser entrenadas y recibir retroalimentación de los datos obtenidos.
- Como esta técnica se basa en conocer determinados elementos, en ocasiones puede obviar elementos relevantes.
- Los autores plantean que esta técnica es poco práctica si se desea analizar un volumen alto de cargos.

Tomando en consideración lo planteado por la teoría se elaboró un guion que permitiese orientar la entrevista. Dicho guion fue validado por tres (3) expertos del área, los cuales una vez evaluado se realizaron las modificaciones pertinentes, para posteriormente ejecutarlo. A continuación se presenta la entrevista por eventos conductuales (semi-estructurada):

Tabla 23
Entrevista por eventos conductuales

Ítem Entrevista Semi-Estructurada	
Nombre, Edad, Años en la institución y años como Gerente de Negocios, Agencia a la que pertenece	
Condición Actual	<p>Comente cómo usted llegó a esta empresa</p> <p>¿Cuáles fueron los factores que influyeron en la decisión de unirse a esta organización?</p> <p>Diga qué actividades realiza actualmente dentro de la organización</p> <p>¿Cuáles de dichas actividades usted considera es la que tiene un mayor peso y por qué?</p> <p>Describa una situación en la que usted haya observado alguna(s) falla(s) en la gestión cuando empezó a ejercer las funciones relativas al cargo que ejerce actualmente. ¿Cuáles fueron dichas fallas? ¿Qué hizo usted cuando observó dicha(s) falla(s)?</p> <p>Mencione una situación en su rol actual dentro de la organización en la que usted considere que destacó su trabajo. ¿Por qué considera usted que destacó? ¿De qué elementos se valió para lograrlo?</p> <p>Diga qué personas influyen en que su trabajo fluya adecuadamente. ¿Qué acciones toma usted para que el trabajo que hacen dichas personas se haga adecuadamente y no interfieran con sus objetivos?</p> <p>Cuente alguna situación en la que haya recibido una instrucción y luego esta fue cambiada drásticamente. ¿Cómo se sintió? ¿Cómo actuó usted?</p> <p>Relate una situación en la que haya sido felicitado por su supervisor, por sus pares y/o subordinados</p> <p>Describa una situación en la que su supervisor o pares le hayan comentado sobre algún (as) área (s) de mejora. ¿Cómo se sintió? ¿Qué pensó? ¿Estuvo de acuerdo? ¿Qué hizo usted?</p> <p>Mencione una situación en la que usted haya tenido que manifestar alguna incomodidad a algún supervisor, par o subordinado</p> <p>¿Cuál considera usted que ha sido el mayor aporte que ha dado a la organización para la mejora de algún área o aspecto de esta?</p> <p>¿Mencione una situación en la que a usted le haya surgido la necesidad de realizar mejoras en algún área? ¿Manifestó dicha necesidad? ¿Fue tomada en cuenta? En caso de decir que no, preguntar. ¿Por qué considera usted que no fue tomada en cuenta? ¿Cómo se sintió usted? ¿Qué hizo usted?</p>

Ítem Entrevista Semi-Estructurada	
Nombre, Edad, Años en la institución y años como Gerente de Negocios, Agencia a la que pertenece	
Experiencias Previas Laborales	De sus trabajos anteriores ¿cuál fue el más significativo? ¿Por qué? ¿Cuál fue la situación de mayor complejidad que tuvo que resolver? ¿Qué hizo? ¿De qué forma utilizó los recursos con los que contaba? ¿Cuáles fueron los resultados obtenidos? ¿Cómo fue la participación de sus colaboradores? (Cuando aplique) ¿Cómo se sintió? ¿Cuál fue el valor agregado o aporte que ud. dejó a la empresa? Comente una situación en la que haya tenido que manifestar oposición a lo presentado por otra persona. Ejemplifique cómo lo hizo, ¿Cómo fue recibido?, ¿Qué resultado obtuvo? ¿Cuál es la razón de retirarse de esta empresa? Mencione alguna situación en alguno de sus experiencias laborales pasadas que usted considera le ha sido útil para actuar ante eventos más recientes
Actividades Extralaborales	¿Qué actividades realiza fuera del ámbito organizacional? ¿Qué actividades puede usted realizar fuera del ámbito laboral? ¿Por qué? ¿Qué actividades alternativas realizaría? ¿Por qué? ¿Para qué?
Académico	Nivel académico actual ¿En qué año inició y que año finalizó su carrera universitaria? ¿Qué le motivó a usted a escoger su carrera universitaria? ¿Cuáles son los elementos le agradan de ella? ¿Cuáles son elementos que usted le modificaría o cambiaría? ¿Ha realizado cursos o actualizaciones? ¿Cuáles? ¿Qué cursos o actualizaciones le gustaría hacer?
Familia	¿Quiénes conforman su núcleo familiar? ¿Qué hacen cada una de estas personas? ¿Tiene pareja? (En caso de que no la mencione en la 1° pregunta) ¿Qué influencia han tenido estas personas en sus decisiones y/o acciones? Ejemplifique.
Expectativas	¿Cómo se proyecta usted a corto, mediano y largo plazo? o ¿cómo se visualiza usted a corto, mediano y largo plazo? ¿Qué acciones ha emprendido para la consecución de estas? ¿Qué cosas está haciendo usted actualmente que le pueden ayudar a consolidar dichas proyecciones? Mencione cuáles han sido todas las cosas que usted ha hecho hasta este momento que le han ayudado o permitido estar donde está hoy
Personal	¿Cuáles considera son sus mejores cualidades? Ejemplifique cada una de ellas. ¿Cuáles considera son sus áreas de oportunidad de mejora? Ejemplifique cada una de ellas.

5.5.3 Test de Wartegg:

El test de Wartegg fue creado por Ehrig Wartegg y tiene como finalidad describir la personalidad de una persona por medio de la presentación de estímulos poco estructurados, y a través de ello aproximarse a su conducta en relación al campo a desarrollar, ya que obligan al sujeto a exteriorizar su manera de ser y de actuar. El test pretende identificar aspectos de la personalidad como la autopercepción, el manejo de ansiedad, el cumplimiento de normas o aspiraciones para desarrollarse en un campo en particular según el objetivo del evaluador (Muñoz, s/f. y Biedman y D'Alfonso, 1960).

En palabras de Biedman y D'Alfonso (1960), la prueba permite conocer aspectos tales como, el rendimiento individual, el comportamiento, la situación y la toma de

posición del sujeto frente a problemas determinados. La administración puede hacerse de manera individual o grupal y no tiene límite de sexo y/o edad. Adicionalmente los autores mencionan que el tema gráfico inicial estimula las imágenes de modo natural, por lo que la espontaneidad emerge sin resistencia.

En tal sentido esta prueba coloca al sujeto en posición de reaccionar ante dificultades, así como a poner en evidencia su forma personal de “armonizar las múltiples pulsiones estructurales que tratan, alternativamente, de imponerse en el conjunto de su organización psíquica” (Biedman y D’Alfonso, 1960, p. 15), lo que le hace revelar al mismo la forma de responder ante las dificultades y el modo que haya para salir de sus situaciones a través del empleo de sus propios recursos.

Los temas incompletos para Biedman y D’Alfonso (1960) presentes en el Wartegg son parte de un sistema de signos básicos de toda elaboración gráfica, constituyendo una incitación que exige al evaluado dar una respuesta desde su posición personal.

Cabe destacar que los estímulos presentados en la prueba no representan ser elementos aislados y arbitrarios, aun cuando todos son sistema construido por arquetipos simples, que forman parte de cualquier representación gráfica: el punto, la recta, la curva y el ángulo. Por tanto, se considera indispensable analizar el dibujo como un todo y no como elementos aislados.

Se consideró entonces que los temas de la prueba, le brindan ciertos límites al sujeto para orillarlos a expresar las disposiciones propias de su carácter, su situación, su toma de posición y su comportamiento esperado, por lo que la hizo una técnica útil de implementar, ya que permite profundizar y contrastar con la información proporcionada de forma manifiesta por los participantes en la entrevista por Eventos Conductuales. Por otra parte tiene pertinencia con la profesión de psicólogo, ya que concedió a las autoras de la investigación presente, no quedarse exclusivamente con lo manifestado explícitamente por los participantes en dicha entrevista, y buscar el contenido subyacente a ello (Cohen y Swerdlik, 2001).

5.6 Procedimiento

En este apartado se desarrolló la manera a través del cual se procedió para alcanzar los fines de la presente investigación, destacando las fuentes de información, las técnicas para obtener las mismas y por último, la forma por la cual se analizó.

5.6.1 Etapas en la Investigación No Experimental o Estudios de Campo

5.6.1.1 Fase Preparatoria:

Comunicación Interna. El primer paso fue conversar con Vicepresidente (VP) de Recursos Humanos de la institución financiera para consultar si estaban dispuestos a colaborar con las autoras de este proyecto, por lo que se les participó cuál era el objetivo principal del mismo y sus posibles alcances. Una vez ellos manifestaron estar interesados, se procedió a hacer la solicitud formal, por lo que se entregó la carta dirigida al VP de RRHH (anexo 5), junto con el resto de las cartas que serían entregadas a los colaboradores (expertos) y participantes (Gerentes de Negocios y Gerentes de Oficina) para realizar la petición de su colaboración.

Al recibir la aprobación del mismo se pasó a contactar al VP de Negocios y al VP de Soporte Operativo Red de Agencia, a quienes se les entregó la petición formal a través de las cartas antes mencionadas, y con los que se sostuvieron conversaciones de manera personal, telefónica y vía correo. Aun cuando ambos manifestaron querer formar parte del proyecto, e involucrar al personal a su cargo con el mismo, lamentablemente por cuestión de compromisos laborales del VP de Soporte Operativo Red de Agencia, que imposibilitaron futuras reuniones con el mismo, se decidió continuar el proyecto exclusivamente con la VP de Negocios.

Posteriormente se contactaron a los Gerentes de la Regional Zona I y de la Regional Zona II de la Zona Metropolitana de Caracas y de Zonas aledañas a la misma, para que estos colaboraran con nosotros en calidad de expertos y para que sirvieran de medio para conversar con su personal a cargo, quienes son el foco de la investigación y se les entregó una carta (anexo 7) que contenía las especificaciones de la investigación. Obteniéndose respuesta inmediata por parte del Gerente de la Regional Zona II. Sin embargo ambos conversaron con su personal y les solicitaron para que contribuyeran con las autoras. A estos últimos también se les hizo llegar la carta respectiva (Anexo 8) y se les contactó vía telefónica y vía correo.

Por ser dos los Gerentes Regionales, cada uno organizó la aplicación de las pruebas y entrevista de manera distinta, mientras que la Regional Zona II los convocó a todos para un mismo día y en una misma agencia para efectuarles el test y la entrevista, por lo que la aplicación de la prueba se hizo de manera colectiva, la Regional Zona I consideró pertinente que fuéramos a cada una de las agencias para aplicar de manera individual.

Cabe destacar que si bien son tres personas las que fungen como expertos en la organización entorno a este cargo, solo se pudo entrevistar a dos de ellos (VP de Negocios y Gerentes Regional Zona II), ya que el tercero no contó con el tiempo suficiente para ello.

Selección de la Muestra. La selección de la muestra se realizó en función de la accesibilidad de la misma, es decir se decidió que serían personas de la Zona Metropolitana de Caracas y áreas aledañas, ya que aun cuando el banco tiene otras agencias a nivel nacional, la misma unidad de RRHH consideró difícil dar acceso a esas personas por cuestión de distancia y tiempo. Por otra parte aun cuando se consideró la idea de aplicar a todos los Gerentes de Negocios de la Zona Metropolitana, lamentablemente esto no fue posible ya que la Gerente de la Regional Zona I presentó dificultades para dar respuesta en torno a esto.

Por otra parte, durante la revisión de la bibliografía que se empleó en este estudio, se pudo apreciar que los perfiles de aquellas personas que muestran un desempeño superior deben ser el punto de referencia para el diseño de competencias, por lo que si bien fueron doce los sujetos que colaboraron con su participación, seis de ellos fueron el foco principal para determinar las competencias del perfil

En tal sentido se hizo necesario separar estas doce personas en dos (2) grupos, cuyo marco referencial fue las evaluaciones de desempeño (figura 4) y el consenso de los supervisores: el primero estaba conformado por trabajadores con desempeño superior, y el otro constituido, por trabajadores cuyo desempeño era eficaz.

Técnicas empleadas: En función a las investigaciones revisadas, se decidió emplear las siguientes técnicas, por considerarse las más útiles y utilizadas:

- **Panel de Experto:** Se elaboró un guión de entrevista (anexo 2) que fue evaluado por expertos del tópico competencias. Previamente se planificó que estos serían aquellas personas que fuesen supervisores de los Gerentes de Negocios del banco, por ser estos quienes posiblemente tenían un mejor conocimiento del cargo y de las cualidades requeridas para ocupar la posición.
- **Entrevista de Eventos Conductuales:** Se diseñó un guión de entrevista (anexo 1) en base a la bibliografía revisada y la descripción propia del cargo, que fue corregido por expertos del tema, donde se consideró que los doce participantes eran los más adecuados para reportar por medio de su discurso situaciones relevantes que dieran indicios de las competencias subyacentes.
- **Test de Wartegg:** se seleccionó este test por su destacable utilidad para evaluar rasgos de la personalidad asociados a las competencias, considerándose una herramienta complementaria para contrastar con los datos obtenidos en la Entrevista por Eventos Conductuales.

5.6.1.2 Fase de Evaluación:

En esta parte se procedió realizar la entrevista a los expertos (Anexo 4), la cual consistió en plantear diversas preguntas que dieron paso a que estos reportaran datos relevantes en torno a las características que debe tener una persona para desempeñarse con éxito en el cargo de Gerente de Negocios.

Se les comunicó a los participantes los objetivos de la investigación que se realizaba y el por qué de la necesidad por parte de las autoras de contar con su apoyo, y se les entregó el formato denominado consentimiento informado (anexo 9) con la intención de hacerlos sentir cómodos con el proceso.

El Test de Wartegg (Anexo 10) se aplicó a cada uno de los participantes, con la intención de evaluar los diferentes rasgos de personalidad asociados a las competencias, empleándose la siguiente consigna: *“Como puede ver en esta hoja hay 16 cuadros, cada uno contiene un dibujo incompleto que usted debe completar de la mejor manera posible, de acuerdo con lo que quiera representar. Puede escoger por cual cuadro comenzar a*

dibujar, pero se debe anotar el orden en que dibujó, en el pequeño cuadro que hay debajo de cada uno de los 16 cuadros. En la segunda hoja anexa, escriba un título para cada dibujo, además destaque cuál fue el dibujo que más le gusto, el que menos le gusto, el más difícil y el más fácil. Tenga en cuenta que esta es una prueba psicológica y no una prueba de habilidad artística, por ello no debe preocuparse si no es dibujante o si considera que no tiene cualidades artísticas para el dibujo”.

Posterior a ello, a la muestra se le realizó la Entrevista de Eventos Conductuales, donde si bien se le plantearon a los participantes las preguntas ya plasmadas en el guión de entrevista, mientras esta iba avanzando se le formulaban otras preguntas que surgían de acuerdo a las respuestas dadas por los participantes, con las que las entrevistadoras perseguía indagar en aspectos que dieran información destacable sobre las competencias poseídas.

Para no perder la información reportada por los sujetos durante las entrevistas se empleó un grabador de audio con previo consentimiento de los mismos.

5.6.1.3 Fase de análisis:

Una vez obtenida la información, se procedió a transcribir las entrevistas realizadas al Panel de Experto y a los participantes para digitalizarlas, y se procedió a efectuar el análisis respectivo, por medio del análisis de contenido empleando como guía el diccionario de Spencer y Spencer (1993).

Al categorizarse el discurso de acuerdo a las competencias que lo autores mencionan, se pasó determinar cuáles competencias eran umbrales y cuáles eran distintivas en función de aquellas que estuviesen en todos los participantes o solo en el grupo con desempeño superior, respectivamente

Posteriormente se clasificó el discurso de los participantes colocado en las diferentes categorías (competencias) en tres niveles (bajo, intermedio y avanzado) para finalmente construir el perfil de competencias, donde se plasmaron dichos niveles, se definió la competencia y se planteó una pregunta que permitiese determinar la existencia o no de la competencia, todo ello extraído del análisis del discurso de los sujetos.

Finalizado el perfil se validó el mismo con la clasificación en niveles que se le había hecho a cada uno de los sujetos de acuerdo a los indicadores conductuales

reportados por los mismos con el fin de evaluar los resultados para verificar si dicho resultado es el esperado y además realizar aportes o modificaciones según sea el caso, y además se contrastó tal información con la obtenida a través del Test de Wartegg

Por último se vinculó los resultados con la teoría revisada para evaluar si había o no consistencia con la misma y se realizaron las conclusiones, así como las imitaciones y recomendaciones entorno a ello. Además se determinó si se había cumplido con el objetivo planteado.

5.7. Análisis de Datos

En la presente investigación se utilizó un análisis de tipo cualitativo, ya que como expresa Hernández, Fernández y Baptista (2010) una vez implementadas las técnicas seleccionadas para la obtención de información, se recibe información no estructurada, por tanto, el objetivo ha de ser darles estructura. Los pasos para dar fundamento a dicha información, son los siguientes:

Revisar el material: es necesario que los datos a utilizar se preparen previamente y de forma adecuada para su análisis y esto se realiza a través de criterios lógicos, que puedan ser entendibles y además que estén completos.

Codificar los datos: también se le denomina categorización y consiste en clasificar y agrupar diferencias o similitudes entre los datos. Para realizar dicho proceso, se toman en consideración dos elementos: las unidades de análisis son los segmentos de los datos que resultan útiles a la investigación; el otro, es la categoría, que son estructuras conceptuales donde se agrupan las unidades de análisis.

Interpretar los datos: consiste en describir cada categoría en relación al tema que se está evaluando, es decir, especificar la relevancia que tiene para el estudio y luego se cuantifica la frecuencia de aparición de las mismas.

Realizar las descripciones de los datos: se refiere a que dichas categorías deben estar enmarcadas en un contexto en específico es decir, dónde se presentan y ante qué situación ocurren.

Verificar la calidad de la información, es necesario validar que la información obtenida ha de ser suficiente y tiene la adecuada profundidad.

Corregir y regresar a la fuente (en caso de ser necesario) y ajustar: finalmente, en caso de ser insuficiente la información obtenida o que se evalúe que dicha

información no permite lograr los objetivos de la investigación, resulta esencial plantearse recolectar nuevamente otros datos o evaluar si las técnicas implementadas fueron las más adecuadas a los fines.

En este caso particular, se implementó el análisis de contenido para extraer la información de interés para las autoras de esta investigación. En otras palabras, una vez realizadas las transcripciones respectivas de cada entrevista, se procedió a extraer los indicadores conductuales de cada participante para contrastarlos con las competencias del Diccionario de Spencer y Spencer (1993), a través del cual se tomaron las categorías, al evaluar cómo cada indicador encajaba en alguno de los niveles propuesto por estos autores; luego dicha información permitió comparar la información entre el grupo de desempeño superior y aquel con desempeño eficaz, generando de esta manera una escala que permitiese identificar las competencias asociadas a los de desempeño superior y comprender el nivel en el que se encontraba cada sujeto para el momento de la recolección de datos. Por último, una vez obtenidas las competencias del perfil del Gerente de Negocios, se definió cada competencia y se establecieron los niveles que se ubican en cada una de estas competencias, generando de esta manera el Perfil definitivo.

En relación al Test del Wartegg se implementó el procedimiento correspondiente a cada campo según lo expresa el manual cuya autoría es de Biedma y D'Alfonso (1960), con el objetivo de validar la información obtenida en la entrevista por eventos conductuales.

VI. Resultados

En este apartado se presentaran los reportes verbales, es decir los indicadores conductuales encontrados en cada una de las entrevistas realizadas al grupo con desempeño superior y al grupo con desempeño eficaz y que fueron vinculados con las competencias propuestas por el Diccionario de Spencer y Spencer de acuerdo a su nivel de semejanza y similitud, encontrándose casos en donde algunos indicadores conductuales podían abarcar más de una competencia.

Asimismo, se presentarán los resultados encontrados a través de las entrevistas realizadas al panel de experto, compuesto por dos (2) supervisores del área que manejan ampliamente las características de la posición y que conocen acerca de los participantes; los indicadores conductuales encontrados siguieron el mismo procedimiento anterior de vinculación con las competencias correspondientes. De lo mencionado por estos, se definió quienes eran los participantes pertenecientes al grupo con desempeño superior y al grupo con desempeño eficaz, donde el primer grupo fue el que se tomó como punto de referencia principal para determinar aquellas competencias que comprenderían el perfil de competencias del Gerente de Negocios .

La presentación de dicha información se realizó en una tabla que contiene el participante, los indicadores conductuales y las competencias asociadas al mismo, luego, se expuso los resultados encontrados en el análisis e interpretación del Test de Wartegg por cada persona, de tal manera que pueda, finalmente, integrarse a la información derivada del perfil obtenido, derivando así un análisis global. Por último se plasmó el perfil de competencias diseñado para esta entidad bancaria.

A continuación se muestran los resultados por cada participante, y luego por los grupos de desempeño superior y grupo de desempeño eficaz, según se explicó:

6.1 Sujeto N° 1

6.1.1 Competencias obtenidas de la Entrevista por Eventos Conductuales

Tabla 24

Competencias identificadas en función de los indicadores conductuales del Sujeto N°1

Competencia	Indicadores Conductuales
<p>Orientación al logro</p>	<p>...“yo decía que quería ser gerente adjunto, tenía que ser primero subgerente, pero yo no me veía contando plata, yo no me veía haciendo nada de eso, y tuve que dar un brinco, llegó entonces una publicación para analista de crédito y yo, me postule, hice mi entrevista presenté la prueba porque había que presentar una prueba escrita y bueno quede admitida, afortunadamente no hay que dejar de lado que mejoraban el sueldo y aprendí en eso dos años, y después de esos dos años me postulé para gerente adjunto”...</p> <p>...“yo dije mira, yo no voy a decir que no, yo agarré mi carpeta y yo ok, cómo hago esto, me la devolvieron 3 veces eso sí, pero me aprobaron mi carta de crédito”...</p> <p>...“tenía una ejecutiva que decía que no estudiaba porque no tenía dinero para pagarse la universidad, y yo fui muy dura con ella y le dije, cuando uno quiere hacer algo no hay excusas, porque mira yo tengo a Andrea, estoy pagando un crédito hipotecario, quizá es prescindir de una cosas para obtener otras, es cuestión de establecer prioridades, enfocarse, ser constante y perseverante en eso”...</p> <p>...“el Gerente dijo que si ella quería aprender tiene que quedarse después de las 5:00, entonces yo me empecé a quedar después de las 5:00 aprendí crédito y todas esas cosas”...</p>
<p>Preocupación por el Orden y la Calidad</p>	<p>...“yo siempre he manifestado que eso no me parece, que hay que tener unos lineamientos bien claros para uno trabajar en lo que respecta a punto de venta abocados a lo que ellos quieren”...</p> <p>...“yo creo que debe ser más clara información para que nosotros trabajemos mejor y así nos evitamos de visitar un cliente del cual el banco no está interesado y esas energías se enfocan en otro tipo de sector”...</p> <p>...“yo quiero una empresa donde yo pueda planificar mi futuro, donde yo pueda decir me voy a comprar un apartamento, voy a pedir un crédito, no donde tú digas oye me van a votar, por eso yo me sentía mal en Fondo Común, todo el tiempo escuchabas que votaron a este que votaron al otro, entonces tu sientes que donde estás no es estable y eso es importantísimo, la estabilidad, por los hijos, la familia”...</p> <p>...“ha generado el tú me dijiste, entonces he tenido que explicarle que se lo comenté antes de que saliera la norma, y que ahora salió esta norma y hay que cumplirla”...</p> <p>...“son cambios drásticos que de repente más bien podría manejarse diciendo que a partir del día 30 por ejemplo se abrirá las cuentas con estos recaudos, cuestión de que uno ya esté, tenga más tiempo de planificar”...</p>
<p>Búsqueda de información</p>	<p>...“estaba sacando la licenciatura y hacía análisis de estados financieros, y en ese tiempo los ejecutivos no teníamos que montar crédito, sin embargo yo le decía a la subgerente, yo quiero aprender a hacer crédito, enséñame a montar créditos”...</p> <p>...“el Gerente dijo que si ella quería aprender tiene que quedarse después de las 5:00, entonces yo me empecé a quedar después de las 5:00, aprendí crédito y todas esas cosas”...</p> <p>...“hice muchas llamadas, llamé a la gente de análisis de crédito, utilicé el comodín llamar a un amigo, llame gente que sabía, llamé a gente de un departamento del que ahorita no recuerdo nombre”...</p>
<p>Iniciativa</p>	<p>...“estaba sacando la licenciatura y hacía análisis de estados financieros, y en ese tiempo los ejecutivos no teníamos que montar crédito, sin embargo yo le decía a la subgerente, yo quiero aprender a hacer crédito, enséñame a montar créditos”...</p> <p>...“el Gerente dijo que si ella quería aprender tiene que quedarse después de las 5:00, entonces yo me empecé a quedar después de las 5:00 aprendí crédito y todas esas cosas”...</p> <p>...“hice muchas llamadas, llamé a la gente de análisis de crédito, utilicé el comodín llamar a un amigo, llame gente que sabía, llamé a gente de un departamento del que ahorita no recuerdo nombre”...</p> <p>...“como yo tengo un teclado ahora me puse yo misma a aprender por internet”...</p> <p>...“yo allí percibí que yo tenía que conocer a todos nuestros clientes por más pequeña que sea la empresa y agarré mi teléfono y me puse a llamar, y he empezado a trabajar con mis mismos clientes porque como dicen por allí más vale pájaro en mano que 100 volando”...</p>

Competencia	Indicadores Conductuales
Orientación de servicio al cliente	<p>...“ay Dios mío qué difícil es mantener un cliente cuando a veces no le podemos dar lo que necesita, sin embargo tu das la cara, pones lo mejor de ti y dices bueno estoy a la orden si lo puedo ayudar en otra cosa”...</p> <p>...“que el cliente es un patán, bueno no importa, hay que ser inteligente llevártelo a tu terreno y calmarlo, y la persona se va a ir súper contenta y si no se va contenta, en el fondo va a saber que nosotros actuamos de la mejor manera”...</p> <p>...“eso es el mayor aporte que yo debo hacer ofreciéndole a mis clientes lo mejor, la mejor atención”...</p> <p>...“porque hay momentos de baja, por ejemplo ese cliente ahorita está como molesto conmigo, pero yo sé que en cualquier momento yo lo sigo visitando y me puede meter dinero, porque así es que debemos hacer”...</p> <p>...“yo allí percibí que yo tenía que conocer a todos nuestros clientes por más pequeña que sea la empresa y agarré mi teléfono y me puse a llamar, y he empezado a trabajar con mis mismos clientes porque como dicen por allí más vale pájaro en mano que 100 volando”...</p> <p>...“Todas las personas en la oficina tienen que estar bien compenetradas y que su norte sea atender bien al público, sin ello se cae pues, todo el trabajo que tú haces en la calle”...</p>
Impacto e Influencia	<p>...“tenía una ejecutiva que decía que no estudiaba porque no tenía dinero para pagarse la universidad, y yo fui muy dura con ella y le dije, cuando uno quiere hacer algo no hay excusas, porque mira yo tengo a Andrea, estoy pagando un crédito hipotecario, quizá es prescindir de una cosas para obtener otras, es cuestión de establecer prioridades, enfocarse, ser constante y perseverante en eso”...</p> <p>...“yo le digo a los muchachos uno tiene que aprender, porque lo único que uno se lleva de las instituciones es lo que aprendiste, porque la liquidación eso no te dura, nada, pero lo que tu aprendes, trabajando, colaborando, si”...</p>
Conciencia Organizacional	<p>...“más que todo el peso lo tiene el gerente de oficina porque nosotros realmente tenemos que estar en la calle”...</p>
Formación de Relaciones y contacto	<p>...“como yo digo “la auditoria tiene que ser buena, las ventas tiene que ser buenas, y la única manera de que la oficina cumpla sus objetivos es que todo estemos compenetrados y hagamos lo nuestro”...</p> <p>...“es un cliente súper grande y súper codiciado, yo lo logré captar, excelente, el Sr. es una persona espectacular, y nosotros desde que nos conocimos tuvimos feeling de verdad que ha sido espectacular”...</p>
Desarrollo de Otros	<p>...“tenía una ejecutiva que decía que no estudiaba porque no tenía dinero para pagarse la universidad, y yo fui muy dura con ella y le dije, cuando uno quiere hacer algo no hay excusas, porque mira yo tengo a Andrea, estoy pagando un crédito hipotecario, quizá es prescindir de una cosas para obtener otras, es cuestión de establecer prioridades, enfocarse, ser constante y perseverante en eso”...</p> <p>...“yo le digo a los muchachos uno tiene que aprender, porque lo único que uno se lleva de las instituciones es lo que aprendiste, porque la liquidación eso no te dura, nada, pero lo que tu aprendes, trabajando, colaborando”...</p>
Dirección / Asertividad	<p>...“tenía una ejecutiva que decía que no estudiaba porque no tenía dinero para pagarse la universidad, y yo fui muy dura con ella y le dije, cuando uno quiere hacer algo no hay excusas, porque mira yo tengo a Andrea, estoy pagando un crédito hipotecario, quizá es prescindir de una cosas para obtener otras, es cuestión de establecer prioridades, enfocarse, ser constante y perseverante en eso”...</p> <p>...“yo le digo a los muchachos uno tiene que aprender, porque lo único que uno se lleva de las instituciones es lo que aprendiste, porque la liquidación eso no te dura, nada, pero lo que tu aprendes, trabajando, colaborando”...</p> <p>...“pedí cambio de esta persona varias veces y me la dejaban, vi como pateaba a la gente y me la tenía que aguantar, me reuní con ella como 500 veces nada que mejoraba y creo que esta persona aún está en el banco, pero en mi oficina no está”...</p> <p>...“yo le explicaba cónchale la cuota que nos dan a nosotros en dólares no es la misma que la dan a otros bancos, eso viene por el Banco Central, se le explican las cosas para que ellos entiendan y así continuaba conmigo”...</p> <p>...“yo siempre he manifestado que eso no me parece, que hay que tener unos lineamientos bien claros para uno trabajar en lo que respecta a punto de venta abocados a lo que ellos quieren”...</p>

Competencia	Indicadores Conductuales
Liderazgo en Equipo	...“yo le digo a los muchachos uno tiene que aprender, porque lo único que uno se lleva de las instituciones es lo que aprendiste, porque la liquidación eso no te dura nada, pero lo que tu aprendes, trabajando, colaborando”...
Trabajo en Equipo y Cooperación	...“como yo digo “la auditoria tiene que ser buena, las ventas tiene que ser buenas, y la única manera de que la oficina cumpla sus objetivos es que todo estemos compenetrados y hagamos lo nuestro”...
Experiencia técnica/Profesional/ Gerencial	...“aprender de crédito me ha ayudado muchísimo primero porque considero que representa una información súper importante a la hora de montar una propuesta de crédito, ya cuando yo voy a visitar un cliente ya yo puedo entender, ver si califica, no califica, como maneja su empresa”... ...“conociendo esto es más fácil decirle al cliente oye tus números no apoyan lo que tú quieres, la rotación de inventario, tus cuentas por cobrar, o sea el margen de utilidad, todas esas cosas que se pueden hablar con propiedad y si no lo conoces te hace quedar un poco mal ante el cliente, eso para mí ha sido de gran utilidad”...
Autocontrol	...“emitió un comentario al cliente de que yo no era jefa de ella, que yo como negocio tenía mi jefe y ella tenía su jefe operativo, en el momento yo quise decírselo, pero no lo hice porque pensé que en ese momento iba a generar un conflicto”... ...“si me causó cierta incomodidad pero creo que a veces cuando en el momento no puedes manejarlo tienes que esperar el momento oportuno”... ...“pedí cambio de esta persona varias veces y me la dejaban, vi como pateaba a la gente y me la tenía que aguantar, me reuní con ella como 500 veces nada que mejoraba y creo que esta persona aún está en el banco, pero en mi oficina no está”...
Flexibilidad	...“esas fueron algunas de las limitaciones, sin embargo uno se va adaptando y dices bueno esto es lo que hay, no puedes hacer nada”...
Autoconfianza	...“Venezuela tiene cosas buenas, tiene gente buena y yo estoy dentro de la gente buena”... ...“tenía una ejecutiva que decía que no estudiaba porque no tenía dinero para pagarse la universidad, y yo fui muy dura con ella y le dije, cuando uno quiere hacer algo no hay excusas, porque mira yo tengo a Andrea, estoy pagando un crédito hipotecario, quizá es prescindir de una cosas para obtener otras, es cuestión de establecer prioridades, enfocarse, ser constante y perseverante en eso”...
Compromiso organizacional	...“no siempre se puede satisfacer las necesidades de los clientes, porque acuérdate que nosotros trabajamos de acuerdo a las necesidades que tiene el banco”... ...“a veces no es lo mismo lo que quiere el cliente y lo que quiere el banco, allí es cuando tú debes decirle no al cliente, pero hay que hacer que ese cliente acepte ese no de buena manera”... ...“tampoco puedes incumplir con las normas que el banco te da, tienes que regirte tal cual el manual”...

6.1.2. Rasgos de Personalidad obtenidos en la administración del Test de Wartegg

Ante los problemas pareciera que aun cuando estos le puedan causar preocupación, muestra una capacidad de decisión y una forma propia de resolver los mismos, es decir que es capaz de emplear sus propios recursos (entre estos están la afectividad y lo sentimental) para afrontarlos. En lo que respecta al momento de actuar ante la naturaleza para la solución de los problemas estéticos el sujeto se inhibe, decide estructurarse y evaluar la situación. Por otra parte su capacidad de sobresalir y su originalidad es un rasgo que aparentemente se refleja en esta persona, dando paso a considerar que es posible que esta tenga capacidad de iniciativa y de independencia, pero sin embargo esta

capacidad de sobresalir y de originalidad viene dada por un esfuerzo mayor; siendo lo antes mencionado características necesarias para la posición de Gerente de Negocios debido a la naturaleza de las funciones y responsabilidades.

En lo que respecta a las actividades o responsabilidades que tiene que cumplir, es una persona que ejecuta, sin embargo su voluntad se puede ver afectada si existen factores internos que dificulten la solución de algo. A pesar de lo anteriormente descrito YA parece ser capaz de vencer los obstáculos que se le puedan presentar, aunque a veces decaiga, aun así parece ser un individuo que se entrega en lo que hace y que se compromete realmente intelectualmente hablando

Por otra parte se puede precisar que la capacidad asociativa en esta persona está aparentemente presente, lo que permite consierar que posiblemente asocia, relaciona y deduce adecuadamente todas aquellas situaciones y planteamientos que se le presenten en su cotidianidad laboral y personal; esto además se puede ver mutuamente reforzado por sus aspiraciones y deseos de perfeccionamiento profesional que se ve influenciado por el matiz intelectual.

Este sujeto parece ser una persona expansiva con dificultad de mostrar afecto a otras personas debido a que las formas de expresar afecto posiblemente no están bien desarrolladas, además podría resultar que sus relaciones interpersonales posiblemente estén dadas por lo intelectual es decir por coincidencia de ideas, proyectos e ideales.

YA, puede que considere significativo ciertos aspectos personales de orden biológico, efectivo o social, en tal sentido parece que su actitud es reservada aunque aparentemente muestra tener la capacidad de adaptarse socialmente ya que muestra una tendencia a dar siempre lo mejor de sí.

En este sentido se puede decir que para esta persona sería deseable manejarse o confrontarse con aquello que esté claramente delimitado, preciso y detallado, además aspira aparentemente a la perfección, a la superación, a la organización de la vida y adquirir conocimiento.

Parece ser una persona con tendencia a la flexibilidad puesto que se aprecia en sus pruebas indicios de facilidad de adaptación al entorno, la cual posiblemente se ve influenciada mayormente por aquellas condiciones que estén aptas y que la hagan sentir

cómoda, aunque esto último no necesariamente la limita, puesto que se muestra como alguien que parece ser capaz de comprender y de incorporar formas de pensar o de actuar.

Ante las dificultades tiene una inclinación a actuar defendiéndose de las misma aun cuando estas le puedan causar temor, también parece proceder con prudencia, diplomacia, y con disposición a comprender las ideas y valores del resto de las personas, sin dejar siempre de orientarse por lograr lo deseado, donde también influye lo sentimental y lo afectivo.

6.1.3. Análisis global en función del Perfil de Competencias diseñado y el Test de Wartegg

A continuación se graficará las competencias encontradas de acuerdo a los indicadores conductuales del participante N° 1:

Tabla 25
Niveles de competencias de acuerdo al perfil de competencia diseñado del sujeto N°1

Sujeto 1		
Competencia	Nivel	Indicadores Conductuales
Orientación al logro	1	...“tenía una ejecutiva que decía que no estudiaba porque no tenía dinero para pagarse la universidad, y yo fui muy dura con ella y le dije, cuando uno quiere hacer algo no hay excusas, porque mira yo tengo a Andrea, estoy pagando un crédito hipotecario, quizá es prescindir de una cosas para obtener otras, es cuestión de establecer prioridades, enfocarse, ser constante y perseverante en eso”...
	2	...“yo decía que quería ser gerente adjunto, tenía que ser primero subgerente, pero yo no me veía contando plata, yo no me veía haciendo nada de eso, y tuve que dar un brinco, llegó entonces una publicación para analista de crédito y yo, me postule, hice mi entrevista presenté la prueba porque había que presentar una prueba escrita y bueno quede admitida, afortunadamente no hay que dejar de lado que mejoraban el sueldo y aprendí en eso dos años, y después de esos dos años me postulé para gerente adjunto”... ...“yo dije mira, yo no voy a decir que no, yo agarré mi carpeta y yo ok, cómo hago esto, me la devolvieron 3 veces eso sí, pero me aprobaron mi carta de crédito”...
	3	...“el Gerente dijo que si ella quería aprender tiene que quedarse después de las 5:00, entonces yo me empecé a quedar después de las 5:00 aprendí crédito y todas esas cosas”...
Orientación de Servicio al Cliente	1	...“ay Dios mío qué difícil es mantener un cliente cuando a veces no le podemos dar lo que necesita, sin embargo tu das la cara, pones lo mejor de ti y dices bueno estoy a la orden si lo puedo ayudar en otra cosa”... ...“que el cliente es un patán, bueno no importa, hay que ser inteligente llevártelo a tu terreno y calmarlo, y la persona se va a ir súper contenta y si no se va contenta, en el fondo va a saber que nosotros actuamos de la mejor manera”... ...“eso es el mayor aporte que yo debo hacer ofreciéndole a mis clientes lo mejor, la mejor atención”...

Competencia	Nivel	Indicadores Conductuales
Orientación de Servicio al Cliente	1	...“porque hay momentos de baja, por ejemplo ese cliente ahorita está como molesto conmigo, pero yo sé que en cualquier momento yo lo sigo visitando y me puede meter dinero, porque así es que debemos hacer”... ...“Todas las personas en la oficina tienen que estar bien compenetradas y que su norte sea atender bien al público, sin ello se cae pues, todo el trabajo que tú haces en la calle”...
	2	...“yo allí percibí que yo tenía que conocer a todos nuestros clientes por más pequeña que sea la empresa y agarré mi teléfono y me puse a llamar, y he empezado a trabajar con mis mismos clientes porque como dicen por allí más vale pájaro en mano que 100 volando”...
Conciencia Organizacional	1	...“más que todo el peso lo tiene el gerente de oficina porque nosotros realmente tenemos que estar en la calle”...
Trabajo en Equipo y Cooperación	1	...“como yo digo “la auditoria tiene que ser buena, las ventas tiene que ser buenas, y la única manera de que la oficina cumpla sus objetivos es que todo estemos compenetrados y hagamos lo nuestro”...
	2	...“yo le digo a los muchachos uno tiene que aprender, porque lo único que uno se lleva de las instituciones es lo que aprendiste, porque la liquidación eso no te dura nada, pero lo que tu aprendes, trabajando, colaborando”...
Autoconfianza	1	...“Venezuela tiene cosas buenas, tiene gente buena y yo estoy dentro de la gente buena”...
	2	...“tenía una ejecutiva que decía que no estudiaba porque no tenía dinero para pagarse la universidad, y yo fui muy dura con ella y le dije, cuando uno quiere hacer algo no hay excusas, porque mira yo tengo a Andrea, estoy pagando un crédito hipotecario, quizá es prescindir de una cosas para obtener otras, es cuestión de establecer prioridades, enfocarse, ser constante y perseverante en eso”...
Flexibilidad	1	...“esas fueron algunas de las limitaciones, sin embargo uno se va adaptando y dices bueno esto es lo que hay, no puedes hacer nada”...
Compromiso Organizacional	1	...“tampoco puedes incumplir con las normas que el banco te da, tienes que regirte tal cual el manual”...
	2	...“no siempre se puede satisfacer las necesidades de los clientes, porque acuérdate que nosotros trabajamos de acuerdo a las necesidades que tiene el banco”... ...“a veces no es lo mismo lo que quiere el cliente y lo que quiere el banco, allí es cuando tú debes decirle no al cliente, pero hay que hacer que ese cliente acepte ese no de buena manera”...

En relación al discurso dado se puede apreciar que las competencias consciencia organizacional y flexibilidad parecen estar presentes en un nivel inicial, ya que reconoce la jerarquía de la estructura organizacional y se adapta al cambio por resignación. Del mismo modo en su test de Wartegg también se vislumbra esta última característica de manera que parece ser alguien con la capacidad de comprender y de incorporar formas de pensar o de actuar para adecuarse a las situaciones presentadas por su entorno.

Por su parte parece tener desarrolladas en un nivel intermedio las competencias Orientación de servicio al cliente, debido a que mostró preocupación por las necesidades del cliente y toma acciones para buscarles una solución; liderazgo, porque incentiva a su

equipo a seguir sus ideas al decir ...“yo le digo a los muchachos uno tiene que aprender, porque lo único que uno se lleva de las instituciones es lo que aprendiste, porque la liquidación eso no te dura nada, pero lo que tu aprendes, trabajando, colaborando”... además de esto por su prueba esta disposición por servir al cliente puede estar vinculada con la posible habilidad de comprender las ideas y valores de los otros; autoconfianza, a causa de que cree en sí mismo y se considera un ejemplo para los demás; y por último compromiso organizacional evidenciado en la prioridad que da a las normas organizacionales antes que las necesidades propias y la de los clientes, siendo esto respaldado por el test donde se visualiza que este tiende a mostrar entrega en lo que hace y que se compromete realmente intelectualmente hablando.

Finalmente en los indicadores conductuales del discurso de este sujeto en la competencia orientación al logro, donde expresa lo siguiente: ...“el Gerente dijo que si ella quería aprender tiene que quedarse después de las 5:00, entonces yo me empecé a quedar después de las 5:00 aprendí crédito y todas esas cosas”..., se puede decir que parece mostrar el más alto nivel de la misma debido a que hace esfuerzos extraordinarios para alcanzar las metas. Cuando se relaciona esta característica con lo reflejado en el test de wartegg se aprecia que hay consistencia, ya que según la misma esta persona muestra una aparente orientación por lograr lo deseado, además de capacidad de decisión y una forma propia de solucionar y afrontar las dificultades que se le presenten valiéndose de sus propios recursos, entre los que puede que estén su originalidad, iniciativa e independencia, añadido a la clara tendencia a colocar esfuerzo mayor en lo que hace.

Sujeto N° 2

6.2.1 Competencias obtenidas de la Entrevista por Eventos Conductuales

Tabla 26

Competencias identificadas en función de los indicadores conductuales del Sujeto N°2

Competencia	Indicadores Conductuales
<p>Orientación al logro</p>	<p>...“le di una atención 100% personalizada y para el cliente hoy en día 100% banco pasó a ser su segundo banco, y lo pude vincular con cuenta corriente, puntos de ventas, tarjetas de crédito, cuentas personales, es un gran logro para mí”... ...“al principio los números no estaban dando no estaban resultando, tenía mucha presión porque me gusta tener resultados, me gusta que mi trabajo sea bien visto”... ...“asumir el reto, el compromiso, porque me gustan los retos los compromisos, las exigencias”...</p>
<p>Comprensión Interpersonal</p>	<p>...“el cliente subió a mi oficina entonces yo lo autoricé, se puede decir que yo desautoricé a la parte operativa que ya le habían dicho que no por diferentes motivos que eran válidos”... ...“tienen que existir los canales comunicativos, y siento que yo en ese momento fallé”...</p>

Competencia	Indicadores Conductuales
	<p>...“antes de autorizarlo tenía que haberme comunicado con la parte operativa y preguntar qué había pasado con el cliente antes de asumir el hecho de autorizarlo”...</p> <p>...“pensé que fui atropellador, cosa que no soy, que atropellé a los empleados a mis compañero de trabajo, porque puse a valer al cliente en vez de haberle dado el apoyo a mi personal”...</p> <p>...“me encontraba haciendo tesis en ese momento y recuerdo que mi tesis la hice sobre clima laboral, a como se sentían esos empleados afectados por la situación”...</p>
<p>Orientación de servicio al cliente</p>	<p>...“tener a mis clientes actuales satisfechos, que se sientan a gusto, que mis clientes actuales dejen de tener a 100%banco como su segunda, su tercer banco”...</p> <p>...“tanto una gerencia como la otra deben brindarle lo mejor de sí al cliente, para que el cliente quede satisfechos”...</p> <p>...“le di una atención 100% personalizada y para el cliente hoy en día 100% banco paso a ser su segundo banco, y lo pude vincular con cuenta corriente, puntos de ventas, tarjetas de crédito, cuentas personales, es un gran logro para mí”...</p> <p>...“primeramente lo abordé con una atención personalizada y le transmití confianza, respeto. A los clientes importantes le gustan que se les respete su tiempo, su tiempo es importante”...</p> <p>...“una de las cosas que siempre se acotan en la oficina en lo particular es que todo cliente merece el mismo trato y el mismo respeto”...</p> <p>...“para mi todos los clientes valen lo mismo, tengan mucho o tengan poco, merecen la misma atención el mismo respeto”...</p> <p>...“me gusta tener bien atendidos a los clientes, que se sientan bien atendidos”...</p> <p>...“esta es una carrera que te genera un hábito, te hace falta atender el teléfono, visitar el cliente, que vengan a la agencia a proponerte negocio a tu ofrecerles productos”...</p> <p>...“indagar en el cliente, sacarle provecho a esa entrevista como “tienes una empresa vamos abrir una cuenta jurídica, vamos a darte un punto de venta, ¿tienes tarjetas de crédito?, vamos a ofrecerle una tarjeta de crédito”...</p>
<p>Conciencia Organizacional</p>	<p>...“tienen que existir los canales comunicativos, y siento que yo en ese momento fallé, porque yo antes de autorizarlo tenía que haberme comunicado con la parte operativa y preguntar qué había pasado con el cliente antes de asumir el hecho de autorizarlo”...</p> <p>...“está la figura de gerente de oficina que maneja la parte operativa, que autoriza algunos montos, que tiene pesos para algunas cosas, para algunas autorizaciones”...</p> <p>...“para mi todos los cargos por debajo son imprescindible para salir adelante como una oficina”...</p> <p>...“tengo que implementar nuevas estrategias y entonces me apoyé con Alexander”...</p> <p>...“todos son pilares fundamentales para el desarrollo de la operatividad de la agencia bancaria, dependo de que los cajeros estén contentos, estén satisfechos, dependo de que los ejecutivos también estén contentos, estén identificados, el cajero principal que es ese filtro para los cajeros, el gerente de oficina es mi mano derecha y en la mayoría mi ausencia es el que lideriza quien está a cargo del personal es el gerente de oficina”...</p> <p>...“cuando también trae este negocio de la calle, este cliente también depende de la operatividad que le va a brindar el gerente de oficina y entonces me tocó asimilar eso y compaginarme con el gerente de oficina para crear una mayor armonía, pero si me chocó al principio esa parte, pero ya en día no”...</p>
<p>Formación de Relaciones y contacto</p>	<p>...“todos son pilares fundamentales para el desarrollo de la operatividad de la agencia bancaria, dependo de que los cajeros estén contentos, estén satisfechos, dependo de que los ejecutivos también estén contentos, estén identificados, el cajero principal que es ese filtro para los cajeros, el gerente de oficina es mi mano derecha y en la mayoría mi ausencia es el que lideriza quien está a cargo del personal es el gerente de oficina”...</p> <p>...“para mi todos los cargos por debajo son imprescindible para salir adelante como una oficina”...</p> <p>...“tengo que implementar nuevas estrategias y entonces me apoyé con Alexander”...</p> <p>...“clientes buenos refiéreme a alguien de tu tamaño a eso le he venido sacando provecho desde Banco Federal”...</p> <p>...“cuando también trae este negocio de la calle, este cliente también depende de la operatividad que le va a brindar el gerente de oficina y entonces me tocó asimilar eso y compaginarme con el gerente de oficina para crear una mayor armonía, pero si me chocó al principio esa parte, pero ya en día no”...</p>
<p>Trabajo en Equipo y Colaboración</p>	<p>...“me toco asimilar eso y compaginarme con el gerente de oficina para crear una mayor armonía, pero si me chocó al principio esa parte, pero ya en día no”...</p> <p>...“se me ha hecho fácil integrar al equipo de trabajo para que exista esa armonía y esas ganas de sentirse identificado y eso de vamos a apoyar al líder”...</p>

Competencia	Indicadores Conductuales
Liderazgo en Equipo	<p>...“se me ha hecho fácil integrar al equipo de trabajo para que exista esa armonía y esas ganas de sentirse identificado y eso de vamos a apoyar al líder, porque es un líder yo por lo menos me considero así”...</p> <p>...“compañerismo y ganas de asumir el reto, pero con compromiso, disciplina constante y perseverancia, esos tres valores te llevan al éxito y trato de llevar eso al personal que esté a mi cargo, para alcanzar el objetivo”...</p> <p>...“bueno que uno se encuentra en un nivel gerencial y por ende hay que tener una buena preparación donde tú puedas mostrar a tus seguidores que más allá de ser el gerente también tienes un nivel académico”...</p>
Orientación Estratégica	<p>...“incrementar el esfuerzo para poder lograr estas nuevas asignaciones que te están otorgando y no solo mi caso sino el de todos mis compañeros, y más como está el tema de la inflación, del entorno económicos, de la escasez, de clientes que están limitados con sus ventas, entonces a todas estas preguntas se llegan y bueno todo queda igualito y solo queda inventármela y buscar la mejor estrategia y la mejor estrategia está en la calle, en la calle atacando a los clientes”...</p>
Autocontrol	<p>...“la semana pasada no me sonreía tanto y bueno ya ahorita me puedo sonreír y bueno nada igualito no ganas nada con lamentarte y no dar solución, sino la actitud es ver como resuelves y no preguntarte sino resolver y punto”...</p> <p>...“entonces a todas estas preguntas se llegan y bueno todo queda igualito y solo queda inventármela y buscar la mejor estrategia y la mejor estrategia está en la calle, en la calle atacando a los clientes”...</p>
Flexibilidad	<p>...“aquí negocio es negocio y el operativo no te involucras tanto, y eso al principio me chocó y me tocó ir asimilando que aquí la parte operativa tiene otra visión otro fundamento y la parte de negocio es netamente de negocios”...</p> <p>...“cuando también trae este negocio de la calle, este cliente también depende de la operatividad que le va a brindar el gerente de oficina y entonces me toco asimilar eso y compaginarme con el gerente de oficina para crear una mayor armonía, pero si me choco al principio esa parte, pero ya en día no”...</p> <p>...“porque las metas se van a reajustar para el último trimestre, pero se van a reajustar no por debajo, sino para arriba y allí viene una mayor exigencia, entonces me tengo que yo ahora doblegar todo”...</p> <p>...“Le manifesté mi incomodidad y me sentí escuchado y luego de ser escuchado me sentí apoyado. Y bueno ese apoyo me dio pie a mejorar esa situación en particular”...</p>
Autoconfianza	<p>...“asumir el reto, el compromiso, porque me gustan los retos los compromisos, las exigencias”...</p> <p>...“Cuando llego a banco federal, hice mi carrera, por mi compromiso, hice mi trabajo bien, y cuando tú haces tu trabajo bien créeme que se te abren los caminos”...</p> <p>...“un líder, yo por lo menos me considero así”...</p> <p>...“le di una atención 100% personalizada y para el cliente hoy en día 100% banco pasó a ser su segundo banco, y lo pude vincular con cuenta corriente, puntos de ventas, tarjetas de crédito, cuentas personales, es un gran logro para mí”...</p>
Compromiso organizacional	<p>...“tuve que entonces autoanalizarme, evaluarme y decirme oye algo tengo que estar haciendo mal de que los resultados no se están obteniendo, tengo que implementar nuevas estrategias y entonces me apoyé con Alexander, le dije oye no conozco la cartera, en este momento no me está dando resultados la oficina, qué puedo aplicar y mira me sirvió mucho y recibir sus acotaciones y bueno más que recibirlas, plasmarlas”...</p>

6.2.2. Rasgos de Personalidad obtenidos en la administración del Test de Wartegg.

En DB se puede apreciar que pareciera que es decidido, y emplea sus propios recursos ante los problemas que se le puedan presentar, lo cual puede deberse a la aparente capacidad múltiple de esta persona para encontrar soluciones y ser diplomático, sin embargo dichas dificultades tienden a causarle inquietud, deseos de escapar de ellas, de

querer que no sucedan y, afecta su actuación por lo que ocasionalmente puede decaer ante dichas situaciones conllevado por la indecisión y la angustia, a pesar de lo anteriormente expuesto aparenta tener la capacidad de afrontarlo.

En relación a su capacidad creativa u originalidad puede tender a tener iniciativa, ser independiente y esforzarse, es decir que posiblemente sea un individuo capaz aportar ideas novedosas y que no se atiene a esperar que le avencinen soluciones para actuar, además estas características se ve reforzada por su aparente capacidad asociativa, que se vincula directamente con la claridad, objetividad, organización, prudencia, la paciencia, el dinamismo y la enérgico, lo que para el cargo que ejerce puede ser bastante ventajoso debido a que este está orientado a divisar oportunidades de negocio.

Posiblemente DB sea un individuo que se le dificulte expresar atinadamente sus emociones a las demás personas lo que lo lleve a alejarse, a no aceptar las opiniones o situaciones que se le presenten, además puede que sus relaciones interpersonales se vean afectadas negativamente por la incompatibilidad de temperamento y/o ideas y que se le dificulte dar y/o comprender determinadas demostraciones de afecto, e internamente puede percibir contradicciones de afectos y emociones, sin embargo en función de la influencia que tenga el entorno en el, puede flexibilizar, adaptarse, mostrarse comprensivo e indulgente.

En éste misma línea DB puede ser una persona que le gusta lo concreto, es decir todo aquello que sea preciso, detallado o que esté bien delimitado, asimismo pareciera querer estructurarse internamente con la finalidad de sentirse satisfecho o realizado, además de inclinarse por la tranquilidad y gusto por la vida del hogar.

Cuando se evalúa en DB la conducta social puede que en esta se deja guiar por sus emociones y sentimientos, donde pareciera predominar la irritación, el enfado y el temor, sin embargo, parece ser una persona que para adaptarse socialmente calcula, es decir que evalúa las situaciones o personas, emplea la prudencia, pero en ocasiones puede tender al aislamiento social.

Para finalizar es posible divisar que puede tender a aparentar en ciertos aspectos, inclinarse por la ambición y la vanidad, además puede que su actitud ante las dificultades sea la de preocupación sentimental, complacer afectivamente y el romanticismo, con el fin también de satisfacer sus sentidos y/o emociones.

6.2.3. Análisis global en función del Perfil de Competencias diseñado y el Test de Wartegg

A continuación se graficará las competencias encontradas de acuerdo a los indicadores conductuales del participante N° 2:

Tabla 27
Niveles de competencias de acuerdo al perfil de competencia diseñado del sujeto N°2

Sujeto 2		
Competencias	Nivel	Indicadores Conductuales
Orientación al logro	1	...“al principio los números no estaban dando no estaban resultando, tenía mucha presión porque me gusta tener resultados, me gusta que mi trabajo sea bien visto”... ...“asumir el reto, el compromiso, porque me gustan los retos los compromisos, las exigencias”...
	3	...“le di una atención 100% personalizada y para el cliente hoy en día 100% banco pasó a ser su segundo banco, y lo pude vincular con cuenta corriente, puntos de ventas, tarjetas de crédito, cuentas personales, es un gran logro para mí”...
Orientación de Servicio al Cliente	1	...“tener a mis clientes actuales satisfechos, que se sientan a gusto, que mis clientes actuales dejen de tener a 100%banco como su segunda, su tercer banco”... ...“tanto una gerencia como la otra deben brindarle lo mejor de sí al cliente, para que el cliente quede satisfechos”... ...“una de las cosas que siempre se acotan en la oficina en lo particular es que todo cliente merece el mismo trato y el mismo respeto”... ...“para mí todos los clientes valen lo mismo, tengan mucho o tengan poco, merecen la misma atención, el mismo respeto”...
		...“me gusta tener bien atendidos a los clientes, que se sientan bien atendidos”... ...“esta es una carrera que te genera un hábito, te hace falta atender el teléfono, visitar el cliente, que vengan a la agencia, a proponerte negocio a tu ofrecerles productos”... ...“indagar en el cliente, sacarle provecho a esa entrevista como “tienes una empresa vamos abrir una cuenta jurídica, vamos a darte un punto de venta, ¿tienes tarjetas de crédito?, vamos a ofrecerle una tarjeta de crédito”...
	2	...“le di una atención 100% personalizada y para el cliente hoy en día 100% banco paso a ser su segundo banco, y lo pude vincular con cuenta corriente, puntos de ventas, tarjetas de crédito, cuentas personales, es un gran logro para mí”... ...“primeramente lo abordé con una atención personalizada y le transmití confianza, respeto. A los clientes importantes le gustan que se les respete su tiempo, su tiempo es importante”...
Conciencia Organizacional	1	...“está la figura de gerente de oficina que maneja la parte operativa, que autoriza algunos montos, que tiene pesos para algunas cosas, para algunas autorizaciones”... ...“para mí todos los cargos por debajo son imprescindible para salir adelante como una oficina”...

Competencias	Nivel	Indicadores Conductuales
	2	<p>...“tienen que existir los canales comunicativos, y siento que yo en ese momento fallé, porque yo antes de autorizarlo tenía que haberme comunicado con la parte operativa y preguntar qué había pasado con el cliente antes de asumir el hecho de autorizarlo”...</p> <p>...“tengo que implementar nuevas estrategias y entonces me apoyé con Alexander”...</p> <p>...“todos son pilares fundamentales para el desarrollo de la operatividad de la agencia bancaria, dependo de que los cajeros estén contentos, estén satisfechos, dependo de que los ejecutivos también estén contentos, estén identificados, el cajero principal que es ese filtro para los cajeros, el gerente de oficina es mi mano derecha y en la mayoría mi ausencia es el que lideriza quien está a cargo del personal es el gerente de oficina”...</p> <p>...“cuando también trae este negocio de la calle, este cliente también depende de la operatividad que le va a brindar el gerente de oficina y entonces me tocó asimilar eso y compaginarme con el gerente de oficina para crear una mayor armonía”...</p>
Trabajo en Equipo y Cooperación	2	<p>...“me toco asimilar eso y compaginarme con el gerente de oficina para crear una mayor armonía, pero si me chocó al principio esa parte, pero ya en día no”...</p> <p>...“se me ha hecho fácil integrar al equipo de trabajo para que exista esa armonía y esas ganas de sentirse identificado y eso de vamos a apoyar al líder”...</p>
Liderazgo de Equipo	1	<p>...“se me ha hecho fácil integrar al equipo de trabajo para que exista esa armonía y esas ganas de sentirse identificado y eso de vamos a apoyar al líder, porque es un líder yo por lo menos me considero así”...</p>
	3	<p>...“compañerismo y ganas de asumir el reto, pero con compromiso, disciplina constante y perseverancia, esos tres valores te llevan al éxito y trato de llevar eso al personal que esté a mi cargo, para alcanzar el objetivo”...</p> <p>...“bueno que uno se encuentra en un nivel gerencial y por ende hay que tener una buena preparación donde tú puedas mostrar a tus seguidores que más allá de ser el gerente también tienes un nivel académico”...</p> <p>...“Entonces los empleados eran de diferentes marcas cada uno con algo diferente, te toca ese equipo para que lo guíes, generalizar la misma formación, el mismo lenguaje corporal, para que la cosa saliera adelante”...</p>
Autoconfianza	1	<p>...“Cuando llego a banco federal, hice mi carrera, por mi compromiso, hice mi trabajo bien, y cuando tú haces tu trabajo bien créeme que se te abren los caminos”...</p> <p>...“un líder, yo por lo menos me considero así”...</p>
	2	<p>...“asumir el reto, el compromiso, porque me gustan los retos los compromisos, las exigencias”...</p> <p>...“le di una atención 100% personalizada y para el cliente hoy en día 100% banco pasó a ser su segundo banco, y lo pude vincular con cuenta corriente, puntos de ventas, tarjetas de crédito, cuentas personales, es un gran logro para mí”...</p>
	3	<p>...“antes de autorizarlo tenía que haberme comunicado con la parte operativa y preguntar qué había pasado con el cliente antes de asumir el hecho de autorizarlo”...</p> <p>...“pensé que fui atropellador, cosa que no soy, que atropellé a los empleados a mis compañero de trabajo, porque puse a valer al cliente en vez de haberle dado el apoyo a mi personal”...</p>
Flexibilidad	1	<p>...“aquí negocio es negocio y el operativo no te involucras tanto, y eso al principio me chocó y me tocó ir asimilando que aquí la parte operativa tiene otra visión otro fundamento y la parte de negocio es netamente de negocios”...</p> <p>...“porque las metas se van a reajustar para el último trimestre, pero se van a reajustar no por debajo, sino para arriba y allí viene una mayor exigencia, entonces me tengo que yo ahora doblegar todo”...</p>

Competencias	Nivel	Indicadores Conductuales
Flexibilidad	2	...“cuando también trae este negocio de la calle, este cliente también depende de la operatividad que le va a brindar el gerente de oficina y entonces me toco asimilar eso y compaginarme con el gerente de oficina para crear una mayor armonía, pero si me choco al principio esa parte, pero ya en día no”...
	3	...“Le manifesté mi incomodidad y me sentí escuchado y luego de ser escuchado me sentí apoyado. Y bueno ese apoyo me dio pie a mejorar esa situación en particular”... ...“tuve que entonces autoanalizarme, evaluarme y decirme oye algo tengo que estar haciendo mal de que los resultados no se están obteniendo, tengo que implementar nuevas estrategias y entonces me apoyé con Alexander, le dije oye no conozco la cartera, en este momento no me está dando resultados la oficina, qué puedo aplicar y mira me sirvió mucho y recibir sus acotaciones y bueno más que recibirlas, plasmarlas”...
Compromiso Organizacional	3	"como Gerente de Negocio saqué provecho de traerme mis clientes de federal, y mi trabajo era netamente de calle, tenía que trabajar los fines de semana en jornadas de entrega de tarjetas especiales, jornadas sociales"

De acuerdo a los indicadores conductuales que se reflejan en el cuadro anterior se puede decir que las competencias Orientación de Servicio al Cliente, Conciencia Organizacional, Trabajo en Equipo y Cooperación parecen estar presentes en este sujeto en un nivel intermedio debido a que muestra tendencia a preocuparse por satisfacer las necesidades de los clientes, comprender el rol de sus compañeros apoyarse en ellos para el logro de los objetivos, reconociendo la importancia del trabajo en equipo. Del mismo modo en su test de Wartegg también se vislumbra siendo esto respaldado por el test donde se visualiza que este tiende a mostrar.

Por otra parte parece tener desarrolladas en un nivel avanzado las competencias, Orientación al logro, a causa de que aparentemente se plantea y cumple objetivos más allá de lo planteado tal como se refleja en su verbatimum ...“le di una atención 100% personalizada y para el cliente hoy en día 100% banco pasó a ser su segundo banco, y lo pude vincular con cuenta corriente, puntos de ventas, tarjetas de crédito, cuentas personales, es un gran logro para mí”...; Liderazgo de Equipo, al considerar que debe dar el ejemplo a su grupo con sus actos; Autoconfianza, ya que presuntamente asume y aprende de sus errores para mejorar sus acciones futuras, cuando indicó lo siguiente: ...“pensé que fui atropellador, cosa que no soy, que atropellé a los empleados a mis compañero de trabajo, porque puse a valer al cliente en vez de haberle dado el apoyo a mi personal”...; Flexibilidad, puesto que internaliza las sugerencias o críticas y se apropia de ellas; y por último Compromiso Organizacional, debido a que integra su conducta con los objetivos organizacionales.

Cuando se relacionan estas características con lo reflejado en el test de wartegg se aprecia que posiblemente esta persona encuentra soluciones afrontando adecuadamente las dificultades. Además, aparentemente es decidido, ya que se esfuerza, y muestra iniciativa lo que le permite alcanzar sus objetivos, implementando su capacidad creativa a través de ideas ingeniosas. Lo anterior se puede ver reforzado con su inclinación por estructurarse, de manera tal que planificarse y organizarse antes de llevar a cabo acciones específicas es relevante para el mismo.

Para concluir, parece presentar dificultad para aceptar las opiniones o situaciones que se le presenten al interactuar con personas que no coinciden con sus ideas, sin embargo, parece adaptarse y mostrarse comprensivo a ello al evaluar las situaciones o personas empleando la prudencia, aunque inicialmente pueda predominar el aislamiento.

6.3. Sujeto N° 3

6.3.1. Competencias obtenidas de la Entrevista por Eventos Conductuales

Tabla 28

Competencias identificadas en función de los indicadores conductuales del Sujeto N° 3

Competencia	Indicadores Conductuales
<p>Orientación al logro</p>	<p>...“Ver que es lo que tenemos, ver las metas, los objetivos que tenemos y trazamos de acuerdo a la planificación que cada uno tenga a su manera pero siempre y cuando este enfocado hacia los objetivos de la institución”...</p> <p>...“Yo inaugure la Agencia de Cúa. Fue algo bastante innovador, ya que nunca lo había hecho antes”...</p> <p>...“Recientemente logramos los 200 millones de cartera, que es un punto que yo quería que se lograra porque solo 12 oficinas habían podido entrar en ese lote y ya mi oficina toco ese nivel entonces cuando ya tocamos el escalón de 200, ya nos planteamos otro, y es una oficina que posiblemente pudiese hacer 250 y así poco a poco nos vamos estableciendo metas”...</p> <p>...“Ya el planteamiento no es cerrar en eso, sino que para diciembre cerremos en 230 o 220”...</p> <p>...“Nos felicitaron porque mi equipo en Cúa alcanzó esa meta”...</p> <p>...“Pero como eres operativo tienes que ir a un curso de 6 meses donde si repruebas tienes que renunciar y entonces son retos que a ti te plantean, y miras a tu familia y bueno tienes que hacerlo”...</p> <p>...“Fue difícil porque yo tenía que estar a las 7:00 en el banco exterior que era en la av. Urdaneta y tenía que madrugar entre las 3:00 y 3:30 am para estar a las 7:00 am en el curso y eso lo tuve que hacer durante 6 meses”...</p> <p>...“para mí fue un orgullo porque me gradué número uno (1) de ese grupo y todo es en base al compromiso y las ganas de que uno quiera” ...</p> <p>...“Esto definitivamente me llena mucho y cuando deje la banca seguramente seguiré como entrenador aunque me paguen 4000 bs mensuales”...</p> <p>...“Me siento extrañado de los cambios de ordenes pero siempre enfocado en base a los objetivos en común, de crecimiento y bienestar para la institución, y uno siempre se enfoca a lo principal”...</p> <p>...“Considero que desde el principio siempre he destacado porque me dieron una oficina por la cual nadie tenía fe y la oficina siempre ha sido rentable”...</p> <p>... “El martes nos felicitaron por haber alcanzado el tope de 200 millones en cartera, ya era un número que yo estaba buscando, nos habían dicho que teníamos que hacerlo para diciembre y yo lo logré en octubre” ...</p>

Competencia	Indicadores Conductuales
Iniciativa	<p>... “El martes nos felicitaron por haber alcanzado el tope de 200 millones en cartera, ya era un número que yo estaba buscando, nos habían dicho que teníamos que hacerlo para diciembre y yo lo logré en octubre” ...</p> <p>... “Decido prepararme como entrenador, y es por eso que en el 2002, creo con otra persona una escuela de Judo, que fue la primera en los Valles de Tuy y hasta ahora ha sido la única”...</p> <p>... “Si me toca entrar en la parte operativa, lo hago, les digo como creo que deben de hacerse las cosas”...</p>
Comprensión Interpersonal	<p>... “En principio, sentí rechazo porque eso no era lo que quería decir, pero al final cuando uno se sienta a pensar con cabeza fría y dice si me lo está diciendo otro y otro también se lo expresó, fue porque al final el mensaje no llego como lo quería decir, entonces realmente el error esta de este lado” ...</p> <p>... “Entonces, al principio siento confusión y hasta molestia, pero es verdad, y en caso de que no fuese verdad retomar el punto expresando que eso no era lo que quise decir. Pero normalmente, me siento analizo la situación y si dos personas no entendieron lo que quise decir, entonces soy yo, no ellos”...</p> <p>... “Entonces, debe ser que redacte mal o no me di a entender, cuando me lo dijeron me sentí confundido, ya que no era eso lo que quería dar a entender y me explicó que no debí haber dejado que pasaran 90 días para que no se lo bloquearan”...</p> <p>... “Hace como un mes la Gte de Oasis me pidió cambiar un cliente que se está residenciado en los Valles del Tuy y yo le di el visto bueno para eso, ya que si ella lo iba a desarrollar era más beneficioso para él y para el banco”...</p>
Orientación de servicio al cliente	<p>... “No solo es la parte de negocio, es la parte operativa en visión a la calidad de servicios”...</p> <p>... “Los estoy atendiendo para que estén satisfechos con el servicio, para que mantengan el promedio” ...</p> <p>... “Prestar atención personalizada, que un cliente de nosotros llega y no tiene que ir a checklist, eso es una ventaja comparativa”...</p> <p>... “Los clientes acá son escuchados, que existen varios canales para expresar sus quejas y ser atendidos de forma rápida y de esta manera podemos dar, realmente una atención personalizada”...</p> <p>... “Pero es el trabajo que te da la fortaleza en la zona, un cliente mal atendido se puede multiplicar por 10, mientras que un buen cliente se puede multiplicar por 2, lo importante es multiplicar el cliente bien atendido”...</p> <p>... “Hace como un mes la Gtes de Oasis me pidió cambiar un cliente que se está residenciado en los Valles del Tuy y yo le di el visto bueno para eso, ya que si ella lo iba a desarrollar era más beneficioso para él y para el banco”...</p>
Impacto e Influencia	<p>... “pero más que todo fue el modelaje, de lo que uno quiere, de lo que uno busca, para que ellos vean, no haciendo su trabajo pero si mostrándolo sin que ellos lo noten”...</p>
Conciencia Organizacional	<p>... “Por ser una empresa joven tenemos ventajas como flexibilidad en punto de ventas, nos dan la oportunidad de escoger el mejor y más rentable porque tenemos producto” ...</p> <p>... “Indudablemente el apoyo incondicional de Alexander como Gte. Regional ha influido”...</p> <p>... “La figura de Alexander y la del Sr. Ismael, que es el Vp de Negocios, que es una persona muy clara y muy abierta y sobretodo sencilla y accesible que te dice las cosas muy claras, los objetivos te los plantea de forma muy clara y siempre con coherencia, te dice el por qué y el cómo” ...</p> <p>... “Cuando hay un cambio de orden o instrucción, es porque ha habido un estudio o investigación previa, pero siempre nos dan explicación” ...</p> <p>... “Al final todo quedo claro, no sé si en cuanto a cobranzas porque no se tocó nuevamente el tema pero si con mi jefe que es muy claro, pero si hubo una falta de comunicación por mi parte”...</p> <p>... “No solo es la parte de negocio, es la parte operativa en visión a la calidad de servicios”...</p> <p>... “Prestar atención personalizada, que un cliente de nosotros llega y no tiene que ir a checklist, eso es una ventaja comparativa”...</p> <p>... “Hace como un mes la Gtes de Oasis me pidió cambiar un cliente que se está residenciado en los Valles del Tuy y yo le di el visto bueno para eso, ya que si ella lo iba a desarrollar era más beneficioso para él y para el banco”...</p>

Competencia	Indicadores Conductuales
<p>Formación de Relaciones y contacto</p>	<p>...“Vine referido por el Sr. Juan Carlos Soler, el cual fue quien me dio a mí la oportunidad hace 15 años de ser Gte de Oficina en Fondo Común, en el 98”...</p> <p>...“El Sr. Acosta y Villarreal me tendieron la mano para venirme de Banco Exterior de ser Gte adjunto a ser Gte titular”...</p> <p>...“El sentido de lealtad, fueron personas que de una u otra manera, me apoyaron a mí, creyeron en mí, que yo tenía la capacidad de asumir retos mayores y ellos me dieron esa oportunidad”...</p> <p>... “Donde había gente conocida, que ya había tratado con ellos, que de una u otra manera me apoyaron mucho, en mi estancia en el otro banco” ...</p> <p>...“Pero fundamental ha sido tener una persona a mi lado que cuando lo haces mal, te lo dice y te lo sabe decir y cuando necesitas el apoyo también está a la mano, eso es fundamental”...</p> <p>...“Hace como un mes la Gtes de Oasis me pidió cambiar un cliente que se está residenciado en los Valles del Tuy y yo le di el visto bueno para eso, ya que si ella lo iba a desarrollar era más beneficioso para él y para el banco”...</p> <p>...“Fue una persona que me apoyó mucho y soy muy dado a las personas que me apoyan, primero muerto que bañado en sangre cuando una persona me da la oportunidad”...</p> <p>...“Tuve la oportunidad de trabajar con un superior muy exigente, que a las 7:00 am me mandaba un mensaje para preguntarme que estaba haciendo y eso también me ayudó mucho en el crecimiento como persona para asumir retos, y él es ahorita el Presidente adjunto de BlanPlus”...</p> <p>...“Casado desde el 96, con mi esposa de toda la vida”...</p> <p>...“El hogar de uno es su castillo, y en verdad todos somos muy apegados”...</p>
<p>Desarrollo de Otros</p>	<p>...“La manera como yo influí fue, modelando, cuando uno ve a una persona que esta fuera de lo que se debería estar haciendo, uno viene, ayuda, colabora, uno le dice que por más trabajo que hay, uno tiene que atender bien”...</p> <p>...“Ya tengo 13 años como entrenador, y en estos años han pasado cantidad de muchachos que he desarrollado y han sido campeones nacionales, viajando a Costa Rica, a los Panamericanos”...</p> <p>...“la satisfacción que te da entrenar a un muchacho y que este quede campeón nacional, eso te lo paga todo”...</p>
<p>Dirección/asertividad</p>	<p>...“Si me toca entrar en la parte operativa, lo hago, les digo como creo que deben de hacerse las cosas, porque forma parte de liderar que lo adapten a su modo y yo los oriento sobre si funciona o no”...</p> <p>...“cuando uno ve a una persona que esta fuera de lo que se debería estar haciendo, uno viene, ayuda, colabora, uno le dice que por más trabajo que hay, uno tiene que atender bien”...</p>
<p>Liderazgo en Equipo</p>	<p>...“He logrado que mi equipo de trabajo destaque en la oficina, destaque en un punto donde la gente se preguntaba, por qué Cua?”...</p> <p>...“Pero la satisfacción que te da entrenar a un muchacho y que este quede campeón nacional, eso te lo paga todo”...</p> <p>...“La manera como yo influí, fue modelando, cuando uno ve a una persona que esta fuera de lo que se debería estar haciendo, uno viene, ayuda, colabora, uno le dice que por más trabajo que hay, uno tiene que atender bien”...</p>
<p>Trabajo en Equipo y Cooperación</p>	<p>...“Y para que haya calidad de servicio debe haber un equipo coherente, un equipo que se sienta a gusto en lo que está haciendo y que estemos identificados todos con un mismo objetivo” ...</p> <p>...“No se tenía mucha confianza en esa oficina, por su ubicación y por el equipo donde había mucha rotación de personal, hasta que se pudo conformar el equipo, por eso considero que el equipo es importante, es fundamental” ...</p> <p>...“Pero lo más fundamental fue conformar el equipo, que tardó dos años en consolidarse”...</p> <p>...“El no contar con el equipo ideal, gente comprometida y sin vicios y fue un reto”...</p> <p>...“Nos felicitaron porque mi equipo en Cúa alcanzó esa meta”...</p> <p>...“yo cuando tengo personas que te apoya y confianza de que vas a poder alcanzar los objetivos, eso para mí se transforma en compromiso”...</p>
<p>Pensamiento Analítico</p>	<p>...“si me lo está diciendo otro y otro también se lo expresó, fue porque al final el mensaje no llego como lo quería decir, entonces realmente el error esta de este lado” ...</p>

Competencia	Indicadores Conductuales
Experiencia técnica/Profesional/ Gerencial	<p>...“Si me toca entrar en la parte operativa, lo hago, les digo como creo que deben de hacerse las cosas, porque forma parte de liderar que lo adapten a su modo y yo los oriento sobre si funciona o no”...</p> <p>...“Me seguí desarrollando como entrenador y actualmente soy 3er Dan en Judo, he tenido la oportunidad en mi desarrollo como entrenador” ...</p> <p>...“Tuve la oportunidad de ser elegido como entrenador nacional para asistir a los juveniles en Argentina”...</p>
Orientación Estratégica	<p>...“Tratar de que en base a lo que tenemos prestarles un buen servicio”...</p> <p>...“Ver la cartera que tenemos y buscar los clientes potenciales, que forman parte de mi entorno”...</p> <p>...“Somos accesibles a los clientes y esto es una ventaja comparativa”...</p> <p>...“Lo primero que ve un Gerente de Negocio, es su cartera, ve los números de la oficina”...</p> <p>...“En los objetivos de la institución, tener un depósito de bajo costo, ser rentable”...</p>
Flexibilidad	<p>...“Me siento extrañado de los cambios de ordenes pero siempre enfocado en base a los objetivos en común, de crecimiento y bienestar para la institución, y uno siempre se enfoca a lo principal”...</p> <p>... “Un cambio de orden ahorita, es que nosotros tenemos establecido una meta de 78 millones para el semestre y hace 48 horas me dijeron que son 21 millones de bolívares más para estos últimos 4 meses. Eso es un cambio drástico, pero eso tiene un por qué, ya eso está explicado”...</p> <p>... “En principio, sentí rechazo porque eso no era lo que quería decir, pero al final cuando uno se sienta a pensar con cabeza fría y dice si me lo está diciendo otro y otro también se lo expresó, fue porque al final el mensaje no llego como lo quería decir, entonces realmente el error esta de este lado” ...</p> <p>...“Hay que bajar la guardia para que el otro también lo haga y no engancharse”...</p>
Autoconfianza	<p>...“Considero que desde el principio siempre he destacado porque me dieron una oficina por la cual nadie tenía fe y la oficina siempre ha sido rentable”...</p> <p>...“Soy una persona que valgo mucho, por el compromiso y por lo que pueda lograr”...</p> <p>...“Cuando se requiere disciplina y compromiso y que realmente yo quiera, creo que soy bueno”...</p> <p>...“No solo es que aprobé el curso sino que aprendí lo que yo quería aprender, lo que no me había permitido a mi ser gerente, lo aprendí, y eso me dio un plus, me dio la confianza”...</p> <p>...“aprobar, para mí fue un orgullo porque me gradué número uno (1) de ese grupo y todo es en base al compromiso y las ganas de que uno quiera”...</p>
Compromiso organizacional	<p>...“Sentí satisfacción personal, es el logro de saber que alcanzaste tu meta, el reconocimiento y compromiso de que crean que puedes hacerlo, yo cuando tengo personas que te apoyan y confianza de que vas a poder alcanzar los objetivos, eso para mí se transforma en compromiso”...</p> <p>...“Por eso es mi afinidad con los que se apoyan, que creen en ti, una afinidad en la parte de la lealtad de aquellos que te apoyan”...</p> <p>...“Me siento extrañado de los cambios de ordenes pero siempre enfocado en base a los objetivos en común, de crecimiento y bienestar para la institución, y uno siempre se enfoca a lo principal”...</p>

6.3.2. Rasgos de Personalidad obtenidos en la administración del Test de Wartegg

Esta persona pareciera mostrar un alto nivel de expansividad y energía que trasmite a los demás, aunque se maneja de forma prudente y paciente al tener una adecuada confianza en sí mismo, sin embargo ante situaciones que involucren un exceso de emotividad tenderá a mostrar desconfianza en sí e incluso falta de madurez, inclinándose a la indecisión que inhibe su voluntad y por ende, la toma de decisiones, lo que podría afectar

su forma de solucionar los problemas, ocasionando la necesidad de apoyo y retroalimentación y seguimiento constante de sus superiores.

Por otro lado, es posible que sea una persona con altos deseos de superación en busca de integrar sus deseos con sus ideales, y para ello toma una actitud crítica, observadora y objetiva acerca de si mismo, las situaciones o las personas, lo que le permitirá mayor empatía y comprensión del otro y reconocer el por qué ocurren determinados eventos, adaptándose a los mismos, dichas conductas facilitan el desenvolvimiento en este puesto de trabajo, ya que permitirá el comprender y adelantarse a las necesidades del cliente y manejar las situaciones cuando no se presenten como se esperaban; tiene un interés predominante por el presente y su realidad inmediata lo que apoyaría la consecución de objetivos, ya que pareciese ser una persona orientada a resultados y se evidencia en la manifestación de las capacidades de iniciativa y constancia en sus actividades.

En ese mismo orden de ideas, se puede apreciar capacidad adaptativa a su entorno y a los cambios que se propinan en el mismo, en el que al presentarse muchas actividades en conjunto, donde exista la inclinación a dispersarse, tenderá a analizar y asociar ideas, personas o eventos que lo lleven a lo concreto, a encontrar una estructura y orden, esto representa un factor importante debido a los constantes cambios que ocurren en su entorno laboral tanto interno como externo.

Finalmente, en OM se ha podido apreciar que aparentemente cuenta con claridad mental, organización y método, lo que puede favorecer su labor como gerente de negocio al manejar diversas actividades que requieran estructura tanto en tiempo como en contenido que conlleven a desenvolverse adecuadamente en su posición.

6.3.3. Análisis global en función del Perfil de Competencias diseñado y el Test de Wartegg

A continuación se graficará las competencias encontradas de acuerdo a los indicadores conductuales del participante N° 3:

Tabla 29

Niveles de competencias de acuerdo al perfil de competencia diseñado del sujeto N°3

Sujeto 3		
Competencias	Nivel	Indicadores Conductuales
Orientación al logro	1	<p>...“Ver que es lo que tenemos, ver las metas, los objetivos que tenemos y trazarnos de acuerdo a la planificación que cada uno tenga a su manera pero siempre y cuando este enfocado hacia los objetivos de la institución”...</p> <p>...“Ya el planteamiento no es cerrar en eso, sino que para diciembre cerremos en 230 o 220”...</p> <p>...“Esto definitivamente me llena mucho y cuando deje la banca seguramente seguiré como entrenador aunque me paguen 4000 bs mensuales”...</p> <p>...“Me siento extrañado de los cambios de ordenes pero siempre enfocado en base a los objetivos en común, de crecimiento y bienestar para la institución, y uno siempre se enfoca a lo principal”...</p>
	2	<p>...“Considero que desde el principio siempre he destacado porque me dieron una oficina por la cual nadie tenía fe y la oficina siempre ha sido rentable”...</p>
	3	<p>...“Yo inaugure la Agencia de Cúa. Fue algo bastante innovador, ya que nunca lo había hecho antes”...</p> <p>...“Recientemente logramos los 200 millones de cartera, que es un punto que yo quería que se lograra porque solo 12 oficinas habían podido entrar en ese lote y ya mi oficina toco ese nivel entonces cuando ya tocamos el escalón de 200, ya nos planteamos otro, y es una oficina que posiblemente pudiese hacer 250 y así poco a poco nos vamos estableciendo metas”...</p> <p>...“Pero como eres operativo tienes que ir a un curso de 6 meses donde si reprobabas tienes que renunciar y entonces son retos que a ti te plantean, y miras a tu familia y bueno tienes que hacerlo”...</p> <p>...“Fue difícil porque yo tenía que estar a las 7:00 en el banco exterior que era en la av. Urdaneta y tenía que madrugar entre las 3:00 y 3:30 am para estar a las 7:00 am en el curso y eso lo tuve que hacer durante 6 meses”...</p> <p>...“para mí fue un orgullo porque me gradué número uno (1) de ese grupo y todo es en base al compromiso y las ganas de que uno quiera” ...</p> <p>...“El martes nos felicitaron por haber alcanzado el tope de 200 millones en cartera, ya era un número que yo estaba buscando, nos habían dicho que teníamos que hacerlo para diciembre y yo lo logré en octubre”...</p>
Orientación de Servicio al Cliente	1	<p>...“No solo es la parte de negocio, es la parte operativa en visión a la calidad de servicios”...</p> <p>...“Los estoy atendiendo para que estén satisfechos con el servicio, para que mantengan el promedio”...</p> <p>...“Prestar atención personalizada, que un cliente de nosotros llega y no tiene que ir a checklist, eso es una ventaja comparativa”...</p> <p>...“Pero es el trabajo que te da la fortaleza en la zona, un cliente mal atendido se puede multiplicar por 10, mientras que un buen cliente se puede multiplicar por 2, lo importante es multiplicar el cliente bien atendido”...</p>
	2	<p>...“Los clientes acá son escuchados, que existen varios canales para expresar sus quejas y ser atendidos de forma rápida y de esta manera podemos dar, realmente una atención personalizada”...</p>
Orientación de Servicio al Cliente	3	<p>...“Hace como un mes la Gtes de Oasis me pidió cambiar un cliente que se está residenciado en los Valles del Tuy y yo le di el visto bueno para eso, ya que si ella lo iba a desarrollar era más beneficioso para él y para el banco”...</p>
Conciencia Organizacional	1	<p>...“Indudablemente el apoyo incondicional de Alexander como Gte. Regional ha influido”....</p> <p>... “La figura de Alexander y la del Sr. Ismael, que es el Vp de Negocios, que es una persona muy clara y muy abierta y sobretodo sencilla y accesible que te dice las cosas muy claras, los objetivos te los plantea de forma muy clara y siempre con coherencia, te dice el por qué y el cómo”...</p> <p>...“No solo es la parte de negocio, es la parte operativa en visión a la calidad de servicios”...</p>

Competencias	Nivel	Indicadores Conductuales
	2	...“Cuando hay un cambio de orden o instrucción, es porque ha habido un estudio o investigación previa, pero siempre nos dan explicación”... ...“Al final todo quedo claro, no sé si en cuanto a cobranzas porque no se tocó nuevamente el tema pero si con mi jefe que es muy claro, pero si hubo una falta de comunicación por mi parte”...
	3	...“Por ser una empresa joven tenemos ventajas como flexibilidad en punto de ventas, nos dan la oportunidad de escoger el mejor y más rentable porque tenemos producto”... ...“Prestar atención personalizada, que un cliente de nosotros llega y no tiene que ir a checklist, eso es una ventaja comparativa”... ...“Hace como un mes la Gtes de Oasis me pidió cambiar un cliente que se está residenciado en los Valles del Tuy y yo le di el visto bueno para eso, ya que si ella lo iba a desarrollar era más beneficioso para él y para el banco”...
Trabajo en Equipo y Cooperación	1	... “Y para que haya calidad de servicio debe haber un equipo coherente, un equipo que se sienta a gusto en lo que está haciendo y que estemos identificados todos con un mismo objetivo”... ... “No se tenía mucha confianza en esa oficina, por su ubicación y por el equipo donde había mucha rotación de personal, hasta que se pudo conformar el equipo, por eso considero que el equipo es importante, es fundamental”... ... “Pero lo más fundamental fue conformar el equipo, que tardó dos años en consolidarse”... ...“El no contar con el equipo ideal, gente comprometida y sin vicios y fue un reto”... ...“yo cuando tengo personas que te apoya y confianza de que vas a poder alcanzar los objetivos, eso para mí se transforma en compromiso”...
	2	...“Nos felicitaron porque mi equipo en Cúa alcanzó esa meta”...
Liderazgo de Equipo	2	...“He logrado que mi equipo de trabajo destaque en la oficina, destaque en un punto donde la gente se preguntaba, por qué Cua?”...
	3	...“La manera como yo influí, fue modelando, cuando uno ve a una persona que esta fuera de lo que se debería estar haciendo, uno viene, ayuda, colabora, uno le dice que por más trabajo que hay, uno tiene que atender bien”...
Autoconfianza	1	...“Soy una persona que valgo mucho, por el compromiso y por lo que pueda lograr”... ...“Cuando se requiere disciplina y compromiso y que realmente yo quiera, creo que soy bueno”... ...“No solo es que aprobé el curso sino que aprendí lo que yo quería aprender, lo que no me había permitido a mi ser gerente, lo aprendí, y eso me dio un plus, me dio la confianza”... ...“aprobar, para mí fue un orgullo porque me gradué número uno (1) de ese grupo y todo es en base al compromiso y las ganas de que uno quiera”...
	2	...“Considero que desde el principio siempre he destacado porque me dieron una oficina por la cual nadie tenía fe y la oficina siempre ha sido rentable”...
Flexibilidad	3	...“En principio, sentí rechazo porque eso no era lo que quería decir, pero al final cuando uno se sienta a pensar con cabeza fría y dice si me lo está diciendo otro y otro también se lo expresó, fue porque al final el mensaje no llego como lo quería decir, entonces realmente el error esta de este lado”... ...“Hay que bajar la guardia para que el otro también lo haga y no engancharse”...
	1	...“Hay que bajar la guardia para que el otro también lo haga y no engancharse”...

Competencias	Nivel	Indicadores Conductuales
	2	...“Me siento extrañado de los cambios de ordenes pero siempre enfocado en base a los objetivos en común, de crecimiento y bienestar para la institución, y uno siempre se enfoca a lo principal”... ...“Un cambio de orden ahorita, es que nosotros tenemos establecido una meta de 78 millones para el semestre y hace 48 horas me dijeron que son 21 millones de bolívares más para estos últimos 4 meses. Eso es un cambio drástico, pero eso tiene un por qué, ya eso está explicado”...
	3	...“En principio, sentí rechazo porque eso no era lo que quería decir, pero al final cuando uno se sienta a pensar con cabeza fría y dice si me lo está diciendo otro y otro también se lo expresó, fue porque al final el mensaje no llegó como lo quería decir, entonces realmente el error esta de este lado”...
Compromiso Organizacional	2	...“Me siento extrañado de los cambios de ordenes pero siempre enfocado en base a los objetivos en común, de crecimiento y bienestar para la institución, y uno siempre se enfoca a lo principal”...
	3	...“Sentí satisfacción personal, es el logro de saber que alcanzaste tu meta, el reconocimiento y compromiso de que crean que puedes hacerlo, yo cuando tengo personas que te apoya y confianza de que vas a poder alcanzar los objetivos, eso para mí se transforma en compromiso”...

En función de los indicadores conductuales que se reflejan en el cuadro anterior se puede decir que la competencia Trabajo en Equipo y Cooperación se presenta en un nivel intermedio en este sujeto al mencionar lo siguiente: ...“Nos felicitaron porque mi equipo en Cúa alcanzó esa meta”..., lo que quiere decir que reconoce la importancia de la participación del grupo en las actividades, y esto lo respalda el test de Wartegg donde se aprecia que al interactuar con otros parece mostrarse como una persona empática y comprensiva, aspecto que incluye la Orientación de Servicio al Cliente, cuando este sujeto menciona lo siguiente ...“Hace como un mes la Gerente de Oasis me pidió cambiar un cliente que se está residenciado en los Valles del Tuy y yo le di el visto bueno para eso, ya que si ella lo iba a desarrollar era más beneficioso para él y para el banco”... pudiéndose apreciar que sobrepasa los niveles estándares de atención buscando beneficiar a los clientes.

Entre tanto el resto de las competencias parecen estar desarrolladas en un nivel avanzado, ya que en Orientación al logro se visualiza que hace esfuerzos extraordinarios para alcanzar las metas, además de plantearse y cumplir objetivos que van más allá de lo esperado, rasgo que se evidencia con las capacidades de iniciativa y constancia en sus actividades, observadas en su prueba. Por su parte en las competencias Conciencia Organizacional y Compromiso Organizacional, muestra una importante inclinación por comprender lo que diferencia a la organización y sus recursos de otras organizaciones del mismo rubro, con la finalidad tomar ventaja de ello y alcanzar las metas, y al sentirse

identificado con esta es capaz de integrar su conducta a la misma a fin de cubrir los objetivos de la organización, siendo esto sustentado por su desempeño en el Wartegg, donde parece haber predominio por alinear su conducta en función de aquello con lo que se siente identificado y que representa una necesidad actual.

En lo que respecta a la competencia Liderazgo de Equipo parece ser una persona que busca ser un ejemplo a seguir para su grupo, al que aspira transmitir su expansividad y energía, según su prueba.

Para finalizar se puede apreciar que este sujeto asume y aprende de sus errores para tomar acciones futuras en función de ello, vinculado a la competencia Autoconfianza, y además Flexibilidad, al comprender las críticas que se le hacen modificando su actuación. Estos rasgos son consistentes con su prueba ya que refleja que este parece reconocer el por qué ocurren determinados eventos y se adapta a los mismos.

6.4. Sujeto N° 4

6.4.1 Competencias obtenidas de la Entrevista por Eventos Conductuales

Tabla 30

Competencias identificadas en función de los indicadores conductuales del Sujeto N°4

Competencia	Indicadores Conductuales
<p>Orientación al logro</p>	<p>...“Cuando recibí la oficina la recibí con un déficit bastante alto, la meta era bastante exigente, pero me propuse mis objetivos que fue canalizar y verificar la cartera de aquí de la oficina, conocer a los clientes que estaban ya acá porque estaba llegando”...</p> <p>...“operativamente la oficina estaba muy mal, de hecho la oficina venía muy mal hasta luego de nuestra gestión, tanto del gerente de negocio como el gerente de oficina, fue un trabajo en común”...</p> <p>...“desde que yo llegué hasta la fecha la oficina ha tenido un muy buen crecimiento”...</p> <p>...“El mayor reto es cumplir tus metas y cada día ser mejor, no te voy a decir que es fácil, porque algunas veces uno sale a la calle y no consigue lo que uno quiere, no es fácil que los clientes te acepten de una vez y tenemos que insistir y en esa insistencia es que vamos cumpliendo nuestras metas”...</p> <p>...“insistí tanto que me abrieran unas cuentas fue “Bahía Las Mercedes” siempre lo pongo como ejemplo porque no sé cuántas veces lo visite pero después de 3 años de tanto insistir, por fin me abrió la cuenta, tanto las mercedes como Altamira y empresas relacionadas”...</p> <p>...“cuando uno tiene la responsabilidad de llevar una oficina, a menos que estés fuera del país, tienes que resolver, pero si fue complicado porque salí a una hora que no pensaba que tenía que salir y me toco llegar sola y resolver algo que era patrimonio del banco”...</p>
<p>Orientación al logro</p>	<p>...“averiguando donde tiene cuenta en otros bancos logre conseguir los teléfonos de ellos y logre contactarlos a ellos y la alianza fue muy buena”...</p> <p>...“conocer al personal que me estaban trayendo y obviamente al que había quedado, hacer una unificación entre el personal y yo para subir la cartera de la oficina”...</p>

Competencia	Indicadores Conductuales
Preocupación por el Orden y la Calidad	<p>...“eso me ayudo, la organización, verificar, llamar, hacerle seguimiento a las cosas, ya que operativamente la oficina estaba muy mal”...</p> <p>...“todas las semanas uno revisa una pequeña agenda que hace, revisa las visitas que tiene obviamente agendadas y también hacemos operaciones directamente en la oficina como supervisar, verificar, controlar a los empleados, normalmente este es el día a día”...</p>
Búsqueda de información	<p>...“averiguando donde tiene cuenta en otros bancos logre conseguir los teléfonos de ellos y logre contactarlos a ellos y la alianza fue muy buena”...</p> <p>...“hasta que un día decidí irme un poquito más allá y decidí contactar a los dueños de bahía y bueno la Sra. Sofia me permitió conversar con ella”...</p>
Iniciativa	<p>...“Primero me reuní con los administradores y al final, con la gente de bahía siempre conversaba, hasta que un día decida irme un poquito más allá y decida contactar a los dueños de bahía y bueno la Sra. Sofia me permitió conversar con ella”...</p> <p>...“averiguando donde tiene cuenta en otros bancos logre conseguir los teléfonos de ellos y logre contactarlos a ellos y la alianza fue muy buena”...</p>
Orientación de servicio al cliente	<p>...“siempre le pedimos una oportunidad de ofrecer la calidad de servicio que tenemos porque la diferencia con otros bancos es que nosotros atendemos a nuestros clientes directamente, damos un atención personalizada, creo que esa es la diferencia que tenemos de otros”...</p>
Impacto e Influencia	<p>...“yo exigía que me cambiaran de oficina porque ya yo no quería estar en una oficina que constantemente padece esa situación, y se negaban al cambio y tuve que hablar con un regional de zona para poder resolver esta situación porque no es fácil que te quieras ir y no te acepten el cambio. Al final el regional lo aceptó, a la otra persona no le gustó pero me dio el cambio”...</p>
Conciencia Organizacional	<p>...“siempre que uno lo va haciendo bien recibe una gratificación por parte de ellos, eso sí lo tengo bien presente, la reciprocidad por parte de los jefes”...</p> <p>...“La que tiene mayor peso es la de visitar a los clientes, porque son la base de la negociación o el negocio del banco, captar clientes”...</p> <p>...“siempre le pedimos una oportunidad de ofrecer la calidad de servicio que tenemos porque la diferencia con otros bancos es que nosotros atendemos a nuestros clientes directamente, damos un atención personalizada, creo que esa es la diferencia que tenemos de otros”...</p> <p>...“Yo creo que todos, mi regional, los vicepresidentes, todas las áreas de servicio central que es nuestro back, la cual no funciona sin ellos”...</p> <p>...“Con mi jefe tengo una buena relación y constantemente nos está felicitando, también nos indica cuando algo no está bien, recibimos directrices por parte de nuestro regional y el vicepresidente”...</p>
Formación de Relaciones y contacto	<p>...“Trabajar con la misma familia, las mismas personas con las que inicié trabajando en Fondo Común, con gente conocida con calidad humana, comprometidos tanto con el equipo como con los clientes, eso fue algo que me gustó en Fondo Común y cuando decidí venirme a este banco”...</p>
Desarrollo de otros	<p>...“parece que el cambio de cajero a cajero principal se le subió a la cabeza y trataba a sus compañeros de una forma no adecuada lo que quiere decir que no le vas a gritar ni a maltratar, considero importante que el personal que vaya a ser ascendido sea evaluado. Eso lo notifiqué a mi jefa, decidieron cambiarlo y evaluarlo, se le dio su feedback sobre qué hacer y qué cosas no, la idea no era quitarlo de acá y lo siguiera haciendo mal sino que corrigiera sus errores y mejorar en ese otro lugar”...</p>
Dirección/asertividad	<p>...“yo exigía que me cambiaran de oficina porque ya yo no quería estar en una oficina que constantemente padece esa situación, y se negaban al cambio y tuve que hablar con un regional de zona para poder resolver esta situación porque no es fácil que te quieras ir y no te acepten el cambio. Al final el regional lo aceptó, a la otra persona no le gustó pero me dio el cambio”...</p> <p>...“parece que el cambio de cajero a cajero principal se le subió a la cabeza y trataba a sus compañeros de una forma no adecuada lo que quiere decir que no le vas a gritar ni a maltratar, considero importante que el personal que vaya a ser ascendido sea evaluado. Eso lo notifiqué a mi jefa, decidieron cambiarlo y evaluarlo, se le dio su feedback sobre qué hacer y qué cosas no, la idea no era quitarlo de acá y lo siguiera haciendo mal sino que corrigiera sus errores y mejorar en ese otro lugar”...</p>
Liderazgo en Equipo	<p>...“conocer al personal que me estaban trayendo y obviamente al que había quedado, hacer una unificación entre el personal y yo para subir la cartera de la oficina”...</p>

Competencia	Indicadores Conductuales
Trabajo en Equipo y Cooperación.	<p>...“la oficina venía muy mal hasta luego de nuestra gestión, tanto del gerente de negocio como el gerente de oficina, fue un trabajo en común”...</p> <p>...“la oficina fue creciendo poco a poco pero muy progresivamente porque a Dios gracias y a todos los esfuerzos que se hacen en la oficina, porque no solo soy yo con la captación de los clientes sino también es el back que le podamos dar aquí en la oficina a los clientes y aquellos mensajeros que vienen de parte de esos clientes en el cumplimiento de las metas”...</p> <p>...“para mí todo es un engranaje que tiene que funcionar para que sirva bien”...</p> <p>...“conocer al personal que me estaban trayendo y obviamente al que había quedado, hacer una unificación entre el personal y yo para subir la cartera de la oficina”...</p> <p>...“Yo creo que todos, mi regional, los vicepresidentes, todas las áreas de servicio central que es nuestro back, la cual no funciona sin ellos”...</p>
Experiencia técnica/Profesional/Gerencial	<p>...“Porque cuando ya tu manejas áreas de auditoría te permite tener una agenda y estrategia de cómo deberían hacerse las cosas, claro todo dentro de las normas y procedimientos que te exige el banco y hacerle seguimiento”...</p>
Autocontrol	<p>...“me toco venirme de valencia a abrir la oficina, cerrar las llaves de paso, verificar que todo los equipos estuviesen en condiciones si no esperar a que viniese la gente de seguridad y le iban a hacer el trabajo de plomería y en eso pasamos todo el fin de semana”...</p> <p>...“cuando uno tiene la responsabilidad de llevar una oficina, a menos que estés fuera del país, tienes que resolver pero si fue complicado porque salí a una hora que no pensaba que tenía que salir y me toco llegar sola y resolver algo que era patrimonio del banco”...</p>
Flexibilidad	<p>...“tenía llaves como gerente y entonces una de las tuberías se reventaron y se complicó la cosa porque no estaba en caracas y me toco venirme de valencia a abrir la oficina, cerrar las llaves de paso, verificar que todo los equipos estuviesen en condiciones si no esperar a que viniese la gente de seguridad y la iba a hacer el trabajo de plomería y en eso pasamos todo el fin de semana”...</p>
Autoconfianza	<p>...“desde que yo llegue hasta la fecha la oficina ha tenido un muy buen crecimiento”...</p> <p>...“esta agencia de las mercedes ha venido creciendo y cumpliendo sus metas y eso para mí ha sido muy satisfactorio, empezar en la parte de negocios y que me haya ido tan bien inicialmente y que todavía sigue yéndonos muy bien”...</p> <p>...“mi madre siempre ha estado conmigo y recibo sus consejos de forma muy abierta pero la decisión final siempre ha sido la mía, igual con mi esposo, a menos que sea una decisión que nos afecte a ambos, la mayoría de las decisiones las tomo yo”...</p>
Compromiso organizacional	<p>...“Cuando recibí la oficina la recibí con un déficit bastante alto, la meta era bastante exigente, pero me propuse mis objetivos que fue canalizar y verificar la cartera de aquí de la oficina, conocer a los clientes que estaban ya acá porque estaba llegando”...</p> <p>...“pero si fue complicado porque salí a una hora que no pensaba que tenía que salir y me tocó llegar sola y resolver algo que era patrimonio del banco”...</p> <p>...“tenía llaves como gerente y entonces una de las tuberías se reventaron y se complicó la cosa porque no estaba en caracas y me toco venirme de valencia a abrir la oficina, cerrar las llaves de paso, verificar que todo los equipos estuviesen en condiciones si no esperar a que viniese la gente de seguridad y le iban a hacer el trabajo de plomería y en eso pasamos todo el fin de semana”...</p> <p>...“Porque cuando ya tu manejas áreas de auditoría te permite tener una agenda y estrategia de cómo deberían hacerse las cosas, claro todo dentro de las normas y procedimientos que te exige el banco y hacerle seguimiento”...</p>

6.4.2. Rasgos de Personalidad obtenidos en la administración del Test de Wartegg

YC parece ser una persona con tendencia a la expansividad, independiente y con espíritu crítico con capacidad de asimilar su entorno, en búsqueda de paz y tranquilidad. Puede manifestar dificultad afectiva cuando existan diferencias entre sus ideales, sus deseos con la realidad circundante, por lo que procura conciliar ambos factores. Asimismo, parece mantener adecuadas relaciones interpersonales, debido a

facilidad en el proceso de sociabilidad y ante las divergencias por interacciones expresa una actitud diplomática ante los demás.

Por otro lado, destaca la observación y objetividad para enfrentar los problemas o situaciones, en el cual, en ocasiones, puede encontrarse dificultad para la resolución de situaciones/eventos/personas complicadas debido a tendencia al exceso de análisis que puede inhibir su voluntad.

Por su parte, se observa altos deseos de superación y preocupación por salir de la rutina, aunque se vea impedido por dificultad en el esfuerzo propio, requiriendo del apoyo de sus compañeros o supervisores o alguna figura representativa por la persona, producto de tener gusto por el confort.

Por último, esta persona podría tener una adecuada capacidad asociativa y preferencia por lo concreto e intelectual, donde destaca preocupación por los aspectos social, que sin embargo se manejan más a nivel intelectual.

6.4.3. Análisis global en función del Perfil de Competencias diseñado y el Test de Wartegg

A continuación se graficará las competencias encontradas de acuerdo a los indicadores conductuales del participante N° 4:

Tabla 31

Niveles de competencias de acuerdo al perfil de competencia diseñado del sujeto N°4

Sujeto 4		
Competencias	Nivel	Indicadores Conductuales
Orientación al logro	1	...“El mayor reto es cumplir tus metas y cada día ser mejor, no te voy a decir que es fácil, porque algunas veces uno sale a la calle y no consigue lo que uno quiere, no es fácil que los clientes te acepten de una vez y tenemos que insistir y en esa insistencia es que vamos cumpliendo nuestras metas”...
	2	...“Cuando recibí la oficina la recibí con un déficit bastante alto, la meta era bastante exigente, pero me propuse mis objetivos que fue canalizar y verificar la cartera de aquí de la oficina, conocer a los clientes que estaban ya acá porque estaba llegando”... ...“operativamente la oficina estaba muy mal, de hecho la oficina venía muy mal hasta luego de nuestra gestión, tanto del gerente de negocio como el gerente de oficina, fue un trabajo en común”... ...“desde que yo llegué hasta la fecha la oficina ha tenido un muy buen crecimiento”... ...“averiguando donde tiene cuenta en otros bancos logre conseguir los teléfonos de ellos y logre contactarlos a ellos y la alianza fue muy buena”...

Competencias	Nivel	Indicadores Conductuales
Orientación al logro	2	...“conocer al personal que me estaban trayendo y obviamente al que había quedado, hacer una unificación entre el personal y yo para subir la cartera de la oficina”...
	3	...“insistí tanto que me abrieran unas cuentas fue “Bahía Las Mercedes” siempre lo pongo como ejemplo porque no sé cuántas veces lo visite pero después de 3 años de tanto insistir, por fin me abrió la cuenta, tanto las mercedes como Altamira y empresas relacionadas”... ...“cuando uno tiene la responsabilidad de llevar una oficina, a menos que estés fuera del país, tienes que resolver, pero si fue complicado porque salí a una hora que no pensaba que tenía que salir y me toco llegar sola y resolver algo que era patrimonio del banco”...
Orientación de Servicio al Cliente	1	...“siempre le pedimos una oportunidad de ofrecer la calidad de servicio que tenemos porque la diferencia con otros bancos es que nosotros atendemos a nuestros clientes directamente, damos un atención personalizada, creo que esa es la diferencia que tenemos de otros”...
Conciencia Organizacional	2	...“siempre que uno lo va haciendo bien recibe una gratificación por parte de ellos, eso sí lo tengo bien presente, la reciprocidad por parte de los jefes”... ...“Yo creo que todos, mi regional, los vicepresidentes, todas las áreas de servicio central que es nuestro back, la cual no funciona sin ellos”... ...“Con mi jefe tengo una buena relación y constantemente nos está felicitando, también nos indica cuando algo no está bien, recibimos directrices por parte de nuestro regional y el vicepresidente”...
	3	...“La que tiene mayor peso es la de visitar a los clientes, porque son la base de la negociación o el negocio del banco, captar clientes”... ...“siempre le pedimos una oportunidad de ofrecer la calidad de servicio que tenemos porque la diferencia con otros bancos es que nosotros atendemos a nuestros clientes directamente, damos un atención personalizada, creo que esa es la diferencia que tenemos de otros”...
Trabajo en Equipo y Cooperación	1	...“para mí todo es un engranaje que tiene que funcionar para que sirva bien”...
	2	...“la oficina fue creciendo poco a poco pero muy progresivamente porque a Dios gracias y a todos los esfuerzos que se hacen en la oficina, porque no solo soy yo con la captación de los clientes sino también es el back que le podamos dar aquí en la oficina a los clientes y aquellos mensajeros que vienen de parte de esos clientes en el cumplimiento de las metas”...
	3	...“la oficina venía muy mal hasta luego de nuestra gestión, tanto del gerente de negocio como el gerente de oficina, fue un trabajo en común”... ...“conocer al personal que me estaban trayendo y obviamente al que había quedado, hacer una unificación entre el personal y yo para subir la cartera de la oficina”... ...“Yo creo que todos, mi regional, los vicepresidentes, todas las áreas de servicio central que es nuestro back, la cual no funciona sin ellos”...
Liderazgo de Equipo	2	...“conocer al personal que me estaban trayendo y obviamente al que había quedado, hacer una unificación entre el personal y yo para subir la cartera de la oficina”...
Autoconfianza	1	...“mi madre siempre ha estado conmigo y recibo sus consejos de forma muy abierta pero la decisión final siempre ha sido la mía, igual con mi esposo, a menos que sea una decisión que nos afecte a ambos, la mayoría de las decisiones las tomo yo”...
	2	...“desde que yo llegue hasta la fecha la oficina ha tenido un muy buen crecimiento”... ...“esta agencia de las mercedes ha venido creciendo y cumpliendo sus metas y eso para mí ha sido muy satisfactorio, empezar en la parte de negocios y que me haya ido tan bien inicialmente y que todavía sigue yéndonos muy bien”...

Competencias	Nivel	Indicadores Conductuales
Flexibilidad	2	...“tenía llaves como gerente y entonces una de las tuberías se reventaron y se complicó la cosa porque no estaba en caracas y me tocó venirme de valencia a abrir la oficina, cerrar las llaves de paso, verificar que todo los equipos estuviesen en condiciones si no esperar a que viniese la gente de seguridad y la iba a hacer el trabajo de plomería y en eso pasamos todo el fin de semana”...
Compromiso Organizacional	1	...“Porque cuando ya tu manejas áreas de auditoría te permite tener una agenda y estrategia de cómo deberían hacerse las cosas, claro todo dentro de las normas y procedimientos que te exige el banco y hacerle seguimiento”...
	2	...“pero si fue complicado porque salí a una hora que no pensaba que tenía que salir y me tocó llegar sola y resolver algo que era patrimonio del banco”... ...“tenía llaves como gerente y entonces una de las tuberías se reventaron y se complicó la cosa porque no estaba en caracas y me tocó venirme de valencia a abrir la oficina, cerrar las llaves de paso, verificar que todo los equipos estuviesen en condiciones, si no esperar a que viniese la gente de seguridad y le iban a hacer el trabajo de plomería y en eso pasamos todo el fin de semana”...

Con respecto al discurso de este participante se puede apreciar que la competencia Orientación de Servicio al cliente, está presente a nivel inicial ya que expresa “siempre le pedimos una oportunidad de ofrecer la calidad de servicio que tenemos porque la diferencia con otros bancos es que nosotros atendemos a nuestros clientes directamente, damos un atención personalizada, creo que esa es la diferencia que tenemos de otros”, lo que puede hacer referencia a un interés por satisfacer las necesidades de otros, sin embargo, no necesariamente llega a la acción, este aspecto destaca, ya que en los resultados de su prueba se encontró que aunque exista una adecuada elaboración intelectual del proceso o evento, la acción se ve inhibida por exceso de análisis en el mismo.

Por otro lado, las siguientes competencias podrían estar presentes en un nivel intermedio, en primer lugar, Liderazgo de Equipo, ya que se puede observar que busca la integración del equipo para el logro de los objetivos; segundo, Autoconfianza y Flexibilidad, debido a que manifiesta creer en sí mismo y tener la capacidad para solventar las situaciones que se le presenten al adaptar sus estrategias a los acontecimientos que lo ameriten; y por último, compromiso organizacional, donde manifiesta “tenía llaves como gerente y entonces una de las tuberías se reventaron y se complicó la cosa porque no estaba en caracas y me tocó venirme de valencia a abrir la oficina, cerrar las llaves de paso, verificar que todo los equipos estuviesen en condiciones, si no esperar a que viniese la gente de seguridad y le iban a hacer el trabajo de plomería y en eso pasamos todo el fin de semana” aspecto que destaca su identificación con la organización incluso si esto requiera que se hagan sacrificios. Con

respecto a su desempeño en la prueba de wartegg se pudo observar consistencia respecto a manifestar una actitud expansiva e independiente, además posee los recursos necesarios a nivel intelectual para replanificar las situaciones y asimilarse a ella, finalmente, destaca que esta persona mientras exista conciliación entre sus ideales, deseos y la realidad que le atañe parece corresponder una actitud de compromiso e identificación.

Finalmente, en los indicadores conductuales del discurso de este participante presentes a nivel avanzado se pueden destacar, primero, la competencia Orientación al Logro al expresar “insistí tanto que me abrieran unas cuentas fue “Bahía Las Mercedes” siempre lo pongo como ejemplo porque no sé cuántas veces lo visite pero después de 3 años de tanto insistir, por fin me abrió la cuenta, tanto las mercedes como Altamira y empresas relacionadas” donde se puede observar esfuerzos extraordinarios por alcanzar las metas; en cuanto a la competencia Conciencia Organizacional se puede apreciar que conoce y comprende la posición que ubica la organización respecto a otras instituciones del mismo alcance; por último, Trabajo en Equipo y Cooperación ya que la participante indica “la oficina venía muy mal hasta luego de nuestra gestión, tanto del gerente de negocio como el gerente de oficina, fue un trabajo en común” vislumbrando la comprensión de que la cohesión del grupo, es decir el trabajo en conjunto es necesario para el alcance de las metas, ya que es capaz de mantener adecuadas relaciones interpersonales, debido a facilidad en el proceso de sociabilidad, según lo expresa su prueba.

6.5. Sujeto N° 5

6.5.2. Competencias obtenidas de la Entrevista por Eventos Conductuales

Tabla 32

Competencias identificadas en función de los indicadores conductuales del Sujeto N° 5

Competencia	Indicadores Conductuales
<p>Orientación al logro</p>	<p>...“lograr que el cliente este con nosotros a pesar de la competencia, es lo que más me ha costado y trato de que se dé, de que se logre y de que entiendan que cambiar de agencia, para mi agencia, sea de mayor satisfacción”...</p> <p>...“Mi cliente de mayor reto fue el Colegio “José María Vargas” donde logré que se abrieran 250 cuentas pero no fue fácil, ya que ellos bajaban toda su nómina a través de BanCaribe y para mí fue un reto y algo bien comprometedor”...</p> <p>...“Mi caso fue bien particular porque yo inicié como Gerente de Negocio estando en una oficina que no tenía Gerente, entonces yo tenía que trabajar fuertemente porque fue un impacto para mí que el personal que estaba ingresando a mi oficina ninguno tenía experiencia bancaria”...</p> <p>...“Estoy muy contenta porque mi auditoria hace como un mes salió muy buena, entonces fue una gran satisfacción, no solo porque mi gerente, que es mi equipo sino el personal esta acoplado...</p> <p>....entender que más allá del trabajo es un compromiso de uno mismo por hacer las cosas bien</p>

Competencia	Indicadores Conductuales
Orientación al logro	y tener unos buenos resultados”... ...“formé parte de una agencia nueva que se inauguró y me encontré sola en la agencia, sin tener otro gerente y logre que todo el equipo estuviera centrado en sus actividades y haciendo las cosas como debían de ser”... ...“me siento todos los días para ver que tengo que lograr para que el cliente se sienta satisfecho”... ...“me encontré sola en la agencia, sin tener otro gerente y logre que todo el equipo estuviera centrado en sus actividades y haciendo las cosas como debían de ser”...
Preocupación por el Orden y la Calidad	...“Para mí fue fuerte, porque yo tuve que buscar la forma de hacerle ver a mi personal cuáles eran las tareas que tenían que realizar cada uno, buscar la manera de organizarlos y hacerlos crecer para entender el proceso que estaban viviendo y que significaba trabajar en una situación financiera”... ...“yo pienso que lo importante es que ellos entendieron que hay una metodología, una organización y que esto es importante para que se cumplan los manuales”... ...“estoy muy contenta porque mi auditoria hace como un mes salió muy buena, entonces fue una gran satisfacción, no solo porque mi gerente, que es mi equipo sino el personal esta acoplado, saben cuáles son las normas, lo que tiene que ver con los manuales”... ...“A veces quiero hacer todo y no puedo hacerlo, he tratado de mejorar delegando pero la inseguridad de que no lo hagan bien hace que me sobrecargue y es general porque lo hago en casa y en el trabajo y es un área de mejora que tengo que trabajar”... ...“Creo que esto pasa porque quiero que todo salga correcto y que no haya error o debilidad y por eso lo hago yo, por miedo a que no lo hagan bien o lo hagan a media”... ...“me ha pasado que por ejemplo hacer las carpetas de crédito, donde se le realizan inducciones pero termino yo haciéndolo porque hay que cumplir cada paso específico y aunque uno le diga a otra persona que esto se hace de cierta manera siempre se termina pasando algo por alto, entonces me la resuelvo yo completa”...
Orientación de servicio al cliente	...“adicionalmente tengo otras tareas operativas, la atención personalizada de un cliente para tener resultados a los requerimientos que ellos solicitan en la parte de negocio”... ...“Logré que este cliente se quedara con nuestro Banco a través de la calidad de servicio que nos destaca de la competencia”... ...“me siento todos los días para ver que tengo que lograr para que el cliente se sienta satisfecho”...
Impacto e Influencia	...“tuve que buscar la forma de hacerle ver a mi personal cuáles eran las tareas que tenían que realizar cada uno, buscar la manera de organizarlos y hacerlos crecer”... ...“lo difícil sino lograr que el personal nuevo que nunca había sabido lo que es un cheque de gerencia, entender donde están ubicados y entender con actitud que se sientan identificados con su trabajo y que se sientan comprometidos en la realización de sus funciones”... ...“lo que he hecho es hacerle ver al personal que no pueden medir ni exigir que lo que tenían o lo que pasó sea igual aquí”...
Conciencia Organizacional	...“Logré que este cliente se quedara con nuestro Banco a través de la calidad de servicio que nos destaca de la competencia, a pesar de la larga distancia donde ellos están ubicados, los muchachos, mi personal moldea una buena atención personalizada hacia los clientes que van para allá y por eso se quedaron conmigo”... ...“Yo los cambios no los veo como problemas sino que trato de buscar el aspecto positivo y dar la mejor solución mientras se mantenga dentro de los lineamientos y seguridad de la empresa”... ...“ha pasado que hay que cumplir una función operativa en la institución y eso ha hecho que siendo previsiva y adelantándome a ello, hablo con los jefes y les planteo la situación y se ha resuelto”... ...“tuve muchas observaciones con este punto, hasta que tuve que hacerme entender a mí misma de que ya no me puedo involucrar en esa parte operativa sino mi compañera quien tiene que hacer ese rol”...
Formación de Relaciones y contacto	...“lo que he podido dar e incluso aportar a mis compañeros ha hecho que el equipo trabaje en armonía”...
Desarrollo de Otros	...“me encontré sola en la agencia, sin tener otro gerente y logre que todo el equipo estuviera centrado en sus actividades y haciendo las cosas como debían de ser”... ...“Para mí fue fuerte, porque yo tuve que buscar la forma de hacerle ver a mi personal cuáles

Competencia	Indicadores Conductuales
Desarrollo de Otros	<p>eran las tareas que tenían que realizar cada uno, buscar la manera de organizarlos y hacerlos crecer”...</p> <p>...“Para mí fue fuerte, porque yo tuve que buscar la forma de hacerle ver a mi personal cuáles eran las tareas que tenían que realizar cada uno, buscar la manera de organizarlos y hacerlos crecer”...</p> <p>...“lograr que el personal nuevo que nunca había sabido lo que es un cheque de gerencia, entender dónde están ubicados y entender con actitud que se sientan identificados con su trabajo y que se sientan comprometidos en la realización de sus funciones”...</p> <p>...“tuve que hacerle ver a mi Gerente de Oficina de que hay cosas personales que deben manejarse de cierta manera y una de ellas es dejándolas en casa, ya que otra cosa es cuando tu llegas a la oficina”...</p> <p>...“Considero que el personal ahorita en mi agencia, tienen una actitud de que entienden con madurez de que tienen que ser mejores, tienen que modelar y tienen que modelar con esfuerzo”...</p> <p>...“tuve que buscar la forma de hacerle ver a mi personal cuáles eran las tareas que tenían que realizar cada uno, buscar la manera de organizarlos y hacerlos crecer”...</p>
Dirección/asertividad	<p>...“logre que todo el equipo estuviera centrado en sus actividades y haciendo las cosas como debían de ser”...</p> <p>...“tuve que buscar la forma de hacerle ver a mi personal cuáles eran las tareas que tenían que realizar cada uno, buscar la manera de organizarlos y hacerlos crecer para entender el proceso que estaban viviendo y que significaba trabajar en una institución financiera”...</p> <p>...“lo que he hecho es hacerle ver al personal que no pueden medir ni exigir que lo que tenía o lo que pasó sea igual aquí”...</p>
Liderazgo en Equipo	<p>...“el equipo de trabajo que forma mi oficina y que yo lidero, les hago saber cuáles son mis tareas colectivas que van en función del cumplimiento de las metas y los objetivos de la institución”...</p> <p>...“formé parte de una agencia nueva que se inauguró y me encontré sola en la agencia, sin tener otro gerente y logre que todo el equipo estuviera centrado en sus actividades y haciendo las cosas como debían de ser”...</p> <p>...“tuve que buscar la forma de hacerle ver a mi personal cuáles eran las tareas que tenían que realizar cada uno, buscar la manera de organizarlos y hacerlos crecer para entender el proceso que estaban viviendo”...</p> <p>...“lo difícil sino lograr que el personal nuevo que nunca había sabido lo que es un cheque de gerencia, entender donde están ubicados y entender con actitud que se sientan identificados con su trabajo y que se sientan comprometidos en la realización de sus funciones”...</p> <p>...“lo que he podido dar e incluso aportar a mis compañeros ha hecho que el equipo trabaje en armonía”...</p>
Trabajo en Equipo y Cooperación	<p>...“Estoy muy contenta porque mi auditoria hace como un mes salió muy buena, entonces fue una gran satisfacción, no solo porque mi gerente, que es mi equipo sino el personal esta acoplado”...</p> <p>...“Considero que el personal ahorita en mi agencia, tienen una actitud de que entienden con madurez de que tienen que ser mejores, tienen que modelar y tienen que modelar con esfuerzo”...</p> <p>...“Eso me ha ayudado que en mi oficina junto con mi equipo, podamos lograr y cumplir con las tareas asignadas por la institución”...</p> <p>...“a pesar de la larga distancia donde ellos están ubicados, los muchachos, mi personal moldea una buena atención personalizada hacia los clientes que van para allá y por eso se quedaron conmigo”...</p> <p>...“lo que he podido dar e incluso aportar a mis compañeros ha hecho que el equipo trabaje en armonía”...</p>
Escala de Experiencia técnica/Profesional/Gerencial	<p>...“yo venía con experiencia del área de negocio y yo tenía claro las actividades a hacer”...</p>

Competencia	Indicadores Conductuales
Autocontrol	...“con mi frente bien en alto, porque yo no tenía nada que ver, yo seguí trabajando y de hecho no me liquidaron de una vez sino que me llevaron a FOGADE, allí entendí que eligieron ciertas gerencias para seguir trabajando y también por mi experiencia y capacidad demostrada”... ...“Me ha pasado que nosotros no podemos tener un excedente en efectivo en la agencia y tengo que tomar una decisión inmediata con esta situación”...
Flexibilidad	...“Los cambios que han surgido han sido más a nivel operativo pero yo siempre trato de dar la mejor respuesta para resolverlo”... ...“Yo los cambios no los veo como problemas sino que trato de buscar el aspecto positivo y dar la mejor solución mientras se mantenga dentro de los lineamientos y seguridad de la empresa”... ...“Me ha pasado que nosotros no podemos tener un excedente en efectivo en la agencia y tengo que tomar una decisión inmediata con esta situación”... ...“tuve muchas observaciones con este punto, hasta que tuve que hacerme entender a mí misma de que ya no me puedo involucrar en esa parte operativa sino mi compañera quien tiene que hacer ese rol”...
Autoconfianza	...“yo venía con experiencia del área de negocio y yo tenía claro las actividades a hacer”... ...“siento que yo hoy he mejorado para lograr las metas exigidas por la institución y me siento todos los días para ver que tengo que lograr para que el cliente se sienta satisfecho”...
Compromiso organizacional	...“mis tareas son tener conocimiento de mis metas asignadas; tener claro hacia donde me tengo que guiar o hacia donde me tengo que enfocar para tener un crecimiento más rápido y rentable a la agencia, ya que allá van pocos a mi agencia; hacer que se cumplan las metas”... ...“estoy muy contenta porque mi auditoria hace como un mes salió muy buena, entonces fue una gran satisfacción, no solo porque mi gerente, que es mi equipo sino el personal esta acoplado, saben cuáles son las normas, lo que tiene que ver con los manuales, entender que más allá del trabajo es un compromiso de uno mismo por hacer las cosas bien y tener unos buenos resultados”... ...“les hago saber cuáles son mis tareas colectivas que van en función del cumplimiento de las metas y los objetivos de la institución”...

6.5.3. Rasgos de Personalidad obtenidos en la administración del Test de Wartegg

LS pareciera ser una persona que destaca por la confianza que tiene en sí misma, manifiesta por su expansividad y energía que la impulsan a actuar de forma impulsiva e incluso impaciente, especialmente en la solución de problemas, lo que lleva a su vez a presentar dificultad en el desempeño de sus actividades o funciones diarias, particularmente en la estructuración de las mismas, no obstante, parece tener alta capacidad de asociación y deducción que permiten una adecuada resolución de conflictos. Asimismo, es probable que sea una persona extrovertida y que presente conductas de iniciativa, voluntad, resolución y decisión ante las circunstancias que se le presenten; se concentra en el presente y en la realidad inmediata que le atañe a la cual se inmersa a través de la observación, para impulsar sus altos deseos de superación y perfección, por lo que busca integrar sus ideales con sus gustos, sin embargo, aunque manifiesta interés en concentrarse en lo objetivo, la subjetividad puede interferir en su adaptación.

Por último, parece ser una persona que tiene equilibrio emotivo y que puede manifestar dulzura, bondad y simpatía lo que hace que establezca y mantenga muy buenas relaciones interpersonales, ya que trata de comprender los sentimientos del otro, sin embargo puede llegar a manifestar conductas de autoritarismo, despotismo e independencia, que le dificultan, ocasionalmente, la interacción con el otro cuando no hay coincidencias en las ideas o conductas.

6.5.4. Análisis global en función del Perfil de Competencias diseñado y el Test de Wartegg

A continuación se graficará las competencias encontradas de acuerdo a los indicadores conductuales del participante N° 5:

Tabla 33

Niveles de competencias de acuerdo al perfil de competencia diseñado del sujeto N°5

Sujeto 5		
Competencias	Nivel	Indicadores Conductuales
Orientación al logro	1	...“Estoy muy contenta porque mi auditoria hace como un mes salió muy buena, entonces fue una gran satisfacción, no solo porque mi gerente, que es mi equipo sino el personal esta acoplado... ..entender que más allá del trabajo es un compromiso de uno mismo por hacer las cosas bien y tener unos buenos resultados”.... ...“me siento todos los días para ver que tengo que lograr para que el cliente se sienta satisfecho”...
	2	...“Mi caso fue bien particular porque yo inicié como Gerente de Negocio estando en una oficina que no tenía Gerente, entonces yo tenía que trabajar fuertemente porque fue un impacto para mí que el personal que estaba ingresando a mi oficina ninguno tenía experiencia bancaria”... ...“formé parte de una agencia nueva que se inauguró y me encontré sola en la agencia, sin tener otro gerente y logre que todo el equipo estuviera centrado en sus actividades y haciendo las cosas como debían de ser”...
	3	...“Mi cliente de mayor reto fue el Colegio “José María Vargas” donde logré que se abrieran 250 cuentas pero no fue fácil, ya que ellos bajaban toda su nómina a través de BanCaribe y para mí fue un reto y algo bien comprometedor”...
Orientación de Servicio al Cliente	2	...“Logré que este cliente se quedara con nuestro Banco a través de la calidad de servicio que nos destaca de la competencia”... ...“me siento todos los días para ver que tengo que lograr para que el cliente se sienta satisfecho”...
Conciencia Organizacional	1	...“tuve muchas observaciones con este punto, hasta que tuve que hacerme entender a mí misma de que ya no me puedo involucrar en esa parte operativa sino mi compañera quien tiene que hacer ese rol”...

Competencias	Nivel	Indicadores Conductuales
	2	...“Yo los cambios no los veo como problemas sino que trato de buscar el aspecto positivo y dar la mejor solución mientras se mantenga dentro de los lineamientos y seguridad de la empresa”... ...“ha pasado que hay que cumplir una función operativa en la institución y eso ha hecho que siendo previsiva y adelantándome a ello, hablo con los jefes y les planteo la situación y se ha resuelto”...
	3	...“Logré que este cliente se quedara con nuestro Banco a través de la calidad de servicio que nos destaca de la competencia”...
Trabajo en Equipo y Cooperación	2	...“ Estoy muy contenta porque mi auditoria hace como un mes salió muy buena, entonces fue una gran satisfacción, no solo porque mi gerente, que es mi equipo sino el personal esta acoplado”... ...“Considero que el personal ahorita en mi agencia, tienen una actitud de que entienden con madurez de que tienen que ser mejores, tienen que modelar y tienen que modelar con esfuerzo”... ...“Eso me ha ayudado que en mi oficina junto con mi equipo, podamos lograr y cumplir con las tareas asignadas por la institución”... ...“a pesar de la larga distancia donde ellos están ubicados, los muchachos, mi personal moldea una buena atención personalizada hacia los clientes que van para allá y por eso se quedaron conmigo”... ...“lo que he podido dar e incluso aportar a mis compañeros ha hecho que el equipo trabaje en armonía”...
Liderazgo de Equipo	1	...“el equipo de trabajo que forma mi oficina y que yo lidero, les hago saber cuáles son mis tareas colectivas que van en función del cumplimiento de las metas y los objetivos de la institución”...
	2	...“formé parte de una agencia nueva que se inauguró y me encontré sola en la agencia, sin tener otro gerente y logre que todo el equipo estuviera centrado en sus actividades y haciendo las cosas como debían de ser”... ...“tuve que buscar la forma de hacerle ver a mi personal cuáles eran las tareas que tenían que realizar cada uno, buscar la manera de organizarlos y hacerlos crecer para entender el proceso que estaban viviendo”...
	3	...“lograr que el personal nuevo que nunca había sabido lo que es un cheque de gerencia, entender donde están ubicados y entender con actitud que se sientan identificados con su trabajo y que se sientan comprometidos en la realización de sus funciones”...
Autoconfianza	1	...“siento que yo hoy he mejorado para lograr las metas exigidas por la institución”...
	2	...“yo venía con experiencia del área de negocio y yo tenía claro las actividades a hacer”...
Flexibilidad	1	...“tuve muchas observaciones con este punto, hasta que tuve que hacerme entender a mí misma de que ya no me puedo involucrar en esa parte operativa sino mi compañera quien tiene que hacer ese rol”...
	2	...“Los cambios que han surgido han sido más a nivel operativo pero yo siempre trato de dar la mejor respuesta para resolverlo”... ...“Yo los cambios no los veo como problemas sino que trato de buscar el aspecto positivo y dar la mejor solución mientras se mantenga dentro de los lineamientos y seguridad de la empresa”... ...“Me ha pasado que nosotros no podemos tener un excedente en efectivo en la agencia y tengo que tomar una decisión inmediata con esta situación”...
Compromiso Organizacional	2	...“estoy muy contenta porque mi auditoria hace como un mes salió muy buena, entonces fue una gran satisfacción, no solo porque mi gerente, que es mi equipo sino el personal esta acoplado, saben cuáles son las normas, lo que tiene que ver con los manuales, entender que más allá del trabajo es un compromiso de uno mismo por hacer las cosas bien y tener unos buenos resultados”... ...“les hago saber cuáles son mis tareas colectivas que van en función del cumplimiento de las metas y los objetivos de la institución”...

De acuerdo a los indicadores conductuales expresados por este participante, se puede observar que las siguientes competencias parecen estar presentes en un nivel intermedio, Orientación de Servicio al Cliente, debido a que se preocupa por satisfacer las necesidades de las demás personas, además podría destacar por su dulzura, bondad y simpatía, que hace que establezca y mantenga buenas relaciones interpersonales, y trata de comprender los sentimientos del otro, según su prueba, este mismo aspecto coincide con la competencia de Trabajo en Equipo y Cooperación, donde expresa “ Estoy muy contenta porque mi auditoria hace como un mes salió muy buena, entonces fue una gran satisfacción, no solo porque mi gerente, que es mi equipo sino el personal esta acoplado”, tomando en consideración la participación de su grupo para el alcance de las metas.

Asimismo, las competencias autoconfianza, flexibilidad y compromiso organizacional parecen estar presentes en este nivel, ya que cree en sus propias aptitudes, toma decisiones ante situaciones imprevistas e integra su conducta con los objetivos organizacionales. Al comparar los resultados con la prueba de wartegg se pudo observar que parece ser una persona que resalta por la confianza que tiene en sí misma, presentándose ante los demás de forma expansiva y enérgica; destaca su capacidad de asociación y deducción que permite actuar adecuadamente ante los diversos conflictos, por último, parece enfocarse en el presente y en la realidad inmediata que le atañe a la cual se inmersa a través de la observación, para impulsar sus altos deseos de superación y perfección, por lo que busca integrar sus ideales con sus gustos.

Finalmente, en los indicadores conductuales del discurso de este participante presentes a nivel avanzado se pueden destacar, primero, la competencia Orientación al Logro donde expresa “Mi cliente de mayor reto fue el Colegio “José María Vargas” donde logré que se abrieran 250 cuentas pero no fue fácil, ya que ellos bajaban toda su nómina a través de BanCaribe y para mí fue un reto y algo bien comprometedor” permite observar que se plantea y cumple objetivos más allá de lo establecido y resalta que en su prueba parecen estar presentes conductas de iniciativa, voluntad, resolución y decisión ante las circunstancias que se le presenten; segundo, Conciencia Organizacional, debido a que comprende lo que diferencia a la organización de la competencia y toma ventaja de ello; por último, Liderazgo de Equipo, donde se puede observar que al reportar “ tuve que

lograr que el personal nuevo que nunca había sabido lo que es un cheque de gerencia, entender donde están ubicados y entender con actitud que se sientan identificados con su trabajo y que se sientan comprometidos en la realización de sus funciones”, hace sobresalir que identifica y motiva al equipo para que se sientan comprometidos con los objetivos y la institución, este último aspecto la prueba lo corrobora, al observarse que pareciese ser una persona que al lograr integrar sus ideales con sus gustos, siente confianza en sí misma y este aspecto lo lleva a su entorno.

6.6. Sujeto N° 6

6.6.2. Competencias obtenidas de la Entrevista por Eventos Conductuales

Tabla 34

Competencias identificadas en función de los indicadores conductuales del Sujeto N° 6

Competencia	Indicadores conductuales
Orientación al logro	<p>...“Eso me preocupó porque si el cliente no conoce la marca evidentemente no va a abrir una cuenta en un banco sin conocerlo, entonces lo que me dediqué fue a vender el prestigio de los directores del banco, y me salió bien”...</p> <p>...“cuando ingresé al banco estuve en la agencia de la Urbina, los pasivos, los depósitos que para entonces se encontraban ahí eran muy bajos y la misión que yo tenía era levantar la oficina como tal y lo hice en un periodo de tres meses, recibí felicitaciones”...</p> <p>...“Logré que se incrementara porque ya yo venía con referencia de otros bancos y tengo una cartera de clientes bien importante y, todas esas cosas en conjunto fueron las que me ayudaron a mí a cumplir con lo prometido”...</p> <p>...“el año pasado el último bimestre noviembre diciembre tuvimos en mi oficina 25 millones que buscar en depósitos nuevos y nos los aumentaron a 53 millones, ahí nos cambiaron todo y costó un poco más porque hubo que trabajar el doble, pero pudimos lograr el objetivo”...</p> <p>...“logré que dentro de esos referidos, que movieran importantes cantidades y así logramos cumplir el objetivo en más de un 200%”...</p> <p>...“Para mí fue un reto, estaba emocionado porque cuando tú tienes algo que te asignan y está complicado pero si lo logro, me van a conocer y eso nos agrada a todos y en primer momento sentí eso, era un reto, eso fue en las reuniones lo que le dije a los muchachos, esto es un reto y tenemos un compromiso de hacerlo bien”...</p> <p>...“Bueno cuando empecé a visitar a los clientes que no dio resultado, dije tengo que cambiar la estrategia y de una vez me lancé para cinco, obviamente los resultados aumentaron pero fueron lentos igual, porque no es fácil convencer a un cliente y como estrategia general nos fuimos hacia los referidos”...</p>
Preocupación por el Orden y la Calidad	<p>...“En función a mis homólogos, en la parte donde más desarrollo una discusión objetiva es la de llevar la auditoria, de llevar los hallazgos y de que se cumplan como exige la norma, es un trabajo de supervisión diario”...</p>
Búsqueda de información	<p>...“Me gusta la innovación y siempre estoy leyendo algo de estrategias de negocios”...</p> <p>...“En el banco no, yo me actualizo en línea, ya los cursos presenciales prácticamente no existen”...</p>

Competencia	Indicadores conductuales
Iniciativa	<p>...“Eso me preocupó porque si el cliente no conoce la marca evidentemente no va a abrir una cuenta en un banco sin conocerlo, entonces lo que me dediqué fue a vender el prestigio de los directores del banco, y me salió bien”...</p> <p>...“yo le escribí a la Sra. Tarsis que elevara el planteamiento de una promoción de una cuenta corriente y vamos a evaluar los intereses que paga el cliente, para que sea atractivo para ellos tener el dinero en cuenta corriente porque tus pasivos deben tenerlos en cuenta corriente y por esta inflación del país, tu no vas a dejar una cantidad importante en cuenta corriente, por eso buscas un producto que sea rentable, eso lo planteé yo hace un mes y medio y se tomó en consideración y se está llevando a comité”...</p> <p>...“porque me di cuenta que llamar a un cliente para felicitarlo en su cumpleaños es importante, se casa contigo, se hace tu amigo y está siempre fiel allí”...</p> <p>...“en estos días un señor que es proveedor del banco, pues llamé para agradecerle por su continuidad en el banco, le dije que sus depósitos han aumentado, de verdad gracias y el tipo</p>
Iniciativa	<p>vino ayer y abrió otra cuenta millonaria, entonces es eso, a la gente les gusta que le hagan cariño y ese es mi trabajo pues, hacerles cariño”...</p> <p>...“le íbamos a dar un punto de venta a un cliente que tenía una tienda en Palo Verde, una tienda de zapatos, la empresa estaba como inactiva y a pesar de que el sistema en los manuales no te pide que pidas los estados financieros de la empresa, yo se los pedí al cliente para evaluar más o menos como iba la empresa y él no me los trajo nunca y se paró el punto de venta, pero después parece que se lo dieron por otra oficina y entonces y resulta que el cliente hizo fraude con el punto de venta”...</p>
Orientación de servicio al cliente	<p>...“porque me di cuenta que llamar a un cliente para felicitarlo en su cumpleaños es importante, se casa contigo, se hace tu amigo y está siempre fiel allí”...</p> <p>...“definitivamente yo no tenía la costumbre de llamar a nadie sino a las personas más allegadas a mí, ahora llamo a los clientes felicitándolos, desde hace seis meses más o menos y me han aumentado los números”...</p> <p>...“en estos días un señor que es proveedor del banco, pues llamé para agradecerle por su continuidad en el banco, le dije que sus depósitos han aumentado, de verdad gracias y el tipo vino ayer y abrió otra cuenta millonaria, entonces es eso, a la gente les gusta que le haga cariño y ese es mi trabajo pues, hacerles cariño”...</p>
Impacto e Influencia	<p>...“Eso me preocupó porque si el cliente no conoce la marca evidentemente no va a abrir una cuenta en un banco sin conocerlo, entonces lo que me dediqué fue a vender el prestigio de los directores del banco, y me salió bien”...</p> <p>...“Para mejorar la parte operativa, lo que hice fue agarrar el informe de auditoría, llamar a los dos gerentes y les dije, “qué le podemos delegar a los muchachos que no les afecte la atención al cliente”, desarrollamos allí una lluvia de ideas y llamamos a cada muchacho, tú te vas a encargar de esto y posteriormente el gerente se va a encargar de que tú lo estés haciendo, luego, no salimos perfecto porque aún había muchos aspectos que mejorar pero el alcance de esta auditoria salió en 28%”...</p> <p>...“Para mí fue un reto, estaba emocionado porque cuando tú tienes algo que te asignan y está complicado pero si lo logro, me van a conocer y eso nos agrada a todos y en primer momento sentí eso, era un reto, eso fue en las reuniones lo que le dije a los muchachos, esto es un reto y tenemos un compromiso de hacerlo bien”...</p> <p>...“elevé al vicepresidente del área que se encarga de la parte del personal, le pedí que me ayudara a que ingresara personal con experiencia para que yo no tuviese que estar ocupando a los gerentes para trabajar en ese tema y bueno recibí el apoyo de parte del vicepresidente”...</p>
Conciencia Organizacional	<p>...“Me refiero a todo el tren de ejecutivos de atención al cliente porque a través de ellos se puede conseguir también un avance en el tema de las metas, y al tren de gerencia, yo tengo tres gerentes de oficina y como ellos directamente están resolviendo problemas con el cliente tienen contacto directo con el cliente también aprovecho estas bondades de parte de los gerentes”...</p> <p>...“allí me está apoyando mi jefa, estamos tomando, ella me da sugerencia de cómo debemos atacar ese problema”...</p> <p>...“pedí una cita con nuestro jefe mayor que es el señor Ismael y les pregunté que por qué me estaba colocando unas cifras tan altas, si las condiciones en las cuales yo llegué aquí a la oficina no eran las más adecuadas”...</p> <p>...“elevé al vicepresidente del área que se encarga de la parte del personal, le pedí que me ayudara a que ingresara personal con experiencia para que yo no tuviese que estar ocupando a los gerentes para trabajar en ese tema y bueno recibí el apoyo de parte del vicepresidente”...</p>

Competencia	Indicadores conductuales
<p>Formación de Relaciones y contacto</p>	<p>...“entonces llamé a mi ex jefe, que hoy es muy amigo por cierto, y le dije me voy del banco y tú deberías hacer lo mismo, porque yo soy leal a mi convicción de profesional pero también soy leal a la institución por eso te estoy diciendo antes de irme”...</p> <p>...“tengo muchos amigos en la banca y gente que fueron empleados y todavía me contactan, me buscan”...</p> <p>...“en estos días un señor que es proveedor del banco, pues llamé para agradecerle por su continuidad en el banco, le dije que sus depósitos han aumentado, de verdad gracias y el tipo vino ayer y abrió otra cuenta millonaria, entonces es eso, a la gente les gusta que le haga cariño y ese es mi trabajo pues, hacerles cariño”...</p> <p>...“Actualmente el de 20 no vive conmigo, fue mi primera relación matrimonial y, el de 11 y el de 8 viven conmigo y los tres andan pegados del teléfono, se comunican, se quieren mucho, a mí no me gusta mucho que estén pegados al teléfono, pero de vez en cuando me pongo con ellos también”...</p>
<p>Formación de Relaciones y contacto</p>	<p>...“Mi esposa y mis dos hijos pequeños, porque mi hijo mayor no vive conmigo, mi esposa es joven tiene 33 años pero nos va bien, ya tenemos 11 años juntos yo estoy enamorado de mi esposa”...</p>
<p>Dirección/asertividad</p>	<p>...“elevé al vicepresidente del área que se encarga de la parte del personal, le pedí que me ayudara a que ingresara personal con experiencia para que yo no tuviese que estar ocupando a los gerentes para trabajar en ese tema y bueno recibí el apoyo de parte del vicepresidente”...</p> <p>...“Para mejorar la parte operativa, lo que hice fue agarrar el informe de auditoría, llamar a los dos gerentes y les dije, “qué le podemos delegar a los muchachos que no les afecte la atención al cliente”, desarrollamos allí una lluvia de ideas y llamamos a cada muchacho, tú te vas a encargar de esto y posteriormente el gerente se va a encargar de que tú lo estés haciendo, luego, no salimos perfecto porque aún había muchos aspectos que mejorar pero el alcance de esta auditoría salió en 28%”...</p> <p>...“en las reuniones lo que le dije a los muchachos, esto es un reto y tenemos un compromiso de hacerlo bien”...</p> <p>...“Los errores han disminuido muchísimo, sin embargo hay una parte importante en la que hay que mejorar y que yo me estreso bastante y les digo, supervisen el trabajo, hagan llamados de atención porque si te equivocas está bien, somos seres humanos, pero en cuenta no se van equivocar”...</p> <p>...“después que me asignan las metas yo le asigno a cada uno de mis integrantes de equipo una meta también para que se sienta comprometido”...</p> <p>...“yo a cada uno del equipo le coloco una cuenta, entonces tiene que conseguir en un bimestre una cuenta, una meta, para que no se le dificulte hacer su trabajo y que la pueda cumplir”...</p> <p>...“lo primero que hicimos todo el equipo fue llamar a nuestros clientes actuales para que cuando recibieran sus utilidades, no depositaran en otro banco, sino acá, el segundo paso, fue llamar a esos clientes actuales y solicitarles referidos, eso fue un bombardeo de llamadas telefónicas con nuestros clientes y para eso me apoyé en los muchachos y logré que dentro de esos referidos, que movieran importantes cantidades y así logramos cumplir el objetivo en más de un 200%”...</p>
<p>Liderazgo en Equipo</p>	<p>...“después que me asignan las metas yo le asigno a cada uno de mis integrantes de equipo una meta también para que se sienta comprometido”...</p> <p>...“yo a cada uno del equipo le coloco una cuenta, entonces tiene que conseguir en un bimestre una cuenta una meta, para que no se le dificulte hacer su trabajo y que la pueda cumplir”...</p> <p>...“elevé al vicepresidente de área que se encarga de la parte del personal, le pedí que me ayudara a que ingresara personal con experiencia para que yo no tuviese que estar ocupando a los gerentes para trabajar en ese tema y bueno recibí el apoyo de parte del vicepresidente”...</p> <p>...“Lo primero que hicimos todo el equipo fue llamar a nuestros clientes actuales para que cuando recibieran sus utilidades, no depositaran en otro banco, sino acá, el segundo paso, fue llamar a esos clientes actuales y solicitarles referidos, eso fue un bombardeo de llamadas telefónicas con nuestros clientes y para eso me apoyé en los muchachos y logré que dentro de esos referidos, que movieran importantes cantidades y así logramos cumplir el objetivo en más de un 200%”...</p> <p>...“Para mejorar la parte operativa, lo que hice fue agarrar el informe de auditoría, llamar a los dos gerentes y les dije, “qué le podemos delegar a los muchachos que no les afecte la atención al cliente”, desarrollamos allí una lluvia de ideas y llamamos a cada muchacho, tú te</p>

Competencia	Indicadores conductuales
Liderazgo en Equipo	<p>vas a encargar de esto y posteriormente el gerente se va a encargar de que tú lo estés haciendo, luego, no salimos perfecto porque aún había muchos aspectos que mejorar pero el alcance de esta auditoria salió en 28%”...</p> <p>...“eso fue en las reuniones lo que le dije a los muchachos, esto es un reto y tenemos un compromiso de hacerlo bien”...</p>
Trabajo en Equipo y Cooperación	<p>...“Lo primero que hago es involucrar a mi equipo de trabajo, trabajar en equipo es lo primordial, porque es difícil que uno solo pueda lograrlo”...</p> <p>...“yo a cada uno del equipo le coloco una cuenta, entonces tiene que conseguir en un bimestre una cuenta una meta, para que no se le dificulte hacer su trabajo y que la pueda cumplir”...</p> <p>...“porque se dan muchos casos en que tú haces una gestión de negocio importante y si el cliente es mal atendido olvídale que se va, sea tu amigo, seas tú el mejor gerente, si tu equipo de trabajo no está integrado y cada quien no está remando hacia la misma dirección no funciona”...</p> <p>...“me apoyé en los muchachos y logré que dentro de esos referidos, que movieran importantes cantidades y así logramos cumplir el objetivo en más de un 200%”...</p> <p>...“Para mejorar la parte operativa, lo que hice fue agarrar el informe de auditoría, llamar a los dos gerentes y les dije, “qué le podemos delegar a los muchachos que no les afecte la atención al cliente”, desarrollamos allí una lluvia de ideas y llamamos a cada muchacho, tú te vas a encargar de esto y posteriormente el gerente se va a encargar de que tú lo estés haciendo, luego, no salimos perfecto porque aún había muchos aspectos que mejorar pero el alcance de esta auditoria salió en 28%”...</p> <p>...“allí me está apoyando mi jefa, estamos tomando, ella me da sugerencia de cómo debemos atacar ese problema”...</p>
Pensamiento Analítico	<p>...“eso me estaba afectando no solamente en la debida atención al cliente sino que también la parte de negocios, elevé al vicepresidente de área que se encarga de la parte del personal, le pedí que me ayudara a que ingresara personal con experiencia para que yo no tuviese que estar ocupando a los gerentes para trabajar en ese tema”...</p> <p>...“yo le escribí a la Sra. Tarsis que elevara el planteamiento de una promoción de una cuenta corriente y vamos a evaluar los intereses que paga el cliente, para que sea atractivo para ellos tener el dinero en cuenta corriente porque tus pasivos deben tenerlos en cuenta corriente y por esta inflación del país, tu no vas a dejar una cantidad importante en cuenta corriente, por eso buscas un producto que sea rentable, eso lo planteé yo hace un mes y medio y se tomó en consideración y se está llevando a comité”...</p>
Pensamiento Conceptual	<p>...“cuando me puse a evaluar el entorno comercial le pedí una cita con nuestro jefe mayor que es el señor Ismael y les pregunté que por qué me estaba colocando unas cifras tan altas, si las condiciones en las cuales yo llegué aquí a la oficina no eran las más adecuadas”...</p> <p>...“entonces cuando yo llamaba a un cliente que le daba el regalo del portafolio que podía ser, un taco, un bolígrafo bien bonito, todo el mundo salía feliz y, definitivamente yo no tenía la costumbre de llamar a nadie sino a las personas más allegadas a mí, ahora llamo a los clientes felicitándolos, desde hace seis meses más o menos y me han aumentado los números”...</p>
Experiencia técnica/Profesional/Gerencial	<p>...“resulta que el cliente hizo fraude con el punto de venta, pasaron unas tarjetas de crédito, por ahí realizó fraude, entonces yo lo pude detectar en el momento correcto, pero eso lo da la experiencia y el conocimiento de los números”...</p>
Orientación Estratégica	<p>...“yo le escribí a la Sra. Tarsis que elevara el planteamiento de una promoción de una cuenta corriente y vamos a evaluar los intereses que paga el cliente, para que sea atractivo para ellos tener el dinero en cuenta corriente porque tus pasivos deben tenerlos en cuenta corriente y por esta inflación del país, tu no vas a dejar una cantidad importante en cuenta corriente, por eso buscas un producto que sea rentable, eso lo planteé yo hace un mes y medio y se tomó en consideración y se está llevando a comité”...</p> <p>...“definitivamente yo no tenía la costumbre de llamar a nadie sino a las personas más allegadas a mí, ahora llamo a los clientes felicitándolos, desde hace seis meses más o menos y me han aumentado los números”...</p>
Autocontrol	<p>...“A veces me siento un poco frustrado cuando no logro los objetivos rápidos, sigo trabajando pero me siento un poco lento y me digo es mentira que los resultados van a salir rápido pero lo estamos haciendo, se está haciendo bien, vamos bien encaminados”...</p> <p>...“Cuando empezaron los bonos de la gente PDVSA ellos tomaron nuestra sede y compraron bonos con nuestro nombres, para que tú veas lo delicado y lo loco que eran esos</p>

Competencia	Indicadores conductuales
Autocontrol	señores, y se llamaban presidentes de bancos y nosotros salimos y eso lo denunciamos en fiscalías, hubo muchas denuncias, yo denuncié porque yo no sé si mañana eso me pueda perjudicar a mí de corrupto"... ...“cuando yo vi eso yo dije, no, yo no puedo estar aquí, no hay respeto estos son unos locos yo tengo que buscar empleo en otra parte y fue cuando hice la gestión en octubre que pasé un correo y me llamaron de inmediato”... ...“cuando me puse a evaluar el entorno comercial le pedí una cita con nuestro jefe mayor que es el señor Ismael y les pregunté que por qué me estaba colocando unas cifras tan altas, si las condiciones en las cuales yo llegué aquí a la oficina no eran las más adecuadas”...
Flexibilidad	...“el año pasado el último bimestre noviembre-diciembre tuvimos en mi oficina 25 millones que buscar en depósitos nuevos y nos los aumentaron a 53 millones, ahí nos cambiaron todo y costó un poco más porque hubo que trabajar el doble, pero pudimos lograr el objetivo”... ...“me llamo y me dijo tú tienes que llevar agenda y yo le pregunto cómo sabes tú que yo no llevo agenda, porque yo los veo a ustedes desde la punta del cabello hasta abajo y tú eres el único que cuando estamos en reunión escribes pero no llevas agenda, a partir de ahí todo lo tengo registrado”...
Autoconfianza	...“por mi experiencia de tantos años en la banca y de que yo conozco un poco el área operativa, me enviaron a apoyar a los gerentes que estaban acá, especialmente las quejas que tenían los clientes y si mejoró, porque fijate que el semestre siguiente los resultados de la auditoria mejoraron”... ...“cada quien tiene su forma pero el 90% estoy seguro de que si les agrado, entonces quiere decir que imparto conocimiento, yo no soy de los que se cierra, yo soy un libro abierto que todo el mundo puede leer”... ...“yo creo que la sencillez en la cual yo le hablo a la gente es mi gancho”...
Compromiso organizacional	...“Eso me preocupó porque si el cliente no conoce la marca evidentemente no va a abrir una cuenta en un banco sin conocerlo, entonces lo que me dediqué fue a vender el prestigio de los directores del banco, y me salió bien”... ...“yo tengo aquí cinco años y en Banvalor yo creo que fue el único banco donde yo dije me voy de aquí pero en Fondocomun estuve nueve años, en Bampro duré varios años, soy una persona estable”... ...“definitivamente yo no tenía la costumbre de llamar a nadie sino a las personas más allegadas a mí, ahora llamo a los clientes felicitándolos, desde hace seis meses más o menos y me han aumentado los números”...

6.6.3. Rasgos de Personalidad obtenidos en la administración del Test de Wartegg

Se puede apreciar en JS los siguientes rasgos en función de lo que refleja en su prueba Parece que esta persona es capaz tomar decisiones adecuadas y con determinación ante los problemas que se le puedan presentar valiéndose de sus propios recursos pudiendo defender sus ideas. Por otra parte puede que muestre preocupación o que se le dificulte intervenir en aquellas situaciones que ameriten un trato delicado o sutil. Aun cuando puede que JS intente ser innovador, mostrar iniciativa y no dejarse llevar por la monotonía puede que no lo logre a causa de que parece considerar que ya alcanzó su nivel de perfección.

Continuando con la anterior se puede considerar que la reflexión, análisis y raciocinio de este sujeto se ve influenciada por aquello aprecia o que le gusta, por sus

relaciones interpersonales y su entorno social en general. En relación a sus acciones o comportamiento, pareciera verse afectado por la dispersión llevada por la realización de varias actividades al mismo tiempo que le impiden completarlas, es decir puede que este sea alguien que se distrae fácilmente y que además revela que puede tener dificultades para actuar de forma voluntaria, lo que posiblemente amerite hacerle seguimiento continuo a su trabajo

JS parece tener la capacidad asociar ideas aun cuando ello le angustia aunque esto puede impacientarlo por su necesidad de bienestar y comodidad. Además a esta persona quizá le ocasione angustia el expresar sus emociones y su sensibilidad ya que probablemente desea se le dificulte mostrarse completamente ante los demás. Así mismo parece tener la perspectiva de que su entorno es un medio para crear vínculos en función de la coincidencia de ideas, proyectos e ideales. Adicionalmente considera que los demás lo visualizan como una persona agresiva, introvertida y que le gusta satisfacer sus deseos.

Ante la sociedad muestra la tendencia a comportarse una persona enérgica, que busca la claridad en todo, que busca comprender las cosas o personas, y que hay un interés más allá de lo observable (interés espiritual). Del mismo modo parece que JS busca socializar para adaptarse socialmente.

Este sujeto parece buscar orientarse hacia aquello que esté claramente definido o delimitado, y parece buscar alcanzar un estado ideal. Adicionalmente parece que su grado de objetividad está dado por su nivel de concentración e interés, y que su adaptación al medio se logra por etapas y de manera reservada.

Frente a las dificultades puede que demuestre comprensión de las ideas y valores espirituales, aunque es posible que actúe de forma expansiva, y dinámica.

6.6.4. Análisis global en función del Perfil de Competencias diseñado y el Test de Wartegg

A continuación se graficará las competencias encontradas de acuerdo a los indicadores conductuales del participante N° 6:

Tabla 35

Niveles de competencias de acuerdo al perfil de competencia diseñado del sujeto N° 6

Sujeto 6		
Competencia	Nivel	Indicadores Conductuales
Orientación al logro	1	...“Para mí fue un reto, estaba emocionado porque cuando tú tienes algo que te asignan y está complicado pero si lo logro, me van a conocer y eso nos agrada a todos y en primer momento sentí eso, era un reto, eso fue en las reuniones lo que le dije a los muchachos, esto es un reto y tenemos un compromiso de hacerlo bien”...
	2	...“Eso me preocupó porque si el cliente no conoce la marca evidentemente no va a abrir una cuenta en un banco sin conocerlo, entonces lo que me dediqué fue a vender el prestigio de los directores del banco, y me salió bien”... ...“cuando ingresé al banco estuve en la agencia de la Urbina, los pasivos, los depósitos que para entonces se encontraban ahí eran muy bajos y la misión que yo tenía era levantar la oficina como tal y lo hice en un periodo de tres meses, recibí felicitaciones”... ...“Logré que se incrementara porque ya yo venía con referencia de otros bancos y tengo una cartera de clientes bien importante y, todas esas cosas en conjunto fueron las que me ayudaron a mí a cumplir con lo prometido”... ...“logré que dentro de esos referidos, que movieran importantes cantidades y así logramos cumplir el objetivo en más de un 200%”...
	3	...“el año pasado el último bimestre noviembre-diciembre tuvimos en mi oficina 25 millones que buscar en depósitos nuevos y nos los aumentaron a 53 millones, ahí nos cambiaron todo y costó un poco más porque hubo que trabajar el doble, pero pudimos lograr el objetivo”... ...“Bueno cuando empecé a visitar a los clientes que no dio resultado, dije tengo que cambiar la estrategia y de una vez me lancé para cinco, obviamente los resultados aumentaron pero fueron lentos igual, porque no es fácil convencer a un cliente y como estrategia general nos fuimos hacia los referidos”...
Orientación de Servicio al Cliente	1	...“porque me di cuenta que llamar a un cliente para felicitarlo en su cumpleaños es importante, se casa contigo, se hace tu amigo y está siempre fiel allí”...
	2	...“definitivamente yo no tenía la costumbre de llamar a nadie sino a las personas más allegadas a mí, ahora llamo a los clientes felicitándolos, desde hace seis meses más o menos y me han aumentado los números”...
	3	...“en estos días un señor que es proveedor del banco, pues llamé para agradecerle por su continuidad en el banco, le dije que sus depósitos han aumentado, de verdad gracias y el tipo vino ayer y abrió otra cuenta millonaria, entonces es eso, a la gente les gusta que le haga cariño y ese es mi trabajo pues, hacerles cariño”...
Conciencia Organizacional	1	...“Me refiero a todo el tren de ejecutivos de atención al cliente porque a través de ellos se puede conseguir también un avance en el tema de las metas, y al tren de gerencia, yo tengo tres gerentes de oficina y como ellos directamente están resolviendo problemas con el cliente tienen contacto directo con el cliente también aprovecho estas bondades de parte de los gerentes”... ...“allí me está apoyando mi jefa, estamos tomando, ella me da sugerencia de cómo debemos atacar ese problema”...
	2	...“pedí una cita con nuestro jefe mayor que es el señor Ismael y les pregunté que por qué me estaba colocando unas cifras tan altas, si las condiciones en las cuales yo llegué aquí a la oficina no eran las más adecuadas”... ...“elevé al vicepresidente del área que se encarga de la parte del personal, le pedí que me ayudara a que ingresara personal con experiencia para que yo no tuviese que estar ocupando a los gerentes para trabajar en ese tema y bueno recibí el apoyo de parte del vicepresidente”...
Trabajo en Equipo y Cooperación	1	...“Lo primero que hago es involucrar a mi equipo de trabajo, trabajar en equipo es lo primordial, porque es difícil que uno solo pueda lograrlo”... ...“porque se dan muchos casos en que tú haces una gestión de negocio importante y si el cliente es mal atendido olvídale que se va, sea tu amigo, seas tú el mejor gerente, si tu equipo de trabajo no está integrado y cada quien no está remando hacia la misma dirección no funciona”...

Competencia	Nivel	Indicadores Conductuales
Trabajo en Equipo y Cooperación	2	<p>...“me apoyé en los muchachos y logré que dentro de esos referidos, que movieran importantes cantidades y así logramos cumplir el objetivo en más de un 200%”...</p> <p>...“Para mejorar la parte operativa, lo que hice fue agarrar el informe de auditoría, llamar a los dos gerentes y les dije, “qué le podemos delegar a los muchachos que no les afecte la atención al cliente”, desarrollamos allí una lluvia de ideas y llamamos a cada muchacho, tú te vas a encargar de esto y posteriormente el gerente se va a encargar de que tú lo estés haciendo, luego, no salimos perfecto porque aún había muchos aspectos que mejorar pero el alcance de esta auditoria salió en 28%”...</p> <p>...“allí me está apoyando mi jefa, estamos tomando, ella me da sugerencia de cómo debemos atacar ese problema”...</p> <p>...“yo a cada uno del equipo le coloco una cuenta, entonces tiene que conseguir en un bimestre una cuenta una meta, para que no se le dificulte hacer su trabajo y que la pueda cumplir”...</p>
Liderazgo de Equipo	1	<p>...“después que me asignan las metas yo le asigno a cada uno de mis integrantes de equipo una meta también para que se sientan comprometidos”...</p> <p>...“yo a cada uno del equipo le coloco una cuenta, entonces tiene que conseguir en un bimestre una cuenta una meta, para que no se le dificulte hacer su trabajo y que la pueda cumplir”...</p> <p>...“Lo primero que hicimos todo el equipo fue llamar a nuestros clientes actuales para que cuando recibieran sus utilidades, no depositaran en otro banco, sino acá, el segundo paso, fue llamar a esos clientes actuales y solicitarles referidos, eso fue un bombardeo de llamadas telefónicas con nuestros clientes y para eso me apoyé en los muchachos y logré que dentro de esos referidos, que movieran importantes cantidades y así logramos cumplir el objetivo en más de un 200%”...</p>
	2	<p>...“eso fue en las reuniones lo que le dije a los muchachos, esto es un reto y tenemos un compromiso de hacerlo bien”...</p>
	3	<p>...“Para mejorar la parte operativa, lo que hice fue agarrar el informe de auditoría, llamar a los dos gerentes y les dije, “qué le podemos delegar a los muchachos que no les afecte la atención al cliente”, desarrollamos allí una lluvia de ideas y llamamos a cada muchacho, tú te vas a encargar de esto y posteriormente el gerente se va a encargar de que tú lo estés haciendo, luego, no salimos perfecto porque aún había muchos aspectos que mejorar pero el alcance de esta auditoria salió en 28%”...</p>
Autoconfianza	1	<p>...“cada quien tiene su forma pero el 90% estoy seguro de que si les agrado, entonces quiere decir que imparto conocimiento, yo no soy de los que se cierra, yo soy un libro abierto que todo el mundo puede leer”...</p> <p>...“yo creo que la sencillez en la cual yo le hablo a la gente es mi gancho”...</p>
	2	<p>...“por mi experiencia de tantos años en la banca y de que yo conozco un poco el área operativa, me enviaron a apoyar a los gerentes que estaban acá, especialmente las quejas que tenían los clientes y si mejoró, porque fijate que el semestre siguiente los resultados de la auditoria mejoraron”...</p>
Flexibilidad	2	<p>...“el año pasado el último bimestre noviembre-diciembre tuvimos en mi oficina 25 millones que buscar en depósitos nuevos y nos los aumentaron a 53 millones, ahí nos cambiaron todo y costó un poco más porque hubo que trabajar el doble, pero pudimos lograr el objetivo”...</p> <p>...“Eso me preocupó porque si el cliente no conoce la marca evidentemente no va a abrir una cuenta en un banco sin conocerlo, entonces lo que me dediqué fue a vender el prestigio de los directores del banco, y me salió bien”...</p>
	3	<p>...“me llamo y me dijo tú tienes que llevar agenda y yo le pregunto cómo sabes tú que yo no llevo agenda, porque yo los veo a ustedes desde la punta del cabello hasta abajo y tú eres el único que cuando estamos en reunión escribes pero no llevas agenda, a partir de ahí todo lo tengo registrado”...</p>
Compromiso Organizacional	1	<p>...“yo tengo aquí cinco años y en Banvalor yo creo que fue el único banco donde yo dije me voy de aquí pero en Fondocomun estuve nueve años, en Bampro duré varios años, soy una persona estable”...</p>

6.7. Sujeto N° 7

6.7.2. Competencias obtenidas de la Entrevista por Eventos Conductuales

Tabla 36

Competencias identificadas en función de los indicadores conductuales del Sujeto N° 7

Competencia	Indicadores conductuales
Orientación al logro	<p>...“en el segundo semestre que finalizo en junio, cumplí las metas”...</p> <p>...“si tu captaste un buen cliente, si tú tienes un cliente bueno y el cliente te está depositando, te estás dando cuenta de que tu gestión está siendo satisfactoria entonces la mayor satisfacción que a uno le da es coye, si, logré la meta”...</p> <p>...“el hecho de haber venido a este banco y me hayan asignado una agencia que era la agencia oasis que apenas tenía una cartera, o sea yo la hice crecer en un año 3 veces más, la triplique”...</p> <p>...“Haber aumentado la cartera de la agencia de Guatire, de hecho tanto fue así que consideraron que hacía falta otra gente en la zona y yo siento que hacer por mi gestión...”</p> <p>...“de hecho el estudio de mercado que se hizo en la zona, yo fui la que la hizo...”</p> <p>...“el trabajo que yo he hecho primero, ha sido haber hecho crecer la organización en la zona de Guarenas y Guatire”...</p> <p>...“conté cuantos bancos habían en la zona, los comercios que estaban en el centro comercial donde está la agencia y yo todo esto lo hice en dos días y medio y siento que fue un aporte mío”...</p> <p>...“de hecho preparé un lamina en power point muy bonita donde cada vez que al cliente le instalan un punto de venta, yo les doy una charlita y les envío ese correo”...</p> <p>...“les explique a los clientes, yo no lo sé hacer pero en ese instructivo aparece como hacerlo y los clientes me han dicho que les ha aparecido el técnico con los rollitos, entonces si sirve, entonces yo siento que esa solución yo la conseguí”...</p> <p>...“me canse, y dije bueno hasta cuándo no voy a ser gerente y me retire de BOD y me fui a CorpBanca, que no tenía nada que ver con BOD, entre como gerente”...</p> <p>...“Me puse pila y me dije que voy a hacer, bueno voy a llamar más a los clientes tradicionales y no en captar clientes nuevos”...</p>
Preocupación por el Orden y la Calidad	<p>...“yo siempre trato de manejarme por medio de agenda porque mi agenda financiera, la trabajo mucho por día y yo coloco allí desde ayer, lo que tengo que hacer hoy y si es con un cliente busco y pongo la fecha de visita, siempre al llegar reviso mi agenda”...</p> <p>...“que tengo que estar pendiente de todo, no entro de lleno en la parte operativa pero si tengo que estar pendiente de todo porque uno es como la cabeza de la casa, por así decirlo”...</p> <p>...“Entonces se arregla con supervisión y control, por ejemplo si no se llevó a cabo la entrega de chequeras diarias y no se le toma foto al cliente, que se hizo? Bueno ahora se hace una reunión con todas las muchachas y las ejecutivas y se les dice que tiene que recordar que antes de que el cliente se levante hay que tomarle la foto”...</p> <p>...“se ve si se están haciendo bien las cosas y por ejemplo lo de las chequeras se revisan y se controlan si se está haciendo bien o mal</p> <p>...“de hecho preparé un lamina en power point muy bonita donde cada vez que al cliente le instalan un punto de venta, yo les doy una charlita y les envío ese correo</p>
Búsqueda de información	<p>...“de hecho el estudio de mercado que se hizo en la zona, yo fui la que la hizo”...</p> <p>...“si me pides opinión ahorita, de si falta una agencia en higuero, también lo hago y también me lanzo para higuero para hacer el estudio de mercado como me fui a Guarenas, conté cuantos bancos habían en la zona, los comercios que estaban en el centro comercial donde está la agencia y yo todo esto lo hice en dos días y medio y siento que fue un aporte mío”...</p>
Iniciativa	<p>...“el trabajo que yo he hecho primero, ha sido haber hecho crecer la organización en la zona de Guarenas y Guatire y si me pides opinión ahorita, de si falta una agencia en higuero, también lo hago y también me lanzo para higuero para hacer el estudio de mercado”...</p> <p>...“y yo estaba sugiriendo que pasáramos los números de teléfono y de correo electrónico de la línea de atención al cliente, que allí hay una ruta para poder hablar con el operador sobre el problema y a mí me ha servido mucho, de hecho yo lo envío por whatsapp”...</p> <p>...“de hecho preparé un lamina en power point muy bonita donde cada vez que al cliente le instalan un punto de venta, yo les doy una charlita y les envío ese correo”...</p>

Competencia	Indicadores conductuales
Iniciativa	...“yo les expliqué a los clientes, yo no lo sé hacer pero en ese instructivo aparece como hacerlo y los clientes me han dicho que les ha aparecido el técnico con los rollitos, entonces si sirve, entonces yo siento que esa solución yo la conseguí”...
Orientación de servicio al cliente	<p>...“por ejemplo yo tengo un cliente que capto en la calle y yo le presto los productos del banco y le digo mira yo te voy a dar una atención personalizada, esta es mi tarjeta, este es mi nombre y te abriéremos la cuenta y tendrás acceso a todos los servicios que nosotros brindamos. Pero de repente a lo mejor yo no estoy en la oficina porque estoy atendiendo a otro cliente y en la oficina lo tratan mal, entonces se pierde ese cliente”...</p> <p>...“como le digo al personal cuando tenemos reuniones, nosotros no vendemos este celular, ni zapatos, ni reloj, nosotros vendemos es servicios, entonces quienes forman algo importante para que eso se cumpla, todo el personal, pero para mí es primordial que los cajeros y el personal de taquilla le den una muy buena atención al cliente para que todo se lleve a cabo”...</p> <p>...“yo estaba muy enfocada en mis muchachas, entonces era trabajo y las niñas, porque era el colegio, el médico y eso y ya ahora están grandes”...</p> <p>...“por ejemplo yo a veces prefiero, no es que yo avale que la persona llegue tarde pero yo prefiero que una empleada llegue justo a la hora pero que me atienda excelente al cliente, no que llegue temprano se vaya a desayunar a la cocina y cuando llegue el cliente lo trate mal y el cliente se vaya porque lo trataron mal”...</p> <p>...“le dije pero es que no puedes decir que todo lo está haciendo malo porque eso no es así, ella archiva bien, se planifica bien y trata bien al cliente”...</p> <p>...“A mí me gusta explicarle por qué si tú tienes un cliente y no puedes atenderlo porque se te pasan los minutos, a ti no te gustaría ir a algún lugar y que te atiendan y ni siquiera te vean a la cara y si el Sr. tiene que preguntarte a ti y tú te vas, tu puedes decirle amablemente Sr. disculpe en este momento no voy a poder seguir atendéndolo porque en este momento me toca el almuerzo, que te cuesta explicarle al cliente esto y ella entendió”...</p> <p>...“Otra cosa que yo les digo es que la sonrisa, la cara, la sonrisa es gratis todos tenemos problemas en nuestra casa, o le pongo el ejemplo a la muchacha a ti no te gustaría que a alguna parte a donde tu vayas te traten mal o no te vean a la cara”...</p> <p>...“cuando es pago de pensiones y los muchachos tratan mal a los pobres viejitos, yo les digo tú tienes abuelos, te gustaría que te los tratara mal en una agencia bancaria, verdad que no, entonces ponte en los zapatos de la persona y trátalo bien porque él no tiene culpa y trató de explicarles detalladamente de porque ellos tienen que tratar bien a los clientes, he notado que la actitud ha cambiado”...</p>
Impacto e Influencia	<p>...“Me dijeron, tú conoces la zona de Guarenas? Si, perfectamente. Tú crees que sería conveniente abrir otra oficina en Guarenas? Claro, por supuesto, yo tengo muchos clientes y no sé qué”...</p> <p>...“tuve que afrontar esta situación de que cónchale por favor vamos a evaluarla bien, tiene malo esto pero también tienes estas otras cosas muy buena y allí confrontamos un poquito el resultado de la evaluación y llegamos a acuerdo pero si tuve que darle la razón a ella y que ella entendiera lo que yo le estaba diciendo, comunicándonos, hablando”...</p> <p>...“yo le dije pero es que no puedes decir que todo lo está haciendo malo porque eso no es así, ella archiva bien, se planifica bien y trata bien al cliente, yo pienso que no solo lo veas por la parte del horario sino todo el comportamiento de ella, su actitud”...</p> <p>...“A mí me gusta explicarle por qué si tú tienes un cliente y no puedes atenderlo porque se te pasan los minutos a ti no te gustaría ir a algún lugar y que te atiendan y ni siquiera te vean a la cara y si el sr tiene que preguntarte a ti y tú te vas, tu puedes decirle amablemente sr disculpe en este momento no voy a poder seguir atendéndolo porque en este momento me toca el almuerzo, que te cuesta explicarle al cliente esto y ella entendió”...</p> <p>...“cuando es pago de pensiones y los muchachos tratan mal a los pobres viejitos, yo les digo tú tienes abuelos, te gustaría que te los tratara mal en una agencia bancaria, verdad que no, entonces ponte en los zapatos de la persona y trátalo bien porque él no tiene culpa y trató de explicarles detalladamente de porque ellos tienen que tratar bien a los clientes, he notado que la actitud ha cambiado”...</p>
Conciencia Organizacional	<p>...“cuando me entrevistaron me dijeron que el banco era como una familia y es verdad aquí te toman en cuenta tu opinión, se trata de que tú hablas, pasas un correo a tu jefe y al VP y tu sientes que te escuchan, me siento bien”...</p> <p>...“Pero de repente a lo mejor yo no estoy en la oficina porque estoy atendiendo a otro cliente y en la oficina lo tratan mal, entonces se pierde ese cliente y se va para otro banco y qué va a pensar el cliente”...</p>

Competencia	Indicadores conductuales
Formación de Relaciones y contacto	<p>...“si tú tienes un cliente bueno y el cliente te está depositando, te estás dando cuenta de que tu gestión está siendo satisfactoria,”...</p> <p>...“yo estaba muy enfocada en mis muchachas, entonces era trabajo y las niñas, porque era el colegio, el médico y eso y ya ahora están grandes”...</p>
Desarrollo de Otros	<p>...“ahora se hace una reunión con todas las muchachas y las ejecutivas y se les dice que tiene que recordar que antes de que el cliente se levante hay que tomarle la foto al cliente y al finalizar la tarde, la gerente de oficina se encarga de revisar de que les hayan tomado la foto, o sea corroborar que se haya tomado. Se han visto los resultados”...</p> <p>...“no solo es uno el que recibe la bonificación sino toda la oficina, no como en otros bancos que solo le toca al gerente, eso es lo que me gusta del banco, que todo el personal también se lleva su beneficio”...</p> <p>...“como le digo al personal cuando tenemos reuniones, nosotros no vendemos este celular ni zapatos ni reloj, nosotros vendemos es servicios, entonces quienes formas algo importante para que eso se cumpla, todo el personal, pero para mí es primordial que los cajeros y el personal de taquilla le den una muy buena atención al cliente para que todo se lleve a cabo”...</p> <p>...“tuve que afrontar esta situación de que cónchale por favor vamos a evaluarla bien, tiene malo esto pero también tienes estas otras cosas muy buena y allí confrontamos un poquito el resultado de la evaluación y llegamos a acuerdo pero si tuve que darle la razón a ella y que ella entendiera lo que yo le estaba diciendo, comunicándonos, hablando”...</p> <p>...“yo le dije pero es que no puedes decir que todo lo está haciendo malo porque eso no es así, ella archiva bien, se planifica bien y trata bien al cliente, yo pienso que no solo lo veas por la parte del horario sino todo el comportamiento de ella, su actitud”...</p> <p>...“Hace poquito pasó en la oficina que la cajera no tiene una buena actitud, en nada para ella todo es negativo, no puede pasar las 12:01 porque ella tiene que ir a almorzar sin importarle si tiene un cliente allí y a mí eso me pone mal, entonces tengo que decirle a la muchacha entonces esos 5 minutos tómatelos después para almorzar, o sea tengo que manejar bien la situación”...</p> <p>...“A mí me gusta explicarle por qué si tú tienes un cliente y no puedes atenderlo porque se te pasan los minutos a ti no te gustaría ir a algún lugar y que te atiendan y ni siquiera te vean a la cara y si el sr tiene que preguntarte a ti y tú te vas, tu puedes decirle amablemente sr disculpe en este momento no voy a poder seguir atendiéndolo porque en este momento me toca el almuerzo, que te cuesta explicarle al cliente esto y ella entendió”...</p> <p>...“Otra cosa que yo les digo es que la sonrisa, la cara, la sonrisa es gratis todos tenemos problemas en nuestra casa, o le pongo el ejemplo a la muchacha a ti no te gustaría que a alguna parte a donde tu vayas te traten mal o no te vean a la cara”...</p> <p>...“cuando es pago de pensiones y los muchachos tratan mal a los pobres viejitos, yo les digo tú tienes abuelos, te gustaría que te los tratara mal en una agencia bancaria, verdad que no, entonces ponte en los zapatos de la persona y trátalo bien porque él no tiene culpa y trató de explicarles detalladamente de porque ellos tienen que tratar bien a los clientes, he notado que la actitud ha cambiado”...</p>
Dirección/asertividad	<p>...“les explique a los clientes, yo no lo sé hacer pero en ese instructivo aparece como hacerlo y los clientes me han dicho que les ha aparecido el técnico con los rollitos, entonces si sirve, entonces yo siento que esa solución yo la conseguí”...</p> <p>...“tuve que afrontar esta situación de que cónchale por favor vamos a evaluarla bien, tiene malo esto pero también tiene estas otras cosas muy buena y allí confrontamos un poquito el resultado de la evaluación y llegamos a acuerdo pero si tuve que darle la razón a ella y que ella entendiera lo que yo le estaba diciendo, comunicándonos, hablando”...</p> <p>...“Hace poquito pasó en la oficina que la cajera no tiene una buena actitud, en nada para ella todo es negativo, no puede pasar las 12:01 porque ella tiene que ir a almorzar sin importarle si tiene un cliente allí y a mí eso me pone mal, entonces tengo que decirle a la muchacha entonces esos 5 minutos tómatelos después para almorzar, o sea tengo que manejar bien la situación”...</p> <p>...“A mí me gusta explicarle por qué si tú tienes un cliente y no puedes atenderlo porque se te pasan los minutos a ti no te gustaría ir a algún lugar y que te atiendan y ni siquiera te vean a la cara y si el sr tiene que preguntarte a ti y tú te vas, tu puedes decirle amablemente sr disculpe en este momento no voy a poder seguir atendiéndolo porque en este momento me toca el almuerzo, que te cuesta explicarle al cliente esto y ella entendió”...</p> <p>...“Otra cosa que yo les digo es que la sonrisa, la cara, la sonrisa es gratis todos tenemos problemas en nuestra casa, o le pongo el ejemplo a la muchacha a ti no te gustaría que a</p>

Competencia	Indicadores conductuales
Dirección/asertividad	<p>alguna parte a donde tu vayas te traten mal o no te vean a la cara</p> <p>...“cuando es pago de pensiones y los muchachos tratan mal a los pobres viejitos, yo les digo tú tienes abuelos, te gustaría que te los tratara mal en una agencia bancaria, verdad que no, entonces ponte en los zapatos de la persona y trátalo bien porque él no tiene culpa y trató de explicarles detalladamente de porque ellos tienen que tratar bien a los clientes, he notado que la actitud ha cambiado”...</p>
Liderazgo en Equipo	<p>...“que tengo que estar pendiente de todo, no entro de lleno en la parte operativa pero si tengo que estar pendiente de todo porque uno es como la cabeza de la casa, por así decirlo”...</p> <p>...“como le digo al personal cuando tenemos reuniones, nosotros no vendemos este celular ni zapatos ni reloj, nosotros vendemos es servicios, entonces quienes formas algo importante para que eso se cumpla, todo el personal, pero para mí es primordial que los cajeros y el personal de taquilla le den una muy buena atención al cliente para que todo se lleve a cabo”...</p> <p>...“yo le dije pero es que no puedes decir que todo lo está haciendo malo porque eso no es así, ella archiva bien, se planifica bien y trata bien al cliente, yo pienso que no solo lo veas por la parte del horario sino todo el comportamiento de ella, su actitud”...</p> <p>...“Otra cosa que yo les digo es que la sonrisa, la cara, la sonrisa es gratis todos tenemos problemas en nuestra casa, o le pongo el ejemplo a la muchacha a ti no te gustaría que a alguna parte a donde tu vayas te traten mal o no te vean a la cara”...</p> <p>...“cuando es pago de pensiones y los muchachos tratan mal a los pobres viejitos, yo les digo tú tienes abuelos, te gustaría que te los tratara mal en una agencia bancaria, verdad que no, entonces ponte en los zapatos de la persona y trátalo bien porque él no tiene culpa y trató de explicarles detalladamente de porque ellos tienen que tratar bien a los clientes, he notado que la actitud ha cambiado”...</p> <p>...“somos un líder de la agencia y tenemos que estar pendiente del personal, que la gente este motivada, de que se esté dando una buena atención a los clientes”...</p>
Trabajo en Equipo y Cooperación	<p>...“como le digo al personal cuando tenemos reuniones, nosotros no vendemos este celular ni zapatos ni reloj, nosotros vendemos es servicios, entonces quienes formas algo importante para que eso se cumpla, todo el personal”...</p> <p>...“yo le pedí que hiciésemos la evaluación juntas porque sabía que iba a pasar eso y que no la iba a evaluar bien, porque de repente tiene unas fallitas por un lado, en otras cosas se destaca”...</p> <p>...“por favor vamos a evaluarla bien, tiene malo esto pero también tienes estas otras cosas muy buena y allí confrontamos un poquito el resultado de la evaluación y llegamos a acuerdo pero si tuve que darle la razón a ella y que ella entendiera lo que yo le estaba diciendo, comunicándonos, hablando”...</p> <p>...“por ejemplo yo tengo un cliente que capto en la calle y yo le presto los productos del banco y le digo mira yo te voy a dar una atención personalizada, esta es mi tarjeta, este es mi nombre y te abriremos la cuenta y tendrás acceso a todos los servicios que nosotros brindamos. Pero de repente a lo mejor yo no estoy en la oficina porque estoy atendiendo a otro cliente y en la oficina lo tratan mal, entonces se pierde ese cliente”...</p>
Pensamiento Analítico	<p>...“yo le pedí que hiciésemos la evaluación juntas porque sabía que iba a pasar eso y que no la iba a evaluar bien, porque de repente tiene unas fallitas por un lado, en otras cosas se destaca, por ejemplo yo a veces prefiero, no es que yo avale que la persona llegue tarde pero yo prefiero que una empleada llegue justo a la hora pero que me atienda excelente al cliente, no que llegue temprano se vaya a desayunar a la cocina y cuando llegue el cliente lo trate mal y el cliente se vaya porque lo trataron mal”...</p>
Autocontrol	<p>...“yo creo que es en la parte de crédito donde cambian las normas drásticamente. Coyo me siento mal porque cónchale no se va a dar lo que estaba pensando, pero si los cambios se tienen que hacer por mejorar las cosas o por llevar o cumplir una regulación, entonces ni modo hay que aceptarlo”...</p> <p>...“soy una persona que no me detiene ni nada ni nadie, a mi cuando me pasa una cosa, me levanto y es como si nada, me repongo fácilmente. No solo en el trabajo si no en la vida cotidiana también”...</p> <p>...“yo le pedí que hiciésemos la evaluación juntas porque sabía que iba a pasar eso y que no la iba a evaluar bien, porque de repente tiene unas fallitas por un lado, en otras cosas se destaca”...</p> <p>...“tuve que afrontar esta situación de que cónchale por favor vamos a evaluarla bien, tiene malo esto pero también tienes estas otras cosas muy buena y allí confrontamos un poquito el resultado de la evaluación y llegamos a acuerdo pero si tuve que darle la razón a ella y que</p>

Competencia	Indicadores conductuales
Autocontrol	ella entendiera lo que yo le estaba diciendo, comunicándonos, hablando”... ...“pasó en la oficina que la cajera no tiene una buena actitud, en nada para ella todo es negativo, no puede pasar las 12:01 porque ella tiene que ir a almorzar sin importarle si tiene un cliente allí y a mí eso me pone mal, entonces tengo que decirle a la muchacha entonces esos 5 minutos tómatelos después para almorzar, o sea tengo que manejar bien la situación”...
Flexibilidad	...“es en la parte de crédito donde cambian las normas drásticamente. Coyo me siento mal porque cónchale no se va a dar lo que estaba pensando, pero si los cambios se tienen que hacer por mejorar las cosas o por llevar o cumplir una regulación, entonces ni modo hay que aceptarlo”... ...“a mí cuando me pasa una cosa, me levanto y es como si nada, me repongo fácilmente. No solo en el trabajo si no en la vida cotidiana también”... ...“pasó en la oficina que la cajera no tiene una buena actitud en nada, para ella todo es negativo, no puede pasar las 12:01 porque ella tiene que ir a almorzar sin importarle si tiene un cliente allí y a mí eso me pone mal, entonces tengo que decirle a la muchacha entonces esos 5 minutos tómatelos después para almorzar, o sea tengo que manejar bien la situación”...
Autoconfianza	...“el hecho de haber venido a este banco y me hayan asignado una agencia que era la agencia oasis que apenas tenía una cartera, o sea yo la hice crecer en un año 3 veces más, la triplique”... ...“cuando me entrevistaron me dijeron que el banco era como una familia y es verdad aquí te toman en cuenta tu opinión, se trata de que tú hablas, pasas un correo a tu jefe y al VP y tu sientes que te escuchan, me siento bien”... ...“Haber aumentado la cartera de la agencia de Guatire, de hecho tanto fue así que consideraron que hacía falta otra gente en la zona y yo siento que fue por mi gestión”... ...“conté cuantos bancos habían en la zona, los comercios que estaban en el centro comercial donde está la agencia y yo todo esto lo hice en dos días y medio y siento que fue un aporte mío”... ...“yo les explique a los clientes, yo no lo sé hacer pero en ese instructivo aparece como hacerlo y los clientes me han dicho que les ha aparecido el técnico con los rollitos, entonces si sirve, entonces yo siento que esa solución yo la conseguí”...
Compromiso organizacional	...“el trabajo que yo he hecho primero, ha sido haber hecho crecer la organización en la zona de Guarenas y Guatire y si me pides opinión ahorita, de si falta una agencia en higuero, también lo hago y también me lanzo para higuero para hacer el estudio de mercado como me fui a Guarenas”... ...“conté cuantos bancos habían en la zona, los comercios que estaban en el centro comercial donde está la agencia y yo todo esto lo hice en dos días y medio y siento que fue un aporte mío”... ...“de hecho preparé un lamina en Power point muy bonita donde cada vez que al cliente le instalan un punto de venta, yo les doy una charlita y les envío ese correo”...

6.7.3. Rasgos de Personalidad obtenidos en la administración del Test de Wartegg

PV pareciese ser una persona que se presenta ante los demás como una persona independiente, rebelde, con espíritu crítico y cierto grado de reserva en el trato con los demás, resalta su capacidad personal de resolución de problemas, aspecto destacable, que favorece la consecución de objetivos a través de conductas de iniciativa y adaptación que son necesarias para esta posición que se orienta al cumplimiento de metas; a su vez, impresiona necesidad de crear vínculos afectivos con el cual pueda agradar al otro y comprender sus sentimientos, factor que podría facilitar el trato con clientes, proveedores,

supervisores y personal, sin embargo, aunque por su capacidad de observación busca la objetividad, esta se puede ver afectada por la subjetividad, por ello tratará de adoptar una actitud diplomática ante las dificultades.

Asimismo, en su hacer cotidiano puede presentar dificultad o inhibición en la realización de sus actividades cuando no se sienta a gusto afectivamente, lo cual superará por su capacidad de asociación y análisis, y, a la receptividad que puede tener en función de las orientaciones de su supervisor o figura de autoridad; sus metas están orientadas a su situación actual, en lo cual se enfoca para superarse y perfeccionarse tanto personal como profesionalmente, y la adaptación a su medio vendrá dada por estos mismos deseos de superación, este aspecto es destacable porque pareciese ser una persona que cuando se identifica con su trabajo y ve posibilidades de crecimiento suscita su sentido de pertenencia a su entorno, lo que posibilita que alinee sus conductas con los objetivos organizacionales.

Por último, presenta madurez afectiva con sus relaciones interpersonales, no obstante esto se puede ver afectado cuando surjan conflictos por diferencias de temperamentos e ideologías, presentando conductas de aislamiento y desacuerdo, sin embargo, predomina la tendencia a la sociabilidad y de ese modo se integra en su entorno, ya que pareciese ser una persona extravertida.

6.7.4. Análisis global en función del Perfil de Competencias diseñado y el Test de Wartegg

A continuación se graficará las competencias encontradas de acuerdo a los indicadores conductuales del participante N° 7:

Tabla 37

Niveles de competencias de acuerdo al perfil de competencia diseñado del sujeto N° 7

Competencia	Nivel	Sujeto 7
Orientación al logro	1	...“si tu captaste un buen cliente, si tú tienes un cliente bueno y el cliente te está depositando, te estás dando cuenta de que tu gestión está siendo satisfactoria entonces la mayor satisfacción que a uno le da es coye, si, logré la meta”...

Competencia	Nivel	Sujeto 7
Orientación al logro	2	...“en el segundo semestre que finalizó en junio, cumplí las metas”... ...“Haber aumentado la cartera de la agencia de Guatire, de hecho tanto fue así que consideraron que hacía falta otra gente en la zona y yo siento que fue por mi gestión”... ...“de hecho el estudio de mercado que se hizo en la zona, yo fui la que la hizo”... ...“conté cuantos bancos habían en la zona, los comercios que estaban en el centro comercial donde está la agencia y yo todo esto lo hice en dos días y medio y siento que fue un aporte mío”... ...“Me puse pila y me dije que voy a hacer, bueno voy a llamar más a los clientes tradicionales y no en captar clientes nuevos”...
	3	...“el hecho de haber venido a este banco y me hayan asignado una agencia que era la agencia oasis que apenas tenía una cartera, o sea yo la hice crecer en un año 3 veces más, la triplique”... ...“el trabajo que yo he hecho primero, ha sido haber hecho crecer la organización en la zona de Guarenas y Guatire”... ...“les explique a los clientes, yo no lo sé hacer pero en ese instructivo aparece como hacerlo y los clientes me han dicho que les ha aparecido el técnico con los rollitos, entonces si sirve, entonces yo siento que esa solución yo la conseguí”... ...“me cansé, y dije bueno hasta cuándo no voy a ser gerente y me retire de BOD y me fui a CorpBanca, que no tenía nada que ver con BOD, entre como gerente”...
Orientación de Servicio al Cliente	1	...“como le digo al personal cuando tenemos reuniones, nosotros no vendemos este celular, ni zapatos, ni reloj, nosotros vendemos es servicios, entonces quienes forman algo importante para que eso se cumpla, todo el personal, pero para mí es primordial que los cajeros y el personal de taquilla le den una muy buena atención al cliente para que todo se lleve a cabo”... ...“por ejemplo yo a veces prefiero, no es que yo avale que la persona llegue tarde pero yo prefiero que una empleada llegue justo a la hora pero que me atienda excelente al cliente, no que llegue temprano se vaya a desayunar a la cocina y cuando llegue el cliente lo trate mal y el cliente se vaya porque lo trataron mal”... ...“le dije pero es que no puedes decir que todo lo está haciendo malo porque eso no es así, ella archiva bien, se planifica bien y trata bien al cliente”...
	2	...“por ejemplo yo tengo un cliente que capto en la calle y yo le presto los productos del banco y le digo mira yo te voy a dar una atención personalizada, esta es mi tarjeta, este es mi nombre y te abriéremos la cuenta y tendrás acceso a todos los servicios que nosotros brindamos. Pero de repente a lo mejor yo no estoy en la oficina porque estoy atendiendo a otro cliente y en la oficina lo tratan mal, entonces se pierde ese cliente”... ...“yo estaba muy enfocada en mis muchachas, entonces era trabajo y las niñas, porque era el colegio, el médico y eso y ya ahora están grandes”... ...“A mí me gusta explicarle por qué si tú tienes un cliente y no puedes atenderlo porque se te pasan los minutos, a ti no te gustaría ir a algún lugar y que te atiendan y ni siquiera te vean a la cara y si el Sr. tiene que preguntarte a ti y tú te vas, tu puedes decirle amablemente Sr. disculpe en este momento no voy a poder seguir atendiéndolo porque en este momento me toca el almuerzo, que te cuesta explicarle al cliente esto y ella entendió”... ...“Otra cosa que yo les digo es que la sonrisa, la cara, la sonrisa es gratis todos tenemos problemas en nuestra casa, o le pongo el ejemplo a la muchacha a ti no te gustaría que a alguna parte a donde tu vayas te traten mal o no te vean a la cara”... ...“cuando es pago de pensiones y los muchachos tratan mal a los pobres viejitos, yo les digo tú tienes abuelos, te gustaría que te los tratara mal en una agencia bancaria, verdad que no, entonces ponte en los zapatos de la persona y trátalo bien porque él no tiene culpa y trató de explicarles detalladamente de porque ellos tienen que tratar bien a los clientes, he notado que la actitud ha cambiado”...
Conciencia Organizacional	1	...“cuando me entrevistaron me dijeron que el banco era como una familia y es verdad aquí te toman en cuenta tu opinión, se trata de que tú hablas, pasas un correo a tu jefe y al VP y tu sientes que te escuchan, me siento bien”...

Competencia	Nivel	Sujeto 7
<p>Trabajo en Equipo y Cooperación</p>	<p>1</p>	<p>...“por ejemplo yo tengo un cliente que capto en la calle y yo le presento los productos del banco y le digo mira yo te voy a dar una atención personalizada, esta es mi tarjeta, este es mi nombre y te abriéremos la cuenta y tendrás acceso a todos los servicios que nosotros brindamos. Pero de repente a lo mejor yo no estoy en la oficina porque estoy atendiendo a otro cliente y en la oficina lo tratan mal, entonces se pierde ese cliente”...</p>
	<p>2</p>	<p>...“como le digo al personal cuando tenemos reuniones, nosotros no vendemos este celular ni zapatos ni reloj, nosotros vendemos es servicios, entonces quienes forman algo importante para que eso se cumpla, todo el personal”... ...“por favor vamos a evaluarla bien, tiene malo esto pero también tienes estas otras cosas muy buena y allí confrontamos un poquito el resultado de la evaluación y llegamos a acuerdo pero si tuve que darle la razón a ella y que ella entendiera lo que yo le estaba diciendo, comunicándonos, hablando”...</p>
	<p>3</p>	<p>...“yo le pedí que hiciésemos la evaluación juntas porque sabía que iba a pasar eso y que no la iba a evaluar bien, porque de repente tiene unas fallitas por un lado, en otras cosas se destaca”...</p>
<p>Liderazgo de Equipo</p>	<p>1</p>	<p>...“que tengo que estar pendiente de todo, no entro de lleno en la parte operativa pero si tengo que estar pendiente de todo porque uno es como la cabeza de la casa, por así decirlo”... ...“somos un líder de la agencia y tenemos que estar pendiente del personal, que la gente este motivada, de que se esté dando una buena atención a los clientes”...</p>
	<p>2</p>	<p>...“como le digo al personal cuando tenemos reuniones, nosotros no vendemos este celular ni zapatos ni reloj, nosotros vendemos es servicios, entonces quiénes forman algo importante para que eso se cumpla, todo el personal, pero para mí es primordial que los cajeros y el personal de taquilla le den una muy buena atención al cliente para que todo se lleve a cabo”... ...“Otra cosa que yo les digo es que la sonrisa, la cara, la sonrisa es gratis todos tenemos problemas en nuestra casa, o le pongo el ejemplo a la muchacha a ti no te gustaría que a alguna parte a donde tu vayas te traten mal o no te vean a la cara”... ...“cuando es pago de pensiones y los muchachos tratan mal a los pobres viejitos, yo les digo tú tienes abuelos, te gustaría que te los tratara mal en una agencia bancaria, verdad que no, entonces ponte en los zapatos de la persona y trátalo bien porque él no tiene culpa y trato de explicarles detalladamente de porque ellos tienen que tratar bien a los clientes, he notado que la actitud ha cambiado”...</p>
<p>Autoconfianza</p>	<p>2</p>	<p>...“el hecho de haber venido a este banco y me hayan asignado una agencia que era la agencia oasis que apenas tenía una cartera, o sea yo la hice crecer en un año 3 veces más, la triplique”... ...“Haber aumentado la cartera de la agencia de Guatire, de hecho tanto fue así que consideraron que hacía falta otra gente en la zona y yo siento que fue por mi gestión”... ...“conté cuantos bancos habían en la zona, los comercios que estaban en el centro comercial donde está la agencia y yo todo esto lo hice en dos días y medio y siento que fue un aporte mío”... ...“yo les explique a los clientes, yo no lo sé hacer pero en ese instructivo aparece como hacerlo y los clientes me han dicho que les ha aparecido el técnico con los rollitos, entonces si sirve, entonces yo siento que esa solución yo la conseguí”...</p>
<p>Flexibilidad</p>	<p>1</p>	<p>...“es en la parte de crédito donde cambian las normas drásticamente. Coye me siento mal porque cónchale no se va a dar lo que estaba pensando, pero si los cambios se tienen que hacer por mejorar las cosas o por llevar o cumplir una regulación, entonces ni modo hay que aceptarlo”... ...“a mí cuando me pasa una cosa, me levanto y es como si nada, me repongo fácilmente. No solo en el trabajo si no en la vida cotidiana también”...</p>

Competencia	Nivel	Sujeto 7
Flexibilidad	2	...“pasó en la oficina que la cajera no tiene una buena actitud en nada, para ella todo es negativo, no puede pasar las 12:01 porque ella tiene que ir a almorzar sin importarle si tiene un cliente allí y a mí eso me pone mal, entonces tengo que decirle a la muchacha entonces esos 5 minutos tómatelos después para almorzar, o sea tengo que manejar bien la situación”...
Compromiso Organizacional	3	...“el trabajo que yo he hecho primero, ha sido haber hecho crecer la organización en la zona de Guarenas y Guatire y si me pides opinión ahorita, de si falta una agencia en higuero, también lo hago y también me lanzo para higuero para hacer el estudio de mercado como me fui a Guarenas”...

Con respecto al discurso de este participante se puede apreciar que las siguientes competencias parecen estar presentes en un nivel intermedio, en primer lugar, Orientación de Servicio al Cliente donde expresa “Otra cosa que yo les digo es que la sonrisa, la cara, la sonrisa es gratis todos tenemos problemas en nuestra casa, o le pongo el ejemplo a la muchacha a ti no te gustaría que a alguna parte a donde tu vayas te traten mal o no te vean a la cara”, aspecto que destaca el interés para que otros mejoren la atención al cliente, lo cual coincide con los resultados de su test de wartegg donde impresiona la necesidad de comprender los sentimientos del otro y así establecer adecuados vínculos afectivos; en segundo lugar, la competencia Conciencia Organizacional, ya que comprende y respeta la estructura institucional, aunado a su prueba donde se puede apreciar receptividad en función de las orientaciones que su supervisor o figura de autoridad puedan brindarle, resultado que resalta a su vez la competencia de Flexibilidad, donde es capaz de actuar de acuerdo a la situación que se le presente.

Asimismo, en este mismo nivel intermedio, se encuentran las competencias de Liderazgo de Equipo y Autoconfianza, ya que incentiva y logra que el equipo trabaje por un ideal en común, además, cree en sí misma y considera que tiene las aptitudes para asumir nuevos retos, ya que sobresale su tendencia a la sociabilidad y de ese modo se integra en su entorno, ya que pareciese ser una persona extravertida.

Finalmente, en los indicadores conductuales del discurso de este participante presentes a nivel avanzado se pueden destacar, primero, la competencia Orientación al Logro donde expresa “el hecho de haber venido a este banco y me hayan asignado una agencia que era la agencia oasis que apenas tenía una cartera, o sea yo la hice crecer en un año 3 veces más, la triplique” permite observar una orientación a obtener resultados más allá de lo establecido y resalta que en su prueba destaque la capacidad de resolución

de problemas que favorece la consecución de objetivos a través de conductas de iniciativa y adaptación que son necesarias para esta posición que se orienta al cumplimiento de metas; por último, trabajo en equipo y cooperación y compromiso organizacional, ya que busca la integración del equipo y se identifica con la institución, a la cual alinea su conducta, este último aspecto la prueba lo corrobora al observarse que pareciese ser una persona que cuando se identifica con su trabajo y ve posibilidades de crecimiento suscita su sentido de pertenencia a su entorno, lo que posibilita que alinee sus conductas con los objetivos organizacionales.

6.8. Sujeto N° 8

6.8.2. Competencias obtenidas de la Entrevista por Evento Conductuales

Tabla 38

Competencias identificadas en función de los indicadores conductuales del Sujeto N°8

Competencias	Indicadores Conductuales
Orientación al logro	...“luego de 5 meses esos numeritos se multiplicaron un poquito más. Eso me dejó muy satisfecho porque me hizo entender que estaba entendiendo el camino que debería tomar la oficina y conmigo”... ...“conmigo ya se han otorgado varios créditos, ya que esa oficina no había tenido créditos en 4 o 5 años desde que fue aperturada, y la oficina ya está compitiendo incluso con oficinas con muchos más números y antigüedad que la mía” ...“la única oficina que no tenía crédito y no estaba sobre los 100 millones y ahora lo tiene y eso me complace, ya que uno trabaja para eso”... ...“cuando yo tome esa oficina los números estaban en 32 millones, ya lo puse sobre 120 millones, casi un 200 y algo de aumento y el primer crédito de la oficina, ya que ya no depende de otra oficina”... ...“me dieron oficinas que estaban a punto de cerrar y yo les daba opciones ya que manejaba muy bien los manuales y daba inducciones incluso a cargos por encima del mío”...
Búsqueda de información	...“Entonces considero que tenía un déficit mío a nivel de conocimiento y formación, al actualizarme agarre conocimiento sobre los sistemas del banco, la operatividad y los clientes”... ...“Empecé con 5 años que ya me había salido de la banca y por supuesto la banca, iba un paso adelante. Tuve que actualizarme a nivel económico, financiero, tasas, o sea todo lo que a economía se refiere”...
Iniciativa	...“la única oficina que no tenía crédito y no estaba sobre los 100 millones y ahora lo tiene y eso me complace, ya que uno trabaja para eso”... ...“cuando yo tome esa oficina los números estaban en 32 millones, ya lo puse sobre 120 millones, casi un 200 y algo de aumento y el primer crédito de la oficina, ya que ya no depende de otra oficina”... ...“la otra experiencia bonita fue mi empresa donde viví 5 años de mi propia empresa y conocí y ayudé a mucha gente porque era a nivel hospitalario pero bueno con la crisis tuve que regresar”... ...“Tuve que actualizarme a nivel económico, financiero, tasas, o sea todo lo que a economía se refiere, para estabilizarme en el puesto y hablar el mismo idioma del cliente, indagar muchos medios digitales, impresos”...

Competencias	Indicadores Conductuales
Formación de Relaciones y contacto	<p>...“aquí hay un equipo de trabajo muy bueno y si uno pedía colaboración, te indicaban has esto así o asao”...</p> <p>...“Ese cuadro al llegar yo lo estaba haciendo mal y mis compañeros se dieron cuenta y me dijeron Isidro, esto lo estás haciendo mal y me ayudaron a corregirlo, aquí existe mucho compañerismo en ese sentido”...</p>
Desarrollo de Otros	<p>...“manejaba muy bien los manuales y daba inducciones incluso a cargos por encima del mio y fue una experiencia muy bonita, incluso hay personas que me saludan en la calle diciéndome usted me dio un curso”...</p>
Dirección/asertividad	<p>...“Cuando llego, le digo que tiene que informarme, ya que el problema principal es la comunicación, si tu no me hablas yo no lo sé y no te puedo ayudar”...</p> <p>...“En mi oficina tengo un empleado que es el gerente de oficina que tiene mucha experiencia y años en el banco y trae ya un aprendizaje que cuando yo llego le digo, vamos trabajar de esta manera y le cuesta porque ya se viene manejando de una manera”...</p> <p>...“cuando uno tiene que revisar a compañeros que uno conoce de hace tiempo y decirles “mira estás haciendo las cosas mal, sabes que las estás haciendo mal y continuas haciéndolo mal” y yo estoy para reportarlo”...</p>
Liderazgo en Equipo	<p>...“luego de 5 meses esos numeritos se multiplicaron un poquito más. Eso me dejo muy satisfecho porque me hizo entender que estaba entendiendo el camino que debería tomar la oficina y conmigo ya se han otorgado varios créditos”...</p> <p>...“Cuando llego le digo que tiene que informarme, ya que el problema principal es la comunicación, si tu no me hablas yo no lo sé y no te puedo ayudar”...</p> <p>...“En mi oficina tengo un empleado que es el gerente de oficina que tiene mucha experiencia y años en el banco y trae ya un aprendizaje que cuando yo llego le digo vamos trabajar de esta manera y le cuesta porque ya se viene manejando de una manera”...</p>
Trabajo en Equipo y Cooperación	<p>...“Cuando llego le digo que tiene que informarme, ya que el problema principal es la comunicación, si tu no me hablas yo no lo sé y no te puedo ayudar”...</p> <p>...“aquí hay un equipo de trabajo muy bueno y si uno pedía colaboración, te indicaban has esto así o asao”...</p> <p>...“Ese cuadro al llegar yo lo estaba haciendo mal y mis compañeros se dieron cuenta y me dijeron Isidro, esto lo estás haciendo mal y me ayudaron a corregirlo, aquí existe mucho compañerismo en ese sentido”...</p>
Pensamiento Conceptual	<p>...“Después de 3 meses en la oficina, entendí el reto que tenía con la oficina, ya que la agencia Morelos es una agencia de pago, que quiere decir, que es una oficina netamente para el pago de la pensión, allí si se enviaba otro gerente era para que conociera el sistema y luego se enviaba a otra oficina”...</p> <p>...“eso me llevo a que antes de descapitalizarse, decidí entregar todo y regresar a la banca”...</p> <p>...“este es un banco que está en crecimiento y espero estar aquí cuando este banco se desarrolle ampliamente a nivel nacional, ojo ya está enfocado pero va a necesitar gente de confianza, gente con experiencia e identificada con la organización y yo quiero ser una de esas personas”...</p>
Orientación Estratégica	<p>...“este es un banco que está en crecimiento y espero estar aquí cuando este banco se desarrolle ampliamente a nivel nacional, ojo ya está enfocado pero va a necesitar gente de confianza, gente con experiencia e identificada con la organización y yo quiero ser una de esas personas”...</p>
Autocontrol	<p>...“es una posición bien incomoda porque no es que sean amigos pero son compañeros y a veces unos agarra estimación y eso a nivel emocional no te desestabiliza, pero tenemos una responsabilidad donde te mandaron a hacer un trabajo y tú lo haces y hay que reportarlo”...</p>
Flexibilidad	<p>...“Ahora si antes trabajábamos el doble ahora hay que trabajar el triple, porque hay que hacerlo, hay que sobreponer el dinero que nos faltó en el mes de septiembre en los meses restantes, trabajando el doble”...</p> <p>...“Cuando me lo dijeron me sentí agradecido, ya que podía corregirlo y trabajar más tranquilo”...</p> <p>...“Ese cuadro al llegar yo lo estaba haciendo mal y mis compañeros se dieron cuenta y me dijeron Isidro, esto lo estás haciendo mal y me ayudaron a corregirlo, aquí existe mucho compañerismo en ese sentido”...</p>
Autoconfianza	<p>...“luego de 5 meses esos numeritos se multiplicaron un poquito más. Eso me dejo muy satisfecho porque me hizo entender que estaba entendiendo el camino que debería tomar la oficina y conmigo ya se han otorgado varios créditos”...</p> <p>...“la única oficina que no tenía crédito y no estaba sobre los 100 millones y ahora lo tiene y eso me complace, ya que uno trabaja para eso”...</p>

Competencias	Indicadores Conductuales
Compromiso organizacional	...“No quiero ser solo gerente de negocios, sino subir más mi cargo y darle a la organización además de mi tiempo, mi confianza, mi responsabilidad y mi experiencia”... ...“cuando uno tiene que revisar a compañeros que uno conoce de hace tiempo y decirles “mira estás haciendo las cosas mal, sabes que las estás haciendo mal y continuas haciéndolo mal” y yo estoy para reportarlo”“es una posición bien incomoda porque no es que sean amigos pero son compañeros y a veces unos agarra estimación y eso a nivel emocional no te desestabiliza pero tenemos una responsabilidad donde te mandaron a hacer un trabajo y tú lo haces y hay que reportarlo”... ...“cuando yo tome esa oficina los números estaban en 32 millones, ya lo puse sobre 120 millones, casi un 200 y algo de aumento y el primer crédito de la oficina, ya que ya no depende de otra oficina”... ...“este es un banco que está en crecimiento y espero estar aquí cuando este banco se desarrolle ampliamente a nivel nacional, ojo ya está enfocado pero va a necesitar gente de confianza, gente con experiencia e identificada con la organización y yo quiero ser una de esas personas”...

6.8.3. Rasgos de Personalidad obtenidos en la administración del Test de Wartegg

IR pareciese ser una persona que se adapta a su entorno con seguridad manifestando orgullo y arrogancia y ciertos rasgos de introversión, esto parece venir dado por dificultades para mantener relaciones afectivas adecuadamente por temor y desconfianza aunque pareciese haber deseos de que exista mayor conciliación e involucramiento afectivo. Este aspecto resulta beneficioso ya que se presenta como una persona en la que los clientes pueden confiar y creer, ya que presentará a la organización como la opción más favorable para formar parte; con respecto al otro aspecto, pareciese que aunque existan deseos de crear relaciones estables marcadas por la confianza, es posible que exista un trato de cercanía/distancia debido a factores de suspicacia hacia el otro, valor destacable en el ambiente financiero donde se manejan temas de confidencialidad y conflictos de intereses.

Asimismo, se puede apreciar capacidad de iniciativa, independencia y esfuerzo que orienta para la resolución de conflictos, los cuales aborda con energía, impaciencia e incluso impulsividad que puede hacer que se deje llevar por sus sentimientos; resalta que ante las diversas actividades que se le puedan presentar demuestre capacidad de adaptación (aunque esta se dé por etapas) e iniciativas que permitan desenvolverse más adecuadamente, buscando lo concreto y preciso y mientras mayor integración exista entre sus preferencias sensibles-afectivas mayor será su capacidad de alinear su conducta con sus ideales. Pareciese ser una persona que al estar identificado con la organización, se concentrará en alcanzar las metas organizacionales, las cuales adopta como suyas.

Por último, presenta capacidad de enlace de ideas, situaciones o eventos de forma objetiva, a los cuales se aproxima a través de la observación y análisis, inclusive puede existir un exceso de análisis que inhibe su voluntad y por ende su capacidad de acción; se centra en la situación actual que vive y procura adaptarse a través del cumplimiento de las normas y parámetros establecidos.

6.8.4. Análisis global en función del Perfil de Competencias diseñado y el Test de Wartegg

A continuación se graficará las competencias encontradas de acuerdo a los indicadores conductuales del participante N° 8:

Tabla 39

Niveles de competencias de acuerdo al perfil de competencia diseñado del sujeto N°8

Sujeto 8		
Competencias	Nivel	Indicadores Conductuales
Orientación al logro	2	...“luego de 5 meses esos numeritos se multiplicaron un poquito más. Eso me dejo muy satisfecho porque me hizo entender que estaba entendiendo el camino que debería tomar la oficina y conmigo”...
	3	...“conmigo ya se han otorgado varios créditos, ya que esa oficina no había tenido créditos en 4 o 5 años desde que fue aperturada, y la oficina ya está compitiendo incluso con oficinas con muchos más números y antigüedad que la mía” ...“la única oficina que no tenía crédito y no estaba sobre los 100 millones y ahora lo tiene y eso me complace, ya que uno trabaja para eso”... ...“cuando yo tome esa oficina los números estaban en 32 millones, ya lo puse sobre 120 millones, casi un 200 y algo de aumento y el primer crédito de la oficina, ya que ya no depende de otra oficina”... ...“me dieron oficinas que estaban a punto de cerrar y yo les daba opciones ya que manejaba muy bien los manuales y daba inducciones incluso a cargos por encima del mío”...
Orientación de Servicio al Cliente	0	No demuestra la competencia
Conciencia Organizacional	0	No demuestra la competencia
Trabajo en Equipo y Cooperación	3	...“aquí hay un equipo de trabajo muy bueno y si uno pedía colaboración, te indicaban has esto así o asao”... ...“Ese cuadro al llegar yo lo estaba haciendo mal y mis compañeros se dieron cuenta y me dijeron Isidro, esto lo estás haciendo mal y me ayudaron a corregirlo, aquí existe mucho compañerismo en ese sentido”...
Liderazgo de Equipo	1	...“En mi oficina tengo un empleado que es el gerente de oficina que tiene mucha experiencia y años en el banco y trae ya un aprendizaje que cuando yo llego le digo vamos trabajar de esta manera y le cuesta porque ya se viene manejando de una manera”...
	3	...“Cuando llego le digo que tiene que informarme, ya que el problema principal es la comunicación, si tu no me hablas yo no lo sé y no te puedo ayudar”...

Competencias	Nivel	Indicadores Conductuales
Autoconfianza	2	...“luego de 5 meses esos numeritos se multiplicaron un poquito más. Eso me dejo muy satisfecho porque me hizo entender que estaba entendiendo el camino que debería tomar la oficina y conmigo ya se han otorgado varios créditos”... ...“la única oficina que no tenía crédito y no estaba sobre los 100 millones y ahora lo tiene y eso me complace, ya que uno trabaja para eso”...
Flexibilidad	1	...“Ahora si antes trabajábamos el doble ahora hay que trabajar el triple, porque hay que hacerlo, hay que sobreponer el dinero que nos faltó en el mes de septiembre en los meses restantes, trabajando el doble”...
	3	...“Ese cuadro al llegar yo lo estaba haciendo mal y mis compañeros se dieron cuenta y me dijeron Isidro, esto lo estás haciendo mal y me ayudaron a corregirlo, aquí existe mucho compañerismo en ese sentido, cuando me lo dijeron me sentí agradecido, ya que podía corregirlo y trabajar más tranquilo”...
Compromiso Organizacional	2	...“cuando uno tiene que revisar a compañeros que uno conoce de hace tiempo y decirles “mira estás haciendo las cosas mal, sabes que las estás haciendo mal y continuas haciéndolo mal” y yo estoy para reportarlo”... ...“es una posición bien incomoda porque no es que sean amigos pero son compañeros y a veces unos agarra estimación y eso a nivel emocional no te desestabiliza pero tenemos una responsabilidad donde te mandaron a hacer un trabajo y tú lo haces y hay que reportarlo”...
	3	...“No quiero ser solo gerente de negocios, sino subir más mi cargo y darle a la organización además de mi tiempo, mi confianza, mi responsabilidad y mi experiencia”... ...“este es un banco que está en crecimiento y espero estar aquí cuando este banco se desarrolle ampliamente a nivel nacional, ojo ya está enfocado pero va a necesitar gente de confianza, gente con experiencia e identificada con la organización y yo quiero ser una de esas personas”...

En relación al discurso dado se puede apreciar que la competencia Autoconfianza, parece estar presente en un nivel intermedio ya que expresa “luego de 5 meses esos numeritos se multiplicaron un poquito más. Eso me dejo muy satisfecho porque me hizo entender que estaba entendiendo el camino que debería tomar la oficina y conmigo ya se han otorgado varios créditos” donde se puede observar que la persona cree en sí mismo y hay una comprensión de que sus aptitudes son las que han permitido una mejora en el desempeño, aunado a esto en su prueba de Wartegg se puede apreciar como una persona que se adapta a su entorno con seguridad manifestando orgullo y arrogancia.

Por otra parte, en los indicadores conductuales del discurso de este participante presentes a nivel avanzado se pueden destacar, en primer lugar, la competencia Orientación al Logro donde expresa “conmigo ya se han otorgado varios créditos, ya que esa oficina no había tenido créditos en 4 o 5 años desde que fue aperturada, y la oficina ya está compitiendo incluso con oficinas con muchos más números y antigüedad que la mía” que permiten observar resultados más allá de lo establecido, ya que pareciese tener capacidad de iniciativa, autonomía y esfuerzo que orienta para la consecución de

objetivos, según su prueba; también se encuentran las competencias trabajo en equipo y cooperación y liderazgo donde se vislumbra que busca involucrarse con su equipo en quien se apoya y toma en consideración sus opiniones para el logro de las metas o mejoras personales, ya que parece haber un deseo por buscar mantener relaciones estables enmarcadas por la confianza, sin embargo, los resultados de la prueba de Wartegg también destaca, una predominancia de trato cercanía/distancia debido a dificultades en las relaciones afectivas ocasionadas por temor y suspicacia; por último, las competencias flexibilidad y compromiso organizacional, debido a que esta persona comprende las recomendaciones que se le facilitan y las tiene en cuenta para realizar mejoras sobre sí mismo y también es capaz de identificarse con la organización con la cual alinea su conducta.

Finalmente, en cuanto a las competencias Orientación de Servicio al Cliente y Conciencia organizacional para el momento de esta evaluación no se demostró la presencia de las mismas, no obstante en los resultados de la prueba se pudo observar que parece buscar adaptarse a través del cumplimiento de las normas y parámetros establecidos.

6.9. Sujeto N° 9

6.9.2. Competencias obtenidas de la Entrevista por Eventos Conductuales

Tabla 40

Competencias identificadas en función de los indicadores conductuales del Sujeto N°9

Competencia	Indicador Conductual
Orientación al logro	<p>...“ellos me citaron en esa reunión de gerentes, yo estaba muy preocupada por si cumplía o no la meta porque para mí el cumplimiento es importante”...</p> <p>...“tuve que tomar una decisión y dije se hace aunque sea manual pero lo hacemos entre todos y convencí a todo el personal del almacén, señores vamos a contarla de forma manual, necesitamos meter la mercancía”...</p> <p>...“lleve engañada a mi papá para que me firmara un permiso para trabajar en una empresa a los 16 años porque decidí trabajar”...</p> <p>...“Practiqué natación de pequeña, yo no seguí, no fui a las olimpiadas porque mis padres no tenían plata, de verdad porque esa era mi meta, me fascinaba, ese deporte me encanta, yo fui deportista de alto emprendimiento”...</p>
Preocupación por el Orden y la Calidad	<p>...“cuando llegué a la oficina tuve que involucrarme inmediatamente en el área operativa y hacer muchos cambios, leerme los manuales, hacer cambios en el control de cheques devueltos, hacer cambios en las carpetas institucionales, todo en ese momento estaba muy deteriorado, muy poca organización”...</p> <p>...“Si yo estoy en la oficina y cualquiera agarra la carpeta de cheques devueltos y en un cliente</p>

Competencia	Indicador Conductual
Preocupación por el Orden y la Calidad	me lo pide en un minuto, dos minutos ya yo le estoy dando el cheque devuelto al cliente, anteriormente venía a buscar un cheque devuelto y se tardaban hasta media hora buscando el cheque”... ...“yo tengo que visitar clientes, tengo que hacer una lista, organizarme, organizar mi tiempo organizar mi agenda, hacerle seguimiento al que ya atendí”...
Iniciativa	...“en ese momento tuve que tomar una decisión y dije se hace aunque sea manual pero lo hacemos entre todos y convencí a todo el personal del almacén señores vamos a contarla de forma manual, necesitamos meter la mercancía”... ...“leve engañada a mi papá para que me firmara un permiso para trabajar en una empresa a los 16 años porque decidí trabajar”... ...“cuando llegué a la oficina tuve que involucrarme inmediatamente en el área operativa y hacer muchos cambios”...
Comprensión Interpersonal	...“los muchachos me hicieron el comentario de que me agradecían el hecho de yo estar pendiente de sus horas extras de su compromiso, de sus cosas”...
Impacto e Influencia	...“en ese momento tuve que tomar una decisión y dije se hace aunque sea manual pero lo hacemos entre todos y convencí a todo el personal del almacén señores vamos a contarla de forma manual, necesitamos meter la mercancía”...
Conciencia Organizacional	...“las dos gerentes de oficina han mostrado realmente ser un apoyo real. El gerente de oficina es mi mano derecha, yo pienso que a pesar de todas las fallas que hemos tenido siento que ha sido un gran apoyo”...
Dirección/asertividad	...“Particularmente converso mucho con ellos, darles ejemplo de lo que puede pasar y lo que no puede pasar con las vivencias que hemos tenido malas o buenas dentro de la oficina y demostrar los resultados”... ...“en ese momento tuve que tomar una decisión y dije se hace aunque sea manual pero lo hacemos entre todos y convencí a todo el personal del almacén señores vamos a contarla de forma manual, necesitamos meter la mercancía”
Liderazgo en Equipo	...“Particularmente converso mucho con ellos, darles ejemplo de lo que puede pasar y lo que no puede pasar con las vivencias que hemos tenido malas o buenas dentro de la oficina y demostrar los resultados”... ...“en ese momento tuve que tomar una decisión y dije se hace aunque sea manual pero lo hacemos entre todos y convencí a todo el personal del almacén señores vamos a contarla de forma manual, necesitamos meter la mercancía”...
Trabajo en Equipo y Cooperación.	...“las dos gerentes de oficina han mostrado realmente ser un apoyo real. El gerente de oficina es mi mano derecha, yo pienso que a pesar de todas las fallas que hemos tenido siento que ha sido un gran apoyo”...
Pensamiento Analítico	...“no había sistema para recibir las góndolas y estábamos en una cuenta regresiva para la apertura de una tienda, hipermercado en terrazas del Ávila y en ese momento tuve que tomar una decisión y dije se hace aunque sea manual”...
Autocontrol	...“no había sistema para recibir las góndolas y estábamos en una cuenta regresiva para la apertura de una tienda, hipermercado en terrazas del Ávila y en ese momento tuve que tomar una decisión y dije se hace aunque sea manual pero lo hacemos entre todos y convencí a todo el personal del almacén”...
Flexibilidad	...“ella me dice o me hacía la recomendación de que no haga eso, ya que ya al tercer llamado de atención la persona se acostumbra, y llega un momento donde las personas se equivocan, por qué, porque nosotros tenemos un cargo donde tenemos que liderizar la oficina y entonces es algo en lo estoy trabajando”...
Compromiso organizacional	...“efectivamente hago lo que me gusta que es vender, hacer que el cliente crezca haciendo que la organización crezca”... ...“ellos me citaron en esa reunión de gerentes, yo estaba muy preocupada por si cumplía o no la meta porque para mí el cumplimiento es importante, sin embargo el me sentó y me dijo no creas solo que cumplimiento es importante, se está viendo la gestión, no creas que no se ve”... ...“no había sistema para recibir las góndolas y estábamos en una cuenta regresiva para la apertura de una tienda, hipermercado en terrazas del Ávila y en ese momento tuve que tomar una decisión y dije se hace aunque sea manual pero lo hacemos entre todos y convencí a todo el personal del almacén”...

6.9.3. Rasgos de Personalidad obtenidos en la administración del Test de Wartegg

Se puede apreciar que posiblemente NH se cohibe de actuar ante los problemas por causa de la alta influencia de la preocupación sentimental que estos le pueden ocasionar. En lo que respecta a su manera de actuar para dar solución ante aquellas situaciones que ameriten un trato sutil o delicado, o el empleo de manifestaciones afectivas, puede que esta persona se deje llevar por sus preocupaciones o inquietudes de índole afectivo o social.

Por otra parte parece que es una persona que le gusta manejarse dentro de la rutina, es decir que puede estar inmersa en la monotonía sintiéndose bastante cómoda con ello, por lo que aparentemente el impulso para que NH salga de la zona de confort debe venir de afuera, y el deseo de perfeccionamiento en este sujeto parece estar en un nivel medio además de apreciarse una aparentemente pobre imaginación.

Por su lado parece que ante los obstáculos que se le presentan este sujeto no muestra acción alguna, es decir que quizá los evade debido a su aparente alta tendencia a la oposición. Asimismo parece que su actuación voluntaria se ve inhibida por la indecisión aun cuando puede tener la capacidad de producir ideas bastante buenas. Aunque aparenta ser capaz de engranar sus ideas, siempre que las condiciones dadas le hagan sentir cómoda, demostrando dinamismo aunque puede impacientarse.

Puede ser que su expresión de la sensibilidad y afectividad hacia las personas esté dada por impulsos inconscientes, haciéndole sentir confusión, por lo que tal vez se resguarde bajo soluciones simples que pueden ser superficiales y negativas. También puede tender a alejarse de las mismas si considera no estar de acuerdo en algo o con alguien hasta el punto de mostrarse incomprensiva.

Ante la sociedad parece actuar como una persona expansiva, independiente, crítica, que se interesa por lo trascendente y/o lo etéreo. Además para adaptarse a la misma puede que por tener gusto por socializar, entable relaciones con otras personas. Aparentemente para NH es ideal estar acompañada y que le brinden comprensión y afecto, buscando posiblemente siempre definir y unificar lo que para este es deseado con

la finalidad de sentirse autorrealizado. Por su parte la objetividad de este sujeto se ve influenciada por los deseos de paz y de tranquilidad.

Puede que NH logre adaptarse, sin embargo esto se da de manera progresiva, y para ello parece considerar necesario que todo este claramente definido y estructurado, ello quizá se deba a su aparente tendencia a la prudencia y a la paciencia. Por otra parte, frente a las dificultades parece manejarse con cautela y demuestra una clara comprensión de las ideas y de los valores espirituales.

6.9.4. Análisis global en función del Perfil de Competencias diseñado y el Test de Wartegg

A continuación se graficará las competencias encontradas de acuerdo a los indicadores conductuales del participante N° 9:

Tabla 41

Niveles de competencias de acuerdo al perfil de competencia diseñado del sujeto N°9

Sujeto 9		
Competencia	Nivel	Indicadores Conductuales
Orientación al logro	1	...“ellos me citaron en esa reunión de gerentes, yo estaba muy preocupada por si cumplía o no la meta porque para mí el cumplimiento es importante”...
	2	...“tuve que tomar una decisión y dije se hace aunque sea manual pero lo hacemos entre todos y convencí a todo el personal del almacén, señores vamos a contarla de forma manual, necesitamos meter la mercancía”... ...“lleve engañada a mi papá para que me firmara un permiso para trabajar en una empresa a los 16 años porque decidí trabajar”...
Orientación de Servicio al Cliente	0	No demuestra la competencia
Conciencia Organizacional	1	...“las dos gerentes de oficina han mostrado realmente ser un apoyo real. El gerente de oficina es mi mano derecha, yo pienso que a pesar de todas las fallas que hemos tenido siento que ha sido un gran apoyo”...
Trabajo en Equipo y Cooperación	2	...“las dos gerentes de oficina han mostrado realmente ser un apoyo real. El gerente de oficina es mi mano derecha, yo pienso que a pesar de todas las fallas que hemos tenido siento que ha sido un gran apoyo”...
Liderazgo de Equipo	1	...“en ese momento tuve que tomar una decisión y dije se hace aunque sea manual pero lo hacemos entre todos y convencí a todo el personal del almacén señores vamos a contarla de forma manual, necesitamos meter la mercancía”...
	2	...“Particularmente converso mucho con ellos, darles ejemplo de lo que puede pasar y lo que no puede pasar con las vivencias que hemos tenido malas o buenas dentro de la oficina y demostrar los resultados”...
Autoconfianza	0	No demuestra la competencia
Flexibilidad	2	...“ella me dice o me hacía la recomendación de que no haga eso, ya que ya al tercer llamado de atención la persona se acostumbra, y llega un momento donde las personas se equivocan, por qué, porque nosotros tenemos un cargo donde tenemos que liderizar la oficina y entonces es algo en lo estoy trabajando”...

Competencia	Nivel	Indicadores Conductuales
Compromiso Organizacional	2	...“no había sistema para recibir las góndolas y estábamos en una cuenta regresiva para la apertura de una tienda, hipermercado en terrazas del Ávila y en ese momento tuve que tomar una decisión y dije se hace aunque sea manual pero lo hacemos entre todos y convencí a todo el personal del almacén”...

La competencia conciencia organizacional parece asentarse en el nivel inicial ya que mostró tener claridad de los distintos niveles de la estructura organizacional vinculados a su cargo.

El resto de las competencias aparentemente se hayan desarrolladas en un nivel intermedio, como lo es, la orientación al logro donde mostró poder emplear los recursos con los que cuenta, ya sean estos internos o externos para alcanzar el objetivo aunque puede que su disposición se vea interferida o afectada si dicho objetivo se visualiza como un obstáculo o si se presentan dificultades para alcanzarlo, por lo que se pudo apreciar en su prueba. Además en las competencias trabajo en equipo y cooperación, y en liderazgo de equipo mostró que reconoce la importancia de la participación de los otros en las actividades e incita a su equipo para que apoyen sus ideas, respectivamente, sin embargo en su Wartegg se visualiza que su expresión de la sensibilidad y afectividad hacia los demás puede ser superficial y negativa, pero esto puede verse compensado por su gusto por socializar y entable relaciones con otras personas

Asimismo la competencia flexibilidad, se mencionó que está en un nivel intermedio, debido a que en su indicador conductual reportó adaptar sus estrategias de acuerdo a las requeridas por otras personas, aunque según su prueba en general su adecuación se da progresivamente siempre que haya claridad y estructura de lo contrario se mostrará incomprensiva

Por ultimo mostró en dicho nivel compromiso organizacional ya que parece priorizar las normas de la organización ante las necesidades propias y la de los clientes

6.10. Sujeto N° 10

6.10.2. Competencias obtenidas de la Entrevista por Eventos Conductuales

Tabla 42

Competencias identificadas en función de los indicadores conductuales del Sujeto N°10

Competencia	Indicadores conductuales
Orientación al logro	<p>...“Básicamente ha sido mi gestión como gerente... ha sido con mi cumplimiento de metas y mi trabajo en la agencia, ha sido con la integración de mi equipo de trabajo porque he cumplido con las exigencias del banco”...</p> <p>...“coye, debo empezar de nuevo y nada lo que hay que hacer es replantarse las estrategias, porque al final hay que cumplir, no me quedo parada en ese punto”...</p> <p>...“La última vez que me felicitaron fue por una cuenta que logre captar y que me dio mucho trabajo, eso es muy recurrente en nuestro trabajo”...</p> <p>...“a mí me planteaban los retos, yo los iba cumpliendo, de hecho allá había algo que motivaba mucho al personal y era que elegían al mejor empleado del año y yo fui la mejor empleada del año por 3 años consecutivos”...</p> <p>...“el cumplimiento de mis metas que siempre he alcanzado y eso era un reto para mí porque en esa oficina no duraban los gerentes, hasta que me dieron la oportunidad a mí”...</p> <p>...“yo cuando me reintegro cumplí con mis objetivos en un mes y medio, cosa que no se había podido en los ocho meses pasados, por eso era valorada por mi jefe porque sabían cuáles eran mis capacidades”...</p>
Preocupación por el Orden y la Calidad	<p>...“cuando regreso me encuentro con situaciones, que las veo y ya las identifico por los mismos controles que yo ejercía, empezaron a aparecer cosas no correctas y a raíz de esto planteo la situación con mi jefe, se hace el informe, se realizara la auditoría y se realizan nuevamente los controles”...</p>
Iniciativa	<p>...“si he dado opiniones a mis supervisores inmediatos donde pensaba que algo, ya teniendo la experiencia, podrían mejorarse y hubo ese intercambio de información”...</p> <p>...“empezaron a aparecer cosas no correctas y a raíz de esto planteo la situación con mi jefe, se hace el informe, se realiza la auditoría y se realizan nuevamente los controles”...</p> <p>...“aquí la estrategia del banco es captar desde afuera como premisa, allí no se hacía eso y en conversaciones con mi jefe le manifiesto todo esto en función del crecimiento interno, y adopte mi plan de trabajo en función del crecimiento interno”...</p>
Conciencia Organizacional	<p>...“el banco tiene su estructura, sus líderes y ellos toman en cuenta esas opiniones a medida que se den esas oportunidades para desarrollarlas”...</p> <p>...“la decisión mía es cómo yo voy a desarrollar las tareas que ellos me pusieron, es decir mis metas, yo utilizo mis técnicas, claro siempre bajo la orientación de mi supervisor”...</p> <p>...“Lo que pasa es que mi desempeño como Gerente de Negocios es cómo yo voy a captar a mis clientes y voy a desempeñar mi trabajo, eso lo hago por las experiencias que ya yo traigo, el banco ya tiene definido como llevar los controles sobre mi trabajo y mi desempeño”...</p> <p>...“la orientación de mis supervisores inmediatos y el apoyo de las diferentes áreas, ellos influyen positivamente en mi cumplimiento de metas”...</p>
Formación de Relaciones y contacto	<p>...“la orientación de mis supervisores inmediatos y el apoyo de las diferentes áreas, ellos influyen positivamente en mi cumplimiento de metas”...</p>
Dirección/asertividad	<p>...“aun cuando yo manifesté que no estaba de acuerdo, claro no me afectaba directamente, sin embargo hable con mi jefe y le planteé mi inconformidad y las posibles consecuencias de esa decisión”...</p>
Trabajo en Equipo y Cooperación	<p>...“ha sido con mi cumplimiento de metas y mi trabajo en la agencia, ha sido con la integración de mi equipo de trabajo porque he cumplido con las exigencias del banco”...</p> <p>...“la orientación de mis supervisores inmediatos y el apoyo de las diferentes áreas, ellos influyen positivamente en mi cumplimiento de metas”...</p>
Pensamiento Analítico	<p>...“tuvimos una experiencia donde hicieron un cambio de personal en la oficina y nos sacaron a una persona que tenía mucha experiencia y nos dieron a otra que tenía menos experiencia y pagamos el precio por esa falta de experiencia”...</p>

Competencia	Indicadores conductuales
Experiencia técnica/Profesional/Gerencial	...“si he dado opiniones a mis supervisores inmediatos donde pensaba que algo, ya teniendo la experiencia, podrían mejorarse y hubo ese intercambio de información”... ...“Lo que pasa es que mi desempeño como Gerente de Negocios es cómo yo voy a captar a mis clientes y voy a desempeñar mi trabajo, eso lo hago por las experiencias que ya yo traigo”...
Flexibilidad	...“nos establecieron unas metas y actualmente las cambiaron, las aumentaron, entonces yo tengo que adaptar nuevas estrategias y nuevos enfoques para ir cumplir con estas nuevas metas”... ...“a veces uno se encasilla de una forma y no ve otras alternativas que puedan estar existiendo y el escuchar otras alternativas te permite replantear la estrategia”...
Autoconfianza	...“Básicamente ha sido mi gestión como gerente... ha sido con mi cumplimiento de metas y mi trabajo en la agencia, ha sido con la integración de mi equipo de trabajo porque he cumplido con las exigencias del banco”... ...“yo cuando me reintegro cumplí con mis objetivos en un mes y medio, cosa que no se había podido en los ocho meses pasados, por eso era valorada por mi jefe porque sabían cuáles eran mis capacidades”...
Compromiso organizacional	...“nos establecieron unas metas y actualmente las cambiaron, las aumentaron, entonces yo tengo que adaptar nuevas estrategias y nuevos enfoques para ir cumplir con estas nuevas metas”...

6.10.3. Rasgos de Personalidad obtenidos en la administración del Test de Wartegg

YS parece ser una persona reservada y con posible falta de confianza en sí misma, aspecto que limita su actitud para solucionar las dificultades, debido a que la indecisión, preocupación y el autoanálisis no permiten tomar una postura decidida; manifiesta capacidad para interactuar con otras personas aunque este trato es con moderación, ya que parece procurar no vincularse afectivamente con los demás, sin embargo requiere necesidad de asociación y comprensión afectiva de su equipo para alinear e impulsar sus metas con mayor afinidad entre sus ideas y sus gustos.

Por otro lado, resalta el hecho de que en el cumplimiento de sus actividades pueda manifestar capacidad de observación con el que procura actuar de forma objetividad, organizada y con análisis, que conlleven a la claridad y síntesis de sus tareas y por ende en la consecución de sus objetivos, no obstante al presentarse actividades que requiera un mayor esfuerzo, podría presentarse inhibición de su conducta producto de un exceso de análisis, ya que le preocupan los formalismos externos y ello, genera problemas a nivel afectivo, lo que ocasiona que se estanque y requiera de apoyo para encontrar una solución, ante la situación o persona, sobre la cual siente que no tiene control.

Por último, YS es posible que tenga una adecuada capacidad asociativa para la integración de ideas que tienen que ver con deseos de cambio y gusto por el confort, lo que llevaría a pensar que es capaz de adaptarse a las situaciones si se les anticipa previamente; además, cuando existan desacuerdos ideológicos tenderá a retraerse y tener dominio de sus emociones, procurando el entender las ideas o posición de la otra persona y comunicándose de forma diplomática al interactuar con otras personas.

6.10.4. Análisis global en función del Perfil de Competencias diseñado y el Test de Wartegg

A continuación se graficará las competencias encontradas de acuerdo a los indicadores conductuales del participante N° 10:

Tabla 43

Niveles de competencias de acuerdo al perfil de competencia diseñado del sujeto N°10

Sujeto 10		
Competencia	Nivel	Indicadores Conductuales
Orientación al logro	1	...“coye, debo empezar de nuevo y nada lo que hay que hacer es replantarse las estrategias, porque al final hay que cumplir, no me quedo parada en ese punto”...
	2	...“Básicamente ha sido mi gestión como gerente... ..ha sido con mi cumplimiento de metas y mi trabajo en la agencia, ha sido con la integración de mi equipo de trabajo porque he cumplido con las exigencias del banco”... ...“La última vez que me felicitaron fue por una cuenta que logré captar y que me dio mucho trabajo, eso es muy recurrente en nuestro trabajo”.. ...“a mí me planteaban los retos, yo los iba cumpliendo, de hecho allá había algo que motivaba mucho al personal y era que elegían al mejor empleado del año y yo fui la mejor empleada del año por 3 años consecutivos”... ...“el cumplimiento de mis metas que siempre he alcanzado y eso era un reto para mí porque en esa oficina no duraban los gerentes, hasta que me dieron la oportunidad a mí”... ...“yo cuando me reintegro cumplí con mis objetivos en un mes y medio, cosa que no se había podido en los ocho meses pasados, por eso era valorada por mi jefe porque sabían cuáles eran mis capacidades”...
Orientación de Servicio al Cliente	0	No demuestra la competencia
Conciencia Organizacional	1	...“el banco tiene su estructura, sus líderes y ellos toman en cuenta esas opiniones a medida que se den esas oportunidades para desarrollarlas”...
	2	...“la decisión mía es cómo yo voy a desarrollar las tareas que ellos me pusieron, es decir mis metas, yo utilizo mis técnicas, claro siempre bajo la orientación de mi supervisor”... ...“Lo que pasa es que mi desempeño como Gerente de Negocios es cómo yo voy a captar a mis clientes y voy a desempeñar mi trabajo, eso lo hago por las experiencias que ya yo traigo, el banco ya tiene definido como llevar los controles sobre mi trabajo y mi desempeño”... ...“la orientación de mis supervisores inmediatos y el apoyo de las diferentes áreas, ellos influyen positivamente en mi cumplimiento de metas”...

Competencia	Nivel	Indicadores Conductuales
Trabajo en Equipo y Cooperación	2	...“ha sido con mi cumplimiento de metas y mi trabajo en la agencia, ha sido con la integración de mi equipo de trabajo porque he cumplido con las exigencias del banco”...
	3	...“la orientación de mis supervisores inmediatos y el apoyo de las diferentes áreas, ellos influyen positivamente en mi cumplimiento de metas”...
Liderazgo de Equipo	0	No demuestra la competencia
Autoconfianza	2	...“Básicamente ha sido mi gestión como gerente... ..ha sido con mi cumplimiento de metas y mi trabajo en la agencia, ha sido con la integración de mi equipo de trabajo porque he cumplido con las exigencias del banco”... ...“yo cuando me reintegro cumplí con mis objetivos en un mes y medio, cosa que no se había podido en los ocho meses pasados, por eso era valorada por mi jefe porque sabían cuáles eran mis capacidades”...
Flexibilidad	2	...“nos establecieron unas metas y actualmente las cambiaron, las aumentaron, entonces yo tengo que adaptar nuevas estrategias y nuevos enfoques para ir cumplir con estas nuevas metas”... ...“a veces uno se encasilla de una forma y no ve otras alternativas que puedan estar existiendo y el escuchar otras alternativas te permite replantear la estrategia”...
Compromiso Organizacional	2	...“nos establecieron unas metas y actualmente las cambiaron, las aumentaron, entonces yo tengo que adaptar nuevas estrategias y nuevos enfoques para ir, cumplir con estas nuevas metas”...

En relación al discurso dado se puede apreciar que las siguientes competencias están presentes en un nivel intermedio, Compromiso Organizacional debido a que parece que esta persona comprende los cambios que ocurren en la organización y confía en ella para ejecutarlos. En cuanto a la Orientación al Logro, parece ser una persona que alcanza los objetivos según lo esperado; por su parte, en Conciencia Organizacional, se observa que comprende y se apoya en sus compañeros y superiores para alcanzar un fin; Autoconfianza, asume retos porque cree en sí mismo para cumplirlos, cabe destacar que en la prueba de Wartegg parece haber divergencia, ya que se puede observar que en ocasiones puede tener poca confianza en sí misma, esto puede venir dado cuando siente que no puede controlar la situación; y por último, Flexibilidad, ya que puede adaptarse a las situaciones o personas cambiando sus estrategias, especialmente si dichos cambios le son anticipados previamente, según se observa en su Wartegg.

Finalmente en los indicadores conductuales del discurso de este sujeto en la competencia Trabajo en Equipo y Cooperación parece apreciarse presencia de un desarrollo avanzado, debido a que confía en sus compañeros y se apoya en ellos para alcanzar los objetivos.

En la evaluación del Test de Wartegg se encontró que efectivamente parece que hay tendencia a apoyarse en sus compañeros y superiores, ya que tiene necesidad de asociación y comprensión afectiva de su equipo para alinear e impulsar sus metas con mayor afinidad; y también, existe coincidencia en el cumplimiento de objetivos, aunque pueda presentarse dificultad cuando las tareas exigen un mayor esfuerzo.

Cabe destacar que para el momento de esta evaluación no se encontró presencia de las competencias Liderazgo de Equipo y Orientación de Servicio al Cliente.

6.11. Sujeto N° 11

6.11.2. Competencias obtenidas de la Entrevista por Eventos Conductuales

Tabla 44

Competencias identificadas en función de los indicadores conductuales del Sujeto N°11

Competencia	Indicadores conductuales
Orientación al logro	<p>...“ese cliente fue el más difícil de yo captar, porque el venía de Caroní, que le ofrecían algo muy parecido a lo que yo le estaba dando, el inició aquí con una cuenta pequeña luego con una cuenta más grande, y ahora tiene una MASSS GRANDEE”.</p> <p>...“cumplimos mucho las metas porque yo conocía la zona, porque venía trabajando en el mismo centro comercial, eso nos ayudó, los primeros tres años nosotros teníamos auditorias excelentes con metas cumplidas”...</p> <p>... “Ellos me decían que tenía que ser menos recelosa y abrirme un poquito más, entonces agarré, me organicé, vine para acá, Douglas me ayudó, y salieron los créditos”...</p> <p>....“yo el año pasado no tenía ni un crédito, y bueno yo decidí buscar unos clientes, les dije que me ayudaran así como yo los ayudaba, que debían solicitar un crédito, “Coye pero Yanet, no lo necesito” bueno pero yo necesito que lo pidan y bueno nada lo solicitaron”...</p>
Iniciativa	<p>“...ha pasado que por ejemplo la chica tiene tres cuentas y yo le digo oye pásame una que yo lo atiendo, no dejamos de atender al cliente por falta de personal...”</p>
Orientación de servicio al cliente	<p>...“bueno se le ayuda a ese cliente a tener su punto de venta, para que el cliente no busque en otros bancos lo que nosotros le podemos ofrecer”.</p> <p>...“Le doy atención personalizada, por ejemplo, él me dice “Yanet, necesito abrirle una cuenta a mi esposa que no tiene cuenta en ningún banco” voy yo y le abro la cuenta”...</p> <p>...“para captar a clientes que tienen necesidades especiales, tú tienes que quitar de repente horas de tiempo tuyo para dedicarle un poco a ello”...</p> <p>“Yo no permito que un cliente venga y me diga que en la oficina donde trabajo hay algún cajero que no lo miró a la cara cuando lo atendió, por qué no lo voy a permitir, porque a mí no me gustaría que me lo hicieran”...</p> <p>...“yo lo que les digo es que a mí lo que me interesa es atender al cliente“...</p> <p>...“no dejamos de atender al cliente por falta de personal, la idea es que el cliente se sienta atendido”.</p>
Impacto e Influencia	<p>“Yo siempre les digo a ellos, tu trabajo siempre va a ser tu trabajo, independientemente de que tengas o no tengas las herramientas o tú te sientas descontenta por una causa”...</p> <p>...“yo siempre les digo, yo estaba en un banco malo, y me traje unos clientes de allá, y por qué esos clientes se vinieron conmigo porque yo los atendí bien en un banco malo“...</p> <p>...“Entonces no es el banco es uno, uno como persona tiene que gustarle su trabajo para hacerlo bien. Y eso se fue transmitiendo”...</p> <p>...“Yo hablo con mis clientes, y les digo si ustedes quieren que el año que viene yo esté aquí y no me boten, porque yo tengo unas metas, y les digo así como yo les he ayudado, ahora en este</p>

Competencia	Indicadores conductuales
Impacto e Influencia	<p>momento de penuria necesito que me ayuden a mí”...</p> <p>...“yo el año pasado no tenía ni un crédito, y bueno yo decidí buscar unos clientes, les dije que me ayudaran así como yo los ayudaba, que debían solicitar un crédito, “Coye pero Yanet, no lo necesito” bueno pero yo necesito que lo pidan y bueno nada lo solicitaron”...</p> <p>...“Yo todos los días cuando llego a la oficina les digo algo para que mejoren, en relación a lo que las personas dicen, y que yo voy anotando. Y cuando veo que si lo hacen yo me doy cuenta que si están escuchando”...</p>
Formación de Relaciones y contacto	<p>...“yo tengo unas clientes que yo fui las visité, monjas, ella son difíciles y se han peleado con n cantidad de bancos, entonces yo las escuché...”</p> <p>... “me dijeron cónchale Yanet no te vayas a ir de este banco porque entonces te vamos a tener que perseguir, para donde tu vayas nos vamos contigo...”</p> <p>...“todos somos un gran equipo, de verdad que yo no me puedo quejar estoy en la mejor zona, y si me ofrecieran un mejor sueldo y me pasaran para la otra zona, prefiero quedarme con este sueldo y esta zona”...</p> <p>...“excelente equipo de trabajo, no hay competencia, no hay envidia de que por lo menos nuestra compañera de la cascada cumple, cumple y cumple con las metas y oye nosotros todos nos alegramos”...</p> <p>...“Yo tengo un cliente que era de banco Caroní que yo le digo que yo lo conozco de pobre, a él le fue muy mal en los negocios, y luego a él le ha ido bien con unas cosas de argentina y él tiene cuentas conmigo” nos echamos broma y siempre le digo que yo conozco es a Antonio, al pobre”</p> <p>...“ Yo tengo un cliente que comenzó conmigo en banco Caroní, y era bien pedante, y es ahora un muy buen amigo mío, y fanático de la política y chavista”...</p> <p>...“yo agarré hice todas las diligencias registré saque RIF, y de repente busqué los vigilantes, los uniformes, que me ayudó uno de mis clientes del banco”...</p> <p>... “Ellos me decían que tenía que ser menos recelosa y abrirme un poquito más, entonces agarré, me organicé, vine para acá, Douglas me ayudó, y salieron los crédito”...</p>
Desarrollo de Otros	<p>...“Yo todos los días cuando llego a la oficina les digo algo para que mejoren, en relación a lo que las personas dicen, y que yo voy anotando. Y cuando veo que si lo hacen yo me doy cuenta que si están escuchando”...</p>
Dirección/asertividad	<p>... “llegó un momento que yo agarré y le dije si tú vas a estar aquí cada 21 días pidiendo reposo, preferiblemente vete de reposo, a ella como que no le gustó mucho y me dijo que la ley la amparaba, yo le dije que esto no es un tema de ley, que no le estaba diciendo que no sea realidad, sino que a mí me sirve más que se vaya de reposo definitivo a que vengas y te vayas porque entonces no me mandan a nadie”...</p> <p>...“se justificaba que por su desconocimiento maltrataba a los clientes y a los empleados, y yo le decía yo puedo entender que tu no sepas, pero yo no puedo permitir que tu trates mal a la gente”...</p> <p>...“Yo todos los días cuando llego a la oficina les digo algo para que mejoren, en relación a lo que las personas dicen, y que yo voy anotando. Y cuando veo que si lo hacen yo me doy cuenta que si están escuchando”...</p> <p>...“el subgerente tenía cosas que estaba por encima de su perfil, carro último modelo que en particular nunca me lo pude comprar, viajaba para San Francisco, para Nueva York, y yo siempre le decía al Gerente a ti no te preocupa eso?, me parece que eso hay que reportarlo”...</p> <p>...“el equipo de trabajo que forjé, que fue un excelente equipo, porque cuando llegué lo que había era pura gente floja y entonces yo les dije aquí se acabó esa flojera, aquí vamos a pensar, no “pero que el banco Caroní es malo”, bueno pero hay que hacer el trabajo, pasamos más horas aquí que en la casa”...</p>
Liderazgo en Equipo	<p>...“el equipo de trabajo que forje, que fue un excelente equipo, porque cuando llegué lo que había era pura gente floja y entonces yo les dije aquí se acabó esa flojera, aquí vamos a pensar, no “pero que el banco Caroní es malo”, bueno pero hay que hacer el trabajo, pasamos más horas aquí que en la casa”...</p>
Trabajo en Equipo y Cooperación	<p>...“Me valí del conocimiento de la zona y de los clientes y aparte tenía un buen equipo de trabajo que reforzaba en la oficina lo que yo hacía en la calle”...</p> <p>...“excelente equipo de trabajo, no hay competencia, no hay envidia de que por lo menos nuestra compañera de la cascada cumple, cumple y cumple con las metas y oye nosotros todos nos alegramos”...</p>
Autocontrol	<p>“Ahorita recibimos una instrucción en torno a las metas donde las metas han estado difíciles, y ahorita las metas nos las aumentaron entonces tú te pones a pensar, yo tengo una meta que aún no he cumplido y ahora tengo otra, cambiaron el plan de juego, yo bueno nada mente positiva”...</p>

Competencia	Indicadores conductuales
Flexibilidad	<p>“Ahorita recibimos una instrucción en torno a las metas donde las metas han estado difíciles, y ahorita las metas nos las aumentaron entonces tú te pones a pensar, yo tengo una meta que aún no he cumplido y ahora tengo otra, cambiaron el plan de juego, yo bueno nada mente positiva”...</p> <p>...“imagínate ya casi finalizando el año es difícil conseguir un 20% más de lo que ya tenía planteado que además aún no he cumplido, pero no es imposible”...</p> <p>... “Ellos me decían que tenía que ser menos recelosa y abrirme un poquito más, entonces agarré me organicé vine para acá, Douglas me ayudó, y salieron los crédito”...</p>
Autoconfianza	<p>...“eso a mí me satisface porque de verdad esas señoras son conmigo súper especial, a veces inclusive me llaman, cuando tienen misa, etc, entonces yo digo he hecho un buen trabajo”...</p> <p>...“yo le digo viste si no hubiese hecho todo esto estarías igual que ellos, ganando un salario mínimo es que la diferencia entre tú y ellos soy yo”...</p> <p>...“cumplimos mucho las metas porque yo conocía la zona”...</p>
Compromiso organizacional	<p>... “Le doy atención personalizada, por ejemplo, él me dice “Yanet, necesito abrirle una cuenta a mi esposa que no tiene cuenta en ningún banco” voy yo y le abro la cuenta, vamos a ayudarla a que se meta en internet, es el domingo y los atiende, son las 7 de la noche y los atiende”...</p> <p>...“para captar a clientes que tienen necesidades especiales, tú tienes que quitar de repente horas de tiempo tuyo para dedicarle un poco a ello”...</p> <p>... “yo el año pasado no tenía ni un crédito, y bueno yo decidí buscar unos clientes, les dije que me ayudaran así como yo los ayudaba, que debían solicitar un crédito, Coyo pero Yanet, no lo necesito, bueno pero yo necesito que lo pidan y bueno nada lo solicitaron”...</p> <p>...“me gusta mi trabajo, me gusta el banco, me siento identificado con él, y bueno hasta que el cuerpo aguante”...</p>

6.11.3. Rasgos de Personalidad obtenidos en la administración del Test de Wartegg

Para el momento de la aplicación del Wartegg se pudo apreciar en los siguientes elementos:

Su actitud frente a los problemas o la forma para hacer frente los problemas parece estar guiada por la emotividad y la sensibilidad y puede que tienda a la indecisión, es decir que muestre dificultades para tomar decisiones ante los mismos, guiada por su emotividad. Además parece que se le dificulta abordar con sutileza y cuidado aquellas situaciones que ameriten soluciones estéticas.

En JF el rasgo de originalidad pareciera estar mitigado debido a su aparente preocupación de ser libertado de la rutina sin el aporte del trabajo y del esfuerzo personal, además de haber indicios de los que podría concluirse poca imaginación, sin embargo parece tener deseos de mejorar.

Parece ser una persona que busca perfeccionar o afianzar sus conocimientos por su deseo de ilustración, sin embargo tiene dificultades con la organización y el exceso de análisis de las situaciones lo que posiblemente afecta sus acciones, actuaciones o efectos deseados ante las mismas, lo que además se traduce en una posible limitación de su actividad voluntaria

Por otra parte este sujeto muestra una tener aparentemente capacidad para relacionar las ideas lo que posiblemente le permita asociar, correlacionar y hacer deducciones acertadas, lo cual puede estar influenciado por ese mismo deseo de perfeccionamiento y de ilustración.

En lo que respecta al modo de expresar sensibilidad y afecto puede que tenga dificultades, debido la aparente presencia de poca madurez afectiva, es decir a la dificultad de vincularse emocionalmente con las personas, lo que posiblemente ocasione que afectivamente se limite, la haga distanciarse de las personas o grupos, que muestre oposición ante aquellos que no comparten su ideología, y manifieste poca empatía.

JF parece observarse a sí misma como una persona introvertida, sensible y capaz de expresar sus emociones y que se adapta fácilmente. Por su parte la conducta social, es decir la forma en que esta se dirige hacia la sociedad es de manera expansiva, parece mostrar una tendencia a ayudar o beneficiar a las personas sin buscar favorecerse por ello. En lo concerniente a su capacidad de adaptarse socialmente, muestra tendencia a la socialización, es decir que puede que tenga facilidad para entablar relaciones interpersonales por ser algo que le agrada, además esto puede verse favorecido por el aparente interés y entrega que tiene hacia el otro .

Parece estar en la búsqueda de un ideal para el yo, lo que se traduce en que busca direccionarse y enfocarse hacia algo que esté bien definido, adicionalmente parece mostrar preferencia por lo concreto, es decir por algo fácilmente perceptible y que esté claramente delimitado.

La objetividad del sujeto puede verse influenciada por su actitud defensiva y desconfiada que están entorno a su preocupación, lo que quiere decir que posiblemente evalúe todo en función de si puede o no ocasionarle dificultades o afectarle, pudiéndose deducir que la subjetividad se superpone ante su objetividad. Por otra parte parece que es individuo que se le dificulte su adaptación al medio de lo que se infiere incorporar nuevas formas de adecuarse, sin embargo frente a las dificultades parece manejarse con diplomacia y tiende a mostrar comprensión de las ideas y de los valores espirituales.

6.11.4. Análisis global en función del Perfil de Competencias diseñado y el Test de Wartegg

A continuación se graficará las competencias encontradas de acuerdo a los indicadores conductuales del participante N° 11:

Tabla 45

Niveles de competencias de acuerdo al perfil de competencia diseñado del sujeto N° 11

Sujeto 11		
Competencia	Nivel	Indicadores Conductuales
Orientación al logro	2	<p>...“ese cliente fue el más difícil de yo captar, porque el venía de Caroní, que le ofrecían algo muy parecido a lo que yo le estaba dando, el inició aquí con una cuenta pequeña luego con una cuenta más grande, y ahora tiene una MASSS GRANDEE”.</p> <p>...“cumplimos mucho las metas porque yo conocía la zona, porque venía trabajando en el mismo centro comercial, eso nos ayudó, los primeros tres años nosotros teníamos auditorias excelentes con metas cumplidas”...</p> <p>... “Ellos me decían que tenía que ser menos recelosa y abrirme un poquito más, entonces agarré, me organicé, vine para acá, Douglas me ayudó, y salieron los crédito”...</p> <p>....“yo el año pasado no tenía ni un crédito, y bueno yo decidí buscar unos clientes, les dije que me ayudaran así como yo los ayudaba, que debían solicitar un crédito, “Coye pero Yanet, no lo necesito” bueno pero yo necesito que lo pidan y bueno nada lo solicitaron”...</p>
Orientación de Servicio al Cliente	1	...“yo lo que les digo es que a mí lo que me interesa es atender al cliente“...
	2	...“bueno se le ayuda a ese cliente a tener su punto de venta, para que el cliente no busque en otros bancos lo que nosotros le podemos ofrecer”. “Yo no permito que un cliente venga y me diga que en la oficina donde trabajo hay algún cajero que no lo miró a la cara cuando lo atendió, por qué no lo voy a permitir, porque a mí no me gustaría que me lo hicieran”... “no dejamos de atender al cliente por falta de personal, la idea es que el cliente se sienta atendido”.
	3	...“Le doy atención personalizada, por ejemplo, el me dice “Yanet, necesito abrirle una cuenta a mi esposa que no tiene cuenta en ningún banco” voy yo y le abro la cuenta”... “para captar a clientes que tienen necesidades especiales, tú tienes que quitar de repente horas de tiempo tuyo para dedicarle un poco a ello”...
Conciencia Organizacional	0	No demuestra la competencia
Trabajo en Equipo y Cooperación	2	...“excelente equipo de trabajo, no hay competencia, no hay envidia de que por lo menos nuestra compañera de la cascada cumple, cumple y cumple con las metas y oye nosotros todos nos alegramos”...
	3	...“Me valí del conocimiento de la zona y de los clientes y aparte tenía un buen equipo de trabajo que reforzaba en la oficina lo que yo hacía en la calle”...
Liderazgo de Equipo	2	...“el equipo de trabajo que forjé, que fue un excelente equipo, porque cuando llegué lo que había era pura gente floja y entonces yo les dije aquí se acabó esa flojera, aquí vamos a pensar, no “pero que el banco Caroní es malo”, bueno pero hay que hacer el trabajo, pasamos más horas aquí que en la casa”...

Competencia	Nivel	Indicadores Conductuales
Autoconfianza	1	...“eso a mí me satisface porque de verdad esas señoras son conmigo súper especial, a veces inclusive me llaman, cuando tienen misa, etc, entonces yo digo he hecho un buen trabajo”... ...“yo le digo viste si no hubiese hecho todo esto estarías igual que ellos, ganando un salario mínimo es que la diferencia entre tú y ellos soy yo”... ...“cumplimos mucho las metas porque yo conocía la zona”...
Flexibilidad	1	“Ahorita recibimos una instrucción en torno a las metas donde las metas han estado difíciles, y ahorita las metas nos las aumentaron entonces tú te pones a pensar, yo tengo una meta que aún no he cumplido y ahora tengo otra, cambiaron el plan de juego, yo bueno nada mente positiva”... ...“imagínate ya casi finalizando el año es difícil conseguir un 20% más de lo que ya tenía planteado que además aún no he cumplido, pero no es imposible”...
	2	... “Ellos me decían que tenía que ser menos recelosa y abrirme un poquito más, entonces agarré, me organicé vine para acá, Douglas me ayudó, y salieron los créditos”...
Compromiso Organizacional	2	... “yo el año pasado no tenía ni un crédito, y bueno yo decidí buscar unos clientes, les dije que me ayudaran así como yo los ayudaba, que debían solicitar un crédito, Coye pero Yanet, no lo necesito, bueno pero yo necesito que lo pidan y bueno nada lo solicitaron”...
	3	...“me gusta mi trabajo, me gusta el banco, me siento identificado con él, y bueno hasta que el cuerpo aguante”...

6.12. Sujeto N° 12

6.12.1 Competencias obtenidas de la Entrevista por Eventos Conductuales

Tabla 46

Competencias identificadas en función de los indicadores conductuales del Sujeto N°12

Competencia	Indicadores conductuales
Orientación al logro	...“en septiembre alcancé lo exigido por el bimestre sobre el 400%, aún estoy cumpliendo al duplicarse la meta, estoy quedando con el 200%”... ...“No se puede perder tiempo, hay que fijarse en los clientes que ya tengo en agencia para cumplir la meta de este bimestre del que quedan solo 2 semanas, no perder tiempo con clientes nuevos que quieran un crédito”... ...“yo fui la única que gané bono, y te digo yo veía que estaba difícil, no por la meta porque no era difícil pero los clientes no depositaban, pero tuve la suerte y dentro de lo que yo hago, yo soy fastidiosa con los clientes, yo los llamo a cada rato”... ...“tuve un cliente que yo empecé a llamarlo desde enero, y nada en enero no me depositó, en febrero no me depositó, en marzo no me depositó y a mediados de abril fue que me depositó”... ...“no voy a andar perdiendo tiempo voy a enfocarme en lo que tengo y les pedí plata, agarré los llamé los visité, nos dirán fue suerte, yo digo que no, yo hice mi trabajo, todos los clientes que visité me depositaron”... ...“Desde que yo llegué hemos ganado dos veces bonos y si Dios quiere con este sería el tercero y ellos me dijeron que estaban contentos porque tenían 4 años sin ganar bono”... ...“en banco provincial fue siempre de las primeras en dejar metas, siempre estuve dentro de las 3 primeras y éramos 10”...
Preocupación por el Orden y la Calidad	...“yo en particular tengo un cuadernito (lo muestra) en donde anoté a mis principales clientes que son los que reviso todos los días, más mis clientes de puntos de venta porque sé que son los que me van a depositar y los clientes nuevos los voy incluyendo en la lista”... ...“siento que no son organizados, siento que no son eficientes, son desordenados, tu mandas un correo y te responden las cosas y no te la responden bien”... ...“uno planificaba pero de repente el jefe decía mira tenemos una reunión mañana a las 8:00 am, tenía que ver como cancelaba la visita que tenía y eso era algo que me estresaba”...

Competencia	Indicadores conductuales
Comprensión Interpersonal	...“Una vez abrimos la oficina a las 11:30 de la mañana porque a ella le agarró la cola allá abajo, porque ella viene de Guarenas, y a ella la amonestaron por eso, y yo decía, yo no veo justo que la amonestaran, pero ellos alegaban que había otro personal que vivía allá y había llegado, pero no tomaron en cuenta que ese personal entraba a las 8:30 mientras que ella entraba a las 9:30”...
Orientación de servicio al cliente	...“Él dice que el proceso de internet de aquí es muy engorroso, y es verdad, pero él es un cliente joven y le ofrecí el servicio 100%internet de las empresas para ayudarlo”... ...“empecé a revisar y vi que era él, y lo llamé y le di las gracias, claro yo de mi parte porque soy así, claro él es un cliente pasivo porque el conmigo no tiene crédito ni nada”...
Impacto e Influencia	...“Él dice que el proceso de internet de aquí es muy engorroso, y es verdad, pero él es un cliente joven y le ofrecí el servicio 100%internet de las empresas para ayudarlo, él no me avisó ni nada, yo me di cuenta por lo que te mencioné que hay que revisar todo los días, cuando vi esos 10 millones empecé a revisar y vi que era él”... ...“le dije mira y cuánto tiempo me vas a dejar los fondos, déjamelos aunque sea para el cierre del mes, y me lo dejó hasta el cierre del mes, ese dinero duró en la cuenta 15 días sin tocarlo”...
Conciencia Organizacional	...“es lo que está exigiendo mucho el banco ya que estamos por debajo del mercado en comparación a otros bancos, y el banco desea que estemos al mismo nivel que están los otros bancos que están dentro de nuestra misma categoría”... ...“me encargo precisamente de eso, del negocio, me ocupo básicamente en cuanto a mi perfil del cargo, sin meter lo que hago con mi personal, es captar clientes, clientes nuevos, referidos por mis mismo clientes, montar créditos, puntos de ventas para comercio”... ...“este banco era anteriormente un banco de inversión solo era pasivos, y a partir del año pasado el banco arrancó con el producto de crédito, porque anteriormente no se daban créditos, el año pasado arrancaron con un crédito que se llama 100% Rapidito que te dan respuesta en 7 días”... ...“las metas ahorita se duplicaron por lo que es fuerte, bastante fuerte, sin embargo es fuerte pero no imposible de alcanzar porque si fuese imposible no colocarían esas metas”...
Formación de Relaciones y contacto	...“Llegué referida por intermedio de un amigo que ya había ingresado en la institución porque habíamos trabajado juntos en otro banco, y el al enterarse que estaban buscando gerentes por esta zona, y como sabía que yo vivo por esta zona él me llamó”... ...“El que tu cumplas la meta depende de la confianza y la comunicación que tienes con los cliente y claro que tengas buenos clientes”... ...“le dije mira y cuánto tiempo me vas a dejar los fondos, déjamelos aunque sea para el cierre del mes, y me lo dejó hasta el cierre del mes, ese dinero duró en la cuenta 15 días sin tocarlo y claro cuando llegó el resultado”... ...“una conocida que había trabajado conmigo en provincial en RRHH, sabía que yo trabajaba en crédito automotriz y me llamó para que me fuera para banco exterior porque iban a abrir el área de crédito automotriz que era mi experiencia”... ...“Cuando no estoy trabajando me gusta estar con mi hija la ayudo en sus tareas, ella está en cuarto y me parece que ahorita es una etapa difícil para ella, ahorita le dedico tiempo voy con ella”... ...“fui con unas amiga al instituto y vi administración de RRHH y como estábamos en la parte de secretariado mercantil, a mí me llamó la atención y a una amiga también, éramos 5 y todas nos inscribimos”... ...“Bueno que te puedo decir mis padres tiene una gran influencia, yo siempre he vivido con mis padres, nunca me he ido de mi casa”... ...“Mis padres han dado la base fundamental de mi vida me apoyan en todo, pendiente de mi chama si yo necesito algo me apoyan”...
Dirección/asertividad	...“le dije mira y cuánto tiempo me vas a dejar los fondos, déjamelos aunque sea para el cierre del mes, y me lo dejó hasta el cierre del mes, ese dinero duró en la cuenta 15 días sin tocarlo y claro cuando llegó el resultado”... ...“ahora creo que me aumentaron como 10 millones y oye eso para mí es mucho, sin embargo bueno, tuve que llamar a los clientes fuertes y pedirle más de lo que les pedí que depositaran el mes pasado”...
Trabajo en Equipo y Cooperación	...“Claro el hacer que se mantenga el cliente es responsabilidad del equipo en general, porque si bien yo puedo atender al cliente y ofrecerle el servicio, pero si el cliente viene a la agencia y no le dan un buen servicio, no le entrega su estado de cuenta y lo tratan mal el cliente igual se va a ir así tenga un crédito con nosotros”...
Pensamiento Analítico	...“si tú te enfocas en los clientes más importantes, que por lo general son 5 que te depositan 5 millones cada uno, pero esos 5 que te depositan 5 millones cada uno cuando se lo lleva se lo

Competencia	Indicadores conductuales
Pensamiento Analítico	llevan todo, la experiencia te dice eso; yo prefiero 20 clientes que me depositen un millón cada uno y que cuando me empiecen a sacar no voy a estar ahorcada”...
Experiencia técnica/Profesional/Gerencial	...“si tú te enfocas en los clientes más importantes, que por lo general son 5 que te depositan 5 millones cada uno, pero esos 5 que te depositan 5 millones cada uno cuando se lo lleva se lo llevan todo, la experiencia te dice eso; yo prefiero 20 clientes que me depositen un millón cada uno y que cuando me empiecen a sacar no voy a estar ahorcada”...
Orientación Estratégica	...“las metas ahorita se duplicaron por lo que es fuerte, bastante fuerte, sin embargo es fuerte pero no imposible de alcanzar porque si fuese imposible no colocaran esas metas”... ...“si tú te enfocas en los clientes más importantes, que por lo general son 5 que te depositan 5 millones cada uno, pero esos 5 que te depositan 5 millones cada uno cuando se lo lleva se lo llevan todo, la experiencia te dice eso; yo prefiero 20 clientes que me depositen un millón cada uno y que cuando me empiecen a sacar no voy a estar ahorcada”...
Autocontrol	...“ahora creo que me aumentaron como 10 millones y oye eso para mí es mucho, sin embargo bueno, tuve que llamar a los clientes fuertes y pedirle más de lo que les pedí que depositaran el mes pasado”... ...“yo no siento nada, yo digo bueno se fue este y tengo que buscar otro y ya, y cambio la página, yo no me enfrasco”...
Flexibilidad	...“ahora creo que me aumentaron como 10 millones y oye eso para mí es mucho, sin embargo bueno, tuve que llamar a los clientes fuertes y pedirle más de lo que les pedí que depositaran el mes pasado”... ...“yo no siento nada, yo digo bueno se fue este y tengo que buscar otro y ya, y cambio la página, yo no me enfrasco”... ...“hubo una reducción y yo era la que tenía menos tiempo, tenía cuatro años mientras el resto tenía 7, y entonces me ofrecieron ese cambio y yo lo acepté y de verdad ese cargo fue el más significativo”...
Autoconfianza	...“no voy a andar perdiendo tiempo voy a enfocarme en lo que tengo y les pedí plata, agarré los llamé los visité, nos dirán fue suerte, yo digo que no, yo hice mi trabajo, todos los clientes que visité me depositaron”... ...“eso me ayudó porque fueron 5 años trabajando con clientes con empresas montando crédito, cuando yo llegué aquí, esto para mí fue fácil no lo vi difícil”...
Compromiso organizacional	...“ahorita aumentaron las metas ya prácticamente finalizando el último trimestre, donde nos informaron que tenemos que captar más clientes y modificaron la meta de todos en general, por lo que hay que hacer un esfuerzo adicional”... ...“las metas ahorita se duplicaron por lo que es fuerte, bastante fuerte, sin embargo es fuerte pero no imposible de alcanzar porque si fuese imposible no colocaran esas metas”...

6.12.2 Rasgos de Personalidad obtenidos en la administración del Test de Wartegg

A través de la prueba se puede observar en esta persona una aparente indecisión y falta de confianza en sí misma, que podrían causarle dificultades en la resolución de problemas. Por otra parte, pareciese existir preocupación en ZV por su salud, así como una necesidad de cambiar de rutina que venga dada por la mediación de un tercero.

También es posible que sus acciones o voluntad se vean limitadas por el sobreanálisis de las situaciones, que le que dificulta tomar una postura específica ante las mismas. En lo que respecta al proceso del engranaje de ideas, puede presentar poca objetividad e impulsividad.

En referencia a sus relaciones interpersonales, pareciera presentar o tener dificultades para mantener o sostener relaciones duraderas ya que las mismas se entablan en función de las ideas, proyectos u objetivos que sean a fines con los propios, aunque en primera instancia puede adaptarse y socializar fácilmente, demostró ser cautelosa y/o reservada con respecto a mostrar sus emociones ante los demás.

Muestra una tendencia a la búsqueda de un objetivo que desea definir para sentirse realizada, así como a la objetividad y a la observación. Por su parte aparenta tener dificultad para adaptarse anímicamente al entorno, quizá llevada por la aparente inclinación hacia la timidez frente al mismo, aunque frente a las dificultades, parece tener deseo de comprender las ideas y valores espirituales manejándose de forma diplomática.

6.12.3. Análisis global en función del Perfil de Competencias diseñado y el Test de Wartegg

A continuación se graficará las competencias encontradas de acuerdo a los indicadores conductuales del participante N° 12:

Tabla 47

Niveles de competencias de acuerdo al perfil de competencia diseñado del sujeto N° 12

Sujeto 12		
Competencia	Nivel	Indicadores Conductuales
Orientación al logro	1	...“No se puede perder tiempo, hay que fijarse en los clientes que ya tengo en agencia para cumplir la meta de este bimestre del que quedan solo 2 semanas, no perder tiempo con clientes nuevos que quieran un crédito”...
	2	...“yo fui la única que gané bono, y te digo yo veía que estaba difícil, no por la meta porque no era difícil pero los clientes no depositaban, pero tuve la suerte y dentro de lo que yo hago, yo soy fastidiosa con los clientes, yo los llamo a cada rato”... ...“tuve un cliente que yo empecé a llamarlo desde enero, y nada en enero no me depositó, en febrero no me depositó, en marzo no me depositó y a mediados de abril fue que me depositó”... ...“no voy a andar perdiendo tiempo voy a enfocarme en lo que tengo y les pedí plata, agarré, los llamé, los visité, nos dirán fue suerte, yo digo que no, yo hice mi trabajo, todos los clientes que visité me depositaron”... ...“Desde que yo llegué hemos ganado dos veces bonos y si Dios quiere con este sería el tercero y ellos me dijeron que estaban contentos porque tenían 4 años sin ganar bono”... ...“en banco provincial fue siempre de las primeras en dejar metas, siempre estuve dentro de las 3 primeras y éramos 10”...
	3	...“en septiembre alcancé lo exigido por el bimestre sobre el 400%, aún estoy cumpliendo, al duplicarse la meta, estoy quedando con el 200%”...

Competencia	Nivel	Indicadores Conductuales
Orientación de Servicio al Cliente	2	...“Él dice que el proceso de internet de aquí es muy engorroso, y es verdad, pero él es un cliente joven y le ofrecí el servicio 100%internet de las empresas para ayudarlo”...
	3	...“empecé a revisar y vi que era él, y lo llamé y le di las gracias, claro yo de mi parte porque soy así, claro él es un cliente pasivo porque el conmigo no tiene crédito ni nada”...
Conciencia Organizacional	2	...“las metas ahorita se duplicaron por lo que es fuerte, bastante fuerte, sin embargo es fuerte pero no imposible de alcanzar porque si fuese imposible no colocarían esas metas”...
	3	...“es lo que está exigiendo mucho el banco ya que estamos por debajo del mercado en comparación a otros bancos, y el banco desea que estemos al mismo nivel que están los otros bancos que están dentro de nuestra misma categoría”...
Trabajo en Equipo y Cooperación	1	...“Claro el hacer que se mantenga el cliente es responsabilidad del equipo en general, porque si bien yo puedo atender al cliente y ofrecerle el servicio, pero si el cliente viene a la agencia y no le dan un buen servicio, no le entrega su estado de cuenta y lo tratan mal el cliente igual se va a ir así tenga un crédito con nosotros”...
Liderazgo de Equipo	0	No demuestra la competencia
Autoconfianza	2	...“no voy a andar perdiendo tiempo voy a enfocarme en lo que tengo y les pedí plata, agarré los llamé los visité, nos dirán fue suerte, yo digo que no, yo hice mi trabajo, todos los clientes que visité me depositaron”...
		...“eso me ayudó porque fueron 5 años trabajando con clientes con empresas montando crédito, cuando yo llegué aquí, esto para mí fue fácil no lo vi difícil”...
Flexibilidad	1	...“yo no siento nada, yo digo bueno se fue este y tengo que buscar otro y ya, y cambio la página, yo no me enfresco”...
	2	...“ahora creo que me aumentaron como 10 millones y oye eso para mí es mucho, sin embargo bueno, tuve que llamar a los clientes fuertes y pedirle más de lo que les pedí que depositaran el mes pasado”... ...“hubo una reducción y yo era la que tenía menos tiempo, tenía cuatro años mientras el resto tenía 7, y entonces me ofrecieron ese cambio y yo lo acepté y de verdad ese cargo fue el más significativo”...
Compromiso Organizacional	2	...“las metas ahorita se duplicaron por lo que es fuerte, bastante fuerte, sin embargo es fuerte pero no imposible de alcanzar porque si fuese imposible no colocarían esas metas”...

Se puede apreciar que en este sujeto que la competencia trabajo en equipo y cooperación se ubica, en función del perfil diseñado, en un nivel inicial, ya que reconoce la importancia de su equipo para el alcance de los objetivos, lo que puede estar relacionado con la característica apreciada en su test, según la cual ZV se relaciona en función de las ideas, proyectos u objetivos que sean a fines con los propios.

Por otra parte se posiciona en un nivel intermedio en los que respecta a las competencias que se describen a continuación: autoconfianza, parece asumir retos que con los que considera puede cumplir, al reconocer que tiene las aptitudes para ello, sin embargo en su test mostró una aparente tendencia a presentar dificultades para para actuar y tomar decisiones ante ciertas situaciones debido al sobrealálisis de las mismas; Flexibilidad, aparenta comprender el por qué ocurren los cambios y adapta sus estrategias

a las exigidas por la situación o personas por el contrario en su wartegg mostró una aparente dificultad para adaptarse anímicamente al entorno; y compromiso organizacional, donde se aprecia que existe una posible inclinación en confiar en la organización que labora, aun a pesar de que se aprecia como una persona cautelosa y/o reservada según su test.

Para finalizar parece que su orientación al logro está presente en un nivel intermedio al plantearse y cumplir objetivos más allá de lo establecido, tal como se visualiza en su indicador conductual. Además la orientación de servicio al cliente también sitúa en dicho nivel por ya que se puede extraer de lo que describió en la entrevista que realiza esfuerzos extraordinarios para cubrir las necesidades o requerimientos de los clientes, pudiendo deberse a su deseo de comprender las ideas y valores espirituales manejándose de forma diplomática de acuerdo al wartegg. Adicionalmente conoce la posición de la organización frente a otras instituciones del mismo alcance de donde se concluye que se halla en este nivel en lo que respecta a la competencia compromiso organizacional.

6.13. Experto N° 1

6.13.1. Competencias obtenidas de la Entrevista por Eventos Conductuales

Tabla 48

Competencias identificadas en función de los indicadores conductuales del Experto N°1

Competencia	Indicadores conductuales
Orientación al logro	<p>...“Douglas pasó por eso con un cliente, el bicho tuvo un cliente que es muy bueno se llama madero eucalipto, el bicho fue por ese cliente y no fue fácil, pasó casi 7 meses detrás de él”...</p> <p>...“su oficina desde que ella llegó nunca ha dejado de cumplir las metas, jamás”...</p> <p>...“es una muchacha enfocada a su calle, a su negocio, a cumplir los estándares del banco y por encima, si le piden 10 visitas ella hace 15, si le piden 5 ella hace ocho, da más, da los resultados”...</p> <p>...“que conoce el centro, que no le importa si tiene un escritorio o no lo tiene, por eso contratamos a Isidro, los resultados son excelentes, ya la agencia no se va a cerrar”...</p> <p>...“él es comprometido con sus metas, sus cuestiones, sus números pero él lo que dice en las reuniones es verdad “yo no vivo, lo que ustedes viven””...</p>
Preocupación por el Orden y la Calidad	<p>...“no se podía abrir un domingo sin un vigilante y sin autorización, pero ella fue con su gerente de oficina y la empleada con un colete, y hubo un rollo, pero ella dijo bueno a mí me irán a botar pero yo no voy a abrir la oficina el día lunes con el poco de pintura”...</p> <p>...“su organización es excelente, sus créditos son de calidad, sus puntos de venta son de los mejores que se montan en la capital”...</p> <p>...“ella manda su cuestión bien hecha, ella es estructurada”...</p> <p>...“es un poco desordenado, desordenado que ni te cuento, eso de que cuando tu abres y papeles por todos lados, pero como ha puesto de su parte para superar eso”...</p>

Competencia	Indicadores conductuales
Iniciativa	<p>...“no se podía abrir un domingo sin un vigilante y sin autorización, pero ella fue con su gerente de oficina y la empleada con un colete, y hubo un rollo, pero ella dijo bueno a mí me irán a botar pero yo no voy a abrir la oficina el día lunes con el poco de pintura”...</p> <p>...“es una muchacha enfocada a su calle, a su negocio, a cumplir los estándares del banco y por encima, si le piden 10 visitas ella hace 15, si le piden 5 ella hace ocho, da más, da los resultados”...</p>
Comprensión Interpersonal	<p>...“él es comprometido con sus metas, sus cuestiones, sus números pero él lo que dice en las reuniones es verdad “yo no vivo, lo que ustedes viven”...</p>
Orientación de servicio al cliente	<p>...“ellos están allí para solucionarle al cliente, y le solucionan”...</p> <p>...“el llamó, y planteó que por qué le habían negado su caso, que ese era su cliente”...</p> <p>...“a mí me irán a botar pero yo no voy a abrir la oficina el día lunes con el poco de pintura para que mis clientes vengan aquí y se enfermen y con el poco de polvo”...</p>
Impacto e Influencia	<p>...“oye vale si nos comprometemos y tu mandas el correo y Alexander está de acuerdo... y si no está de acuerdo nosotros te podemos apoyar para que funcione la operación, a eso hemos llegado últimamente”...</p>
Conciencia Organizacional	<p>...“domina su parte de crédito, domina su parte de producto, domina la organización”...</p>
Formación de Relaciones y contacto	<p>...“él está muy contento, porque desde que yo llegue a la regional él es el que más me ha apoyado, y está feliz”...</p> <p>...“Ella responde por su equipo, ella los ama, los adora y los pelea, y a quien tenga que decirle algo se lo va a decir, pero ella tiene a su gente y los defiende”...</p> <p>...“su disposición siempre está allí, su número está allí disponible para ellos, para cualquier consulta, o cualquier situación que ellos necesiten”...</p> <p>...“ha montado los casos con ellos, ella si se preocupa, porque como ella sabe que ella analizando no es la mejor, ella se apoya con alguien del grupo”...</p>
Desarrollo de Otros	<p>...“a ella la aman, a ella la adoran, sus dos gerentes de oficina son muy buenos, ella los preparó, los enseñó”...</p> <p>...“ella agarra se reúne lleva sus casos ellos se los montan y le explican que es lo que ella tiene que hacer”...</p>
Dirección/asertividad	<p>...“Con el equipo de trabajo se lleva magnifico, con sus pares es una maravilla, pero con los que supervisa no”...</p> <p>...“tiene mucha dificultad para el manejo de personal, Oasis, en Guarenas, no he podido escuchar nada directamente de la Gerente de Oficina, pero te puedo decir de manera personal que el liderazgo de ella no es el ideal”...</p> <p>...“ella es muy buena en las reuniones con su gente, los escucha, chévere, Peggy es lo máximo, pero en este caso, yo siento que allí más bien lo que hay es confianza más que un liderazgo, exceso de confianza”...</p> <p>...“ella delega a la gente, la gente no cumple y explota, como ha pasado con correos que envían y tu le preguntas que por qué lo permitió y ella te dice que no lo sabía y sientes que quiere matar a esa gente allá abajo”...</p>
Liderazgo en Equipo	<p>...“no se presiona porque sabe hacer su trabajo, su oficina está catalogada como unas de las mejores, maneja un buen equipo de trabajo”...</p> <p>...“Algo que no puede pasar en la oficina es que la gerente de oficina no te haga caso, que sienta que tú la estas agrediendo, como se transmite esto al personal”...</p> <p>...“Ella responde por su equipo, ella los ama, los adora y los pelea, y a quien tenga que decirle algo se lo va a decir, pero ella tiene a su gente y los defiende”...</p> <p>...“Con el equipo de trabajo se lleva magnifico, con sus pares es una maravilla, pero con los que supervisa no”...</p> <p>...“tiene mucha dificultad para el manejo de personal, Oasis, en Guarenas, no he podido escuchar nada directamente de la Gerente de Oficina, pero te puedo decir de manera personal que el liderazgo de ella no es el ideal”...</p> <p>...“un tema de de manejo porque es que tienes que ser un líder tienes que supervisar, tienes que revisar, en este caso si te tienes que involucrar”...</p> <p>...“maneja bien a su personal, y ella supervisa a su gente, eso se ve en la oficina apenas llegas”...</p> <p>...“es un buen líder, se lleva muy bien con su gerente de oficina, maneja a su personal estándar”...</p>
Trabajo en Equipo y Cooperación	<p>...“él está muy contento, porque desde que yo llegue a la regional él es el que más me ha apoyado, y está feliz”...</p> <p>...“su disposición siempre está allí, su número está allí disponible para ellos, para cualquier consulta, o cualquier situación que ellos necesiten”...</p>

Competencia	Indicadores conductuales
Trabajo en Equipo y Cooperación	<p>...“En el banco nadie ha sacado esa auditoría hoy en día, fue excelente y sacó el 100%, que pasó, delegó, que hizo ella confió en sus gerentes, son dos turnos dos Gerentes de Oficina, que pasó con sus gerentes mejoraron”...</p> <p>...“Yo creo que ella se dio cuenta de que su gente era buena, su ambiente de trabajo provoca, ahorita tu entras y sientes esa buena vibra, cuando fui le dije me encanta venir para acá”...</p> <p>...“La gerente de oficina se frustra, ambas se frustran, porque es un trabajo en equipo entre ambas, gerente de negocio y gerente de oficina”...</p>
Experiencia técnica/Profesional/Gerencial	<p>...“Su oportunidad de mejora es que debe aprender a manejar la parte de crédito, credipersonal, porque tiene muchas deficiencias en la parte de crédito, la dedicación, porque las cosas han cambiado de la banca vieja a nueva y no se ha pulido en esto”...</p> <p>...“cuando tú te traes una gente de la calle y te lo estas trayendo con cartera, se supone que tú te estás trayendo a un tipo preparado en todos los niveles, no lo voy a traer para prepararlo aquí”...</p>
Autocontrol	<p>...“no tiene paciencia, él manda algo y quiere la respuesta en dos días y eso no es así, y escribe los correos, y yo le digo Orlando eso no debe ser así, es muy impulsivo, lo que piensa lo escribe”...</p> <p>...“ella delega a la gente, la gente no cumple y explota, como ha pasado con correos que envían y tu le preguntas que por qué lo permitió y ella te dice que no lo sabía y sientes que quiere matar a esa gente allá abajo”...</p>
Flexibilidad	<p>...“uno habla y conversa con él y el enseguida entiende “coye, es verdad tienes razón, y nada que te puedo decir”, el asume, él ha bajado la guardia”...</p> <p>...“Yo creo que ella se dio cuenta de que su gente era buena, su ambiente de trabajo provoca, ahorita tu entras y sientes esa buena vibra, cuando fui le dije me encanta venir para acá”...</p> <p>...“tan sencillo como eso, y ella se quedó en el limbo se conformó con eso allí”...</p> <p>...“Yo le decía a él, que el llego como alborotado, distorsionado, desactualizado, pero no le tomo mucho tiempo retomar todo, él no tiene problemas de crédito porque banco exterior es un banco de crédito, Isidro es una persona que aprende rápido”...</p>
Compromiso organizacional	<p>...“En el banco nadie ha sacado esa auditoría hoy en día, fue excelente y sacó el 100%, que pasó, delegó, que hizo ella confió en sus gerentes, son dos turnos dos Gerentes de Oficina, que pasó con sus gerentes mejoraron”...</p> <p>...“su oficina desde que ella llegó nunca ha dejado de cumplir las metas, jamás”...</p> <p>...“su organización es excelente, sus créditos son de calidad, sus puntos de venta son de los mejores que se montan en la capital”...</p>

6.14. Experto N° 2

6.14.1. Competencias obtenidas de la Entrevista por Eventos Conductuales

Tabla 49

Competencias identificadas en función de los indicadores conductuales del Experto N° 2

Competencia	Indicadores conductuales
Orientación al logro	<p>...“él tiene que hacer obligatoriamente dos visitas diarias que son 40 visitantes de esas dos visitas diarias una la hace a un cliente viejo y la otra a un cliente nuevo”...</p> <p>...“tiene que ir a captar al cliente tiene que hacerlo abrir cuentas”...</p> <p>...“si hace más del mínimo entonces tiene una evaluación considerable cuando tú vayas a tener su evaluación de eficiencia”...</p> <p>...“tiene que ser vendedor, qué significa esto, tiene que saber comunicarse tiene que saber vender sus productos”...</p> <p>...“individuo extrovertido, que no le dé pena comunicarse con los clientes, tiene que meter la mano en lo bolsillo y sacarle los reales, tienen que convencerlo de que nosotros no somos el banco más grande del país pero que somos el mejor, somos el banco que el cliente necesita, debe de convencer al cliente para que venga y trabaje con nosotros con fe”...</p> <p>...“La gerente que contratamos para esa agencia ha demostrado un esfuerzo anormal, ella fue quien puso a esa agencia competitiva y ha venido luchando contra la adversidad mostrando alto nivel de calidad”...</p>

Competencia	Indicadores conductuales
Orientación al logro	<p>...“Tuvo una actitud profesional, luego definitivamente es una persona trabajadora, una persona persistente”...</p> <p>...“Primero ha sabido manejar las bondades del banco desde sus servicios específicos hasta el soporte de la empresa, se ha sabido soportar para poder captar al cliente en el momento necesitado”...</p> <p>...“se ha valido de todos los argumentos necesarios y cuando las cosas se hayan puesto difíciles recurre a su jefe y/o ha sabido manejarse evaluando las circunstancias favorables y no favorables, y las ha sacado adelante las circunstancias favorables para que siempre se queden con ella”...</p> <p>...“tiene un hijo en la universidad y un chamo de seis años, es una cuestión de actitud”...</p>
Preocupación por el Orden y la Calidad	<p>Se dedica un 20% de su tiempo diario a chequear a supervisar su agencia”...</p> <p>...“La obligación de cada gerente que tienen que el viernes preparar su plan de visita y luego lo tiene que entregar todos los días reporta y nosotros le vamos a medir el plan de visita”...</p>
Iniciativa	<p>...“se ha valido de todos los argumentos necesarios y cuando las cosas se hayan puesto difíciles recurre a su jefe y/o ha sabido manejarse evaluando las circunstancias favorables y no favorables, y las ha sacado adelante las circunstancias favorables para que siempre se queden con ella”...</p> <p>...“excelente experiencia en el ámbito crediticio y ha podido captar clientes y ofrecerles financiamiento y las propuestas que ha traído han sido excelentes, eso ha consolidado al cliente con el banco”...</p> <p>...“yo considero que lo más importante en ella es su disposición, sus ganas de hacer, sus retos de todos los días”...</p>
Orientación de servicio al cliente	<p>...“La idea es que tu cliente crezca en la relación con el banco porque en la medida en que tu cliente crece en la relación con el banco la probabilidad de que se traslade a otro banco disminuye”...</p> <p>...“un cliente no es el que abre una cuenta y tiene cuatro bolívares en la cuenta, no señor ese cliente lo queremos amarrar queremos atenderlo queremos que un cliente del banco en toda su actividad vaya consolidando su relación con el banco”...</p> <p>...“tiene que ser vendedor, qué significa esto, tiene que saber comunicarse tiene que saber vender sus productos”...</p> <p>...“Tuvo una actitud profesional, luego definitivamente es una persona trabajadora, una persona persistente, una alta calidad de servicio mental”...</p> <p>...“ha podido captar clientes y ofrecerles financiamiento”...</p>
Impacto e Influencia	<p>...“pero lo 1ro que tienes que hacer es visitarlo para mostrarle los servicios del banco y para que el cliente quiera abrirte una cuenta”...</p> <p>...“tiene que ir a captar al cliente tiene que hacerlo abrir cuentas</p> <p>...“un cliente viejo el cliente te puede decir yo voy a solicitar otro punto de venta ya tiene una razón para atenderlo y una presión para que él te remita clientes nuevos”...</p> <p>...“tiene que ser vendedor, qué significa esto, tiene que saber comunicarse tiene que saber vender sus productos”...</p> <p>...“individuo extrovertido que no le dé pena comunicarse con los clientes, tiene que meter la mano en lo bolsillo y sacarle los reales, tienen que convencerlo de que nosotros no somos el banco más grande del país pero que somos el mejor, somos el banco que el cliente necesita, debe de convencer al cliente para que venga y trabaje con nosotros con fe”...</p> <p>...“Tuvo una actitud profesional, luego definitivamente es una persona trabajadora, una persona persistente, una alta calidad de servicio mental y por sobre todo dedicación, su gestión, su compromiso con la organización”...</p> <p>...“Primero ha sabido manejar las bondades del banco desde sus servicios específicos hasta el soporte de la empresa, se ha sabido soportar para poder captar al cliente en el momento necesitado”...</p> <p>...“se ha valido de todos los argumentos necesarios y cuando las cosas se hayan puesto difíciles recurre a su jefe y/o ha sabido manejarse evaluando las circunstancias favorables y no favorables, y las ha sacado adelante las circunstancias favorables para que siempre se queden con ella”...</p> <p>...“ella tiene una excelente experiencia en el ámbito crediticio y ha podido captar clientes y ofrecerles financiamiento y las propuestas que ha traído han sido excelentes, eso ha consolidado al cliente con el banco”...</p> <p>...“es una cuestión de actitud, además de su capacidad profesional, sus conocimientos”...,</p>

Competencia	Indicadores conductuales
<p>Conciencia Organizacional</p>	<p>...“es lo que está exigiendo mucho el banco ya que estamos por debajo del mercado en comparación a otros bancos, y el banco desea que estemos al mismo nivel que están los otros bancos que están dentro de nuestra misma categoría”...</p> <p>...“tiene que entonces atenderlo desde el punto de vista de las operaciones pasivas y activas es decir Las operaciones de captación, cuenta corriente cuenta de ahorro y las operaciones crediticias, y tiene que entonces manejar o apoyarlo en las operaciones de crédito bien sea a través de un 100%rapidito o bien sea a través de operaciones normales de crédito”...</p> <p>...“El gerente de negocio tiene que tener el 80% de su tiempo en la calle haciendo negocio y su conexión con sus clientes, sus alternativas de negocio, sus expectativas de nuevas captaciones y de nuevas colocaciones las coordina con el gerente regional”...</p> <p>...“Si yo tengo un cliente y quiero visitarlo pero tengo dudas, yo llamo al gerente regional y le solicito: 1) su apoyo, si considero necesario que me acompañe le digo al gerente vamos a ir a visitar este cliente”...</p> <p>...“individuo extrovertido que no le dé pena comunicarse con los clientes, tiene que meter la mano en lo bolsillo y sacarle los reales, tienen que convencerlo de que nosotros no somos el banco más grande del país pero que somos el mejor, somos el banco que el cliente necesita”...</p> <p>...“se ha valido de todos los argumentos necesarios y cuando las cosas se hayan puesto difíciles recurre a su jefe”...</p> <p>...“Ella internalizó cuál es su actividad, cuál es su trabajo y es una persona profesional que hace su trabajo con calidad”...</p>
<p>Formación de Relaciones y contacto</p>	<p>...“Como obtiene la información del cliente nuevo porque el viejo te lo remite en principio, es un proceso de reclutamiento y selección, tú tienes que trabajar con tu cliente viejo tus clientes tradicionales para que te remitan clientes nuevos”...</p> <p>...“pero lo 1ro que tienes que hacer es visitarlo para mostrarle los servicios del banco y para que el cliente quiera abrirte una cuenta”...</p> <p>...“un cliente viejo el cliente te puede decir yo voy a solicitar otro punto de venta ya tiene una razón para atenderlo y una presión para que él te remita clientes nuevos además de eso puedes ofrecerle cualquier otro producto que el banco ofrezca y que él no tiene pero él”...</p> <p>...“Si yo tengo un cliente y quiero visitarlo pero tengo dudas, yo llamo al gerente regional y le solicito: 1) su apoyo, si considero necesario que me acompañe le digo al gerente vamos a ir a visitar este cliente”...</p> <p>...“si tú tienes un orden en tu vida, si tú tienes un orden familiar, si tienes una estructura familiar sólida cuando tú tienes una generación de familia, abuelo, una buena mujer por esposa, hijos, una vida consolidada, si tú eres pagador de tus deudas, si tú tienes orden en tu vida serás una persona que yo puedo aceptar”...</p> <p>...“el gerente de negocios es el jefe de todos, por lo tanto en la medida en que el gerente de negocios lleve excelente relación con el gerente de oficinas automáticamente tienen control de los demás”...</p> <p>...“cuando el gerente de negocios logra que el gerente de oficinas haga equipo con él automáticamente el rol se cumple y si hubiera alguna circunstancia que ameritara tomar desiciones fuertes el gerente de negocios puede hablar con el gerente regional”...</p>
<p>Dirección/asertividad</p>	<p>...“individuo extrovertido que no le dé pena comunicarse con los clientes tiene que meter la mano en lo bolsillo y sacarle los reales tienen que convencerlo de que nosotros no somos el banco más grande del país pero que somos el mejor somos el banco que el cliente necesita, debe de convencer al cliente para que venga y trabaje con nosotros con fe”...</p> <p>...“Primero ha sabido manejar las bondades del banco desde sus servicios específicos hasta el soporte de la empresa, se ha sabido soportar para poder captar al cliente en el momento necesitado”...</p>
<p>Liderazgo en Equipo</p>	<p>...“Se dedica un 20% de su tiempo diario a chequear a supervisar su agencia”...</p> <p>...“con experiencia en el manejo del área individuo”...</p> <p>...“ha sabido hacer una conexión con el gerente de oficinas que es el responsable de todo el proceso operativo”...</p> <p>...“En esa agencia hay comunicación hay compartir hay mediación”...</p> <p>...“En esa agencia hay comunicación, hay compartir, hay mediación”...</p> <p>...“el gerente de negocios es el jefe de todos, por lo tanto en la medida en que el gerente de negocios lleve excelente relación con el gerente de oficinas automáticamente tienen control de los demás”...</p>
<p>Trabajo en Equipo y Cooperación</p>	<p>...“ha sabido hacer una conexión con el gerente de oficinas que es el responsable de todo el proceso operativo”...</p> <p>...“En esa agencia hay comunicación hay compartir hay mediación”...</p>

Competencia	Indicadores conductuales
Trabajo en Equipo y Cooperación	<p>...“En esa agencia hay comunicación, hay compartir, hay mediación”...</p> <p>...“yo quiero un individuo que quiera a la organización, que sienta que somos realmente un equipo eso es fantástico”...</p> <p>...“el gerente de negocios es el jefe de todos, por lo tanto en la medida en que el gerente de negocios lleve excelente relación con el gerente de oficinas automáticamente tienen control de los demás”...</p> <p>...“cuando el gerente de negocios logra que el gerente de oficinas haga equipo con él automáticamente el rol se cumple y si hubiera alguna circunstancia que ameritara tomar decisiones fuertes el gerente de negocios puede hablar con el gerente regional”...</p>
Pensamiento Conceptual	<p>...“se ha valido de todos los argumentos necesarios y cuando las cosas se hayan puesto difíciles recurre a su jefe y/o ha sabido manejarse evaluando las circunstancias favorables y no favorables, y las ha sacado adelante las circunstancias favorables para que siempre se queden con ella”...</p>
Experiencia técnica/Profesional/ Gerencial	<p>...“que sea una persona conocedora del funcionamiento bancario, Segundo que sea profesional en el área de administración, contaduría o economía preferiblemente, con experiencia en el manejo del área individuo, tiene que ser vendedor, qué significa esto, tiene que saber comunicarse tiene que saber vender sus productos”...</p> <p>...“se ha valido de todos los argumentos necesarios y cuando las cosas se hayan puesto difíciles recurre a su jefe y/o ha sabido manejarse evaluando las circunstancias favorables y no favorables, y las ha sacado adelante las circunstancias favorables para que siempre se queden con ella”...</p> <p>...“ella tiene una excelente experiencia en el ámbito crediticio”...</p> <p>...“es una cuestión de actitud, además de su capacidad profesional, sus conocimientos”...</p> <p>...“Conocimiento”...</p> <p>...“Identificación con el banco”...</p>
Orientación Estratégica	<p>...“Primero ha sabido manejar las bondades del banco desde sus servicios específicos hasta el soporte de la empresa, se ha sabido soportar para poder captar al cliente en el momento necesitado”...</p> <p>...“se ha valido de todos los argumentos necesarios y cuando las cosas se hayan puesto difíciles recurre a su jefe y/o ha sabido manejarse evaluando las circunstancias favorables y no favorables, y las ha sacado adelante las circunstancias favorables para que siempre se queden con ella”...</p> <p>...“ella tiene una excelente experiencia en el ámbito crediticio y ha podido captar clientes y ofrecerles financiamiento y las propuestas que ha traído han sido excelentes, eso ha consolidado al cliente con el banco”...</p>
Autocontrol	<p>...“la atracaron dos veces y aún sigue ahí”...</p>
Flexibilidad	<p>...“Disposición”...</p> <p>...“no solamente tiene que ser honesto con nosotros, tiene que ser honesto con si mismo, porque si el individuo por ejemplo entiende que no tiene capacidad que no puede dominar el ambiente que tiene problemas con la agencia, el tiene que ser honesto y decirlo, informarlo, manifestarlo; porque es la única manera que tiene un gerente regional para hacer los correctivos inmediatos”...</p>
Autoconfianza.	<p>...“individuo extrovertido que no le dé pena comunicarse con los clientes tiene que meter la mano en lo bolsillo y sacarle los reales tienen que convencerlo de que nosotros no somos el banco más grande del país pero que somos el mejor somos el banco que el cliente necesita”...</p> <p>...“Es una cuestión de actitud, además de su capacidad profesional, sus conocimientos”...</p>
Compromiso organizacional	<p>...“Debe estar en la calle yo no lo quiero sentado ahí yo lo quiero visitando cliente y captando cliente debe estar en la calle buscando deposito es su función”...</p> <p>...“ese es el día a día del negocio; luchar a mantener los volúmenes de depósito del banco y hacerlos crecer”...</p> <p>...“individuo extrovertido que no le dé pena comunicarse con los clientes tiene que meter la mano en lo bolsillo y sacarle los reales tienen que convencerlo de que nosotros no somos el banco más grande del país pero que somos el mejor somos el banco que el cliente necesita”...</p> <p>...“La gerente que contratamos para esa agencia ha demostrado un esfuerzo anormal, ella fue quien puso a esa agencia competitiva y ha venido luchando contra la adversidad mostrando alto nivel de calidad”...</p> <p>...“Tuvo una actitud profesional, luego definitivamente es una persona trabajadora, una persona persistente, una alta calidad de servicio mental y por sobre todo dedicación, su gestión, su compromiso con la organización”...</p>

Competencia	Indicadores conductuales
Compromiso organizacional	<p>...“Primero ha sabido manejar las bondades del banco desde sus servicios específicos hasta el soporte de la empresa, se ha sabido soportar para poder captar al cliente en el momento necesitado”...</p> <p>...“Se ha valido de todos los argumentos necesarios y cuando las cosas se hayan puesto difíciles recurre a su jefe y/o ha sabido manejarse evaluando las circunstancias favorables y no favorables, y las ha sacado adelante las circunstancias favorables para que siempre se queden con ella”...</p> <p>...“ella tiene una excelente experiencia en el ámbito crediticio y ha podido captar clientes y ofrecerles financiamiento y las propuestas que ha traído han sido excelentes, eso ha consolidado al cliente con el banco”...</p> <p>...“la atracaron dos veces y aún sigue ahí”...</p> <p>...“estoy seguro que mañana vienen de otros banco a hacerle una oferta y ella no la va aceptar, no es que seamos el banco que más pagamos, sino que ella se sienta identificada con el banco”...</p> <p>...“Yo no quiero trabajar con nadie que no sienta el banco como suyo, no quiero trabajar con nadie que venga al banco sólo a cobrar, yo quiero un individuo que quiera a la organización, que sienta que somos realmente un equipo eso es fantástico”...</p> <p>...“si tú tienes un orden en tu vida, si tú tienes un orden familiar, si tienes una estructura familiar sólida cuando tú tienes una generación de familia, abuelo, una buena mujer por esposa, hijos, una vida consolidada, si tú eres pagador de tus deudas, si tú tienes orden en tu vida serás una persona que yo puedo aceptar”...</p>

La fragmentación del grupo fue producto del reporte dado por los expertos, quienes señalaron quienes son las personas que muestran un desempeño superior y un desempeño eficaz de acuerdo al cumplimiento de metas, que también es un determinante de la ubicación de las mismas en la matriz potencial/desempeño, lo que permitió distinguir las competencias umbrales y, distintivas, considerandose que las primeras serían aquellas competencias que estuviesen presente en todos los participantes (de color azul), mientras que, las distintivas serían aquellas que estuviesen presente en todas las personas con desempeño superior pero no en necesariamente en las de desempeño eficaz (de color verde), tal como se muestra en la siguiente tabla:

Clusters	Competencias	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	Grupo 1: DS	Grupo 2: DP	Total
Grupo de Logro y Acción	Orientación al logro	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	6	6	12
	Preocupación por el orden, la calidad y la exactitud	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	4	4	8
	Iniciativa	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	4	5	9
	Búsqueda de Información	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	3	2	5
Grupo de Ayuda y Servicio	Comprensión Interpersonal	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	2	2	4
	Orientación de Servicio al Cliente	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	6	3	9
Grupo de Impacto e Influencia	Impacto e Influencia	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	5	4	9
	Conciencia Organizacional	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	6	4	10
	Formación de Relaciones y Contactos	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	5	5	10
Grupo de Competencias Gerenciales	Desarrollo de los Demás	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	4	3	7
	Dirección/ Asertividad	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	5	5	10
	Trabajo en Equipo y Cooperación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	6	6	12
	Liderazgo de Equipo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	6	4	10
Grupo de Competencias Cognitivas	Pensamiento Analítico	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	3	3	6
	Pensamiento Conceptual	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	2	2	4
	Orientación Estratégica	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	3	2	5
	Experiencia técnico/profesional/gerencial	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	5	2	7
Grupo de Efectividad Personal	Autocontrol	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	5	5	10
	Autoconfianza	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	6	5	11
	Flexibilidad	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	6	6	12
	Compromiso Organizacional	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	6	6	12

Figura 5: Cuadro comparativo entre el grupo con desempeño superior y el grupo con desempeño eficaz

Como se puede observar en las columnas Grupo 1 y Grupo 2 se ubican la sumatoria total de las competencias de los sujetos que presentaron desempeño superior y desempeño eficaz, respectivamente; en la columna Total se ubican los resultados globales, en los que se aprecia que las competencias Orientación al Logro, Trabajo en Equipo, Flexibilidad y Compromiso Organizacional están presentes en todos los participantes, por lo que se consideran Competencias Umbrales y no negociables, ya que el poseerlas le permitirá desempeñarse adecuadamente al ocupante del cargo de Gerente de Negocios; por su parte, las competencias Orientación de Servicio al Cliente, Conciencia Organizacional, Liderazgo de Equipo y Autoconfianza, están adscritas a los seis (6) participantes que tienen un desempeño superior, aunque no visualizadas en algunos de los participantes que tienen desempeño eficaz, es decir son negociables, ya

que la organización puede flexibilizar la presencia de estas competencias en las personas, sin embargo el tenerlas desarrolladas garantizará un desempeño óptimo o superior al esperado.

Una vez determinadas las competencias que al perfil definitivo para el cargo ya mencionado, se elaboraron los niveles de dichas competencias, la definición de las mismas y una pregunta que permitirá dilucidar la presencia o ausencia de la misma en una persona al momento de evaluar a posibles candidatos. En tal sentido a continuación se expone dicho perfil, donde se presentaran las cuatro (4) competencias pertenecientes a las consideradas como umbrales y, posteriormente las cuatro (4) restantes consideradas distintivas.

ORIENTACIÓN AL LOGRO	Es la capacidad de alcanzar los objetivos o ir más allá de lo establecido a través del manejo o transformación de los recursos disponibles		
	Pregunta clave: ¿La persona es capaz de comprender el objetivo utilizando los recursos para obtener resultados adecuados o extraordinarios?		
	Nivel	Descripción	Indicador Conductual
	0	No demuestra la competencia	
	1	Identifica y comprende el objetivo o meta	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Existe la noción de alcanzar una meta. Manifiesta intencionalidad. ➤ Se enfoca en una idea pero no se lleva a la acción.
	2	Identifica, comprende y emplea los recursos disponibles para el cumplimiento de los objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Utiliza recursos conocidos (herramientas, conocimiento). ➤ Actúa según lo esperado. ➤ Cumple los objetivo
3	Identifica, comprende, emplea y ejecuta acciones que van más allá de lo esperado para el logro de los objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hace esfuerzos extraordinarios para alcanzar las metas ➤ Se plantea y cumple objetivos más allá de lo establecido 	

Figura 6: Escala de Orientación al logro

TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN	Es la capacidad de valorar y asimilar la esencia del trabajo grupal para alcanzar las metas, por lo que busca incorporarse al mismo e involucrar a los demás, solicitando y considerando sus ideas, evitando el individualismo		
	Pregunta clave: ¿La persona es capaz de trabajar de manera grupal e involucrar a otros para la consecución de los objetivos?		
	Nivel	Descripción	Indicador Conductual
	0	No demuestra la competencia	
	1	Comprende e identifica la importancia del trabajo en grupo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sabe que el equipo es importante. ➤ Preferencia por trabajar en grupo
2	Comprende, identifica y se integra al grupo para la realización de las tareas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reconoce la importancia de la participación de los otros en las actividades. ➤ Se integra con los otros en las actividades. 	
3	Comprende, identifica, se integra e involucra al grupo en las actividades y alcance de metas para cohesionar al equipo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Solicita la opinión del equipo para realizar el trabajo. ➤ Confía en sus compañeros. ➤ Se vale del trabajo en equipo para alcanzar los objetivos 	

Figura 7: Escala de trabajo en equipo y cooperación

FLEXIBILIDAD	<p>Es la capacidad de adecuarse y responder a los diferentes escenarios que se puedan presentar transformando su estrategia inicial, así como asimilar las opiniones positivas o negativas y realizar acciones en función de estas.</p>		
	<p>Pregunta clave: ¿La persona se adapta y responde ante los distintos escenarios, aceptando las críticas y moldeando sus estrategias?</p>		
	Nivel	Descripción	Indicador Conductual
	0	No demuestra la competencia	
	1	Identifica y entiende los cambios	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Acepta los cambios sin resistencia ➤ Se adapta a los cambios con resignación
2	Identifica, entiende y comprende los cambios adaptándose a las exigencias	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comprende el por qué ocurren los cambios ➤ Adapta sus estrategias a las exigidas por la situación, entorno o personas 	
3	Identifica, entiende, comprende y actúa de acuerdo a las situaciones o eventos y lo adopta como propio	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realiza acciones tomando en cuenta las críticas recibidas. ➤ Ejecuta acciones adecuadas ante los imprevistos ➤ Internaliza la sugerencia y se apropia de ella. 	

Figura 8: Escala de flexibilidad

COMPROMISO ORGANIZACIONAL	Es la capacidad de apropiarse de las normas de la institución anteponiendo los objetivos organizacionales a las necesidades propias o de los clientes, ya que confía y se compromete con ella	
	Pregunta clave: ¿La persona adecua su conducta en función de las normas organizacionales comprometiéndose con esta?	
	Nivel	Descripción
	Indicador Conductual	
	0	No demuestra la competencia
1	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> Conoce las normas de la organización y las cumple </div> <div style="width: 50%;"> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Es una persona estable laboralmente ➤ Cumple cabalmente las normas ➤ Se rige por manuales y procedimiento establecidos </div> </div>	
2	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> Conoce y prioriza a la organización con el cumplimiento de las normas </div> <div style="width: 50%;"> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Prioriza las normas de la organización ante las necesidades propias y la de los clientes ➤ Confía en la organización </div> </div>	
3	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> Conoce, prioriza y toma los objetivos organizacionales como propios </div> <div style="width: 50%;"> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se identifica con la organización ➤ Integra su conducta con los objetivos organizacionales </div> </div>	

Figura 9: Escala de Compromiso Organizacional

ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE	Es la capacidad de interesarse genuinamente por el bienestar de los demás y sensibilizar a otros para que brinden un servicio óptimo		
	Pregunta clave: ¿La persona se interesa en brindar un servicio óptimo e incentiva esta idea en otros?		
	Nivel	Descripción	Indicador Conductual
	0	No demuestra la competencia	
	1	Conoce la forma de brindar ayuda a otros	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sabe cómo atender al cliente. ➤ Manifiesta interés por las necesidades de los otros más esto no se refleja en acción.
	2	Conoce, comprende y actúa para satisfacer las necesidades de los demás según lo esperado.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se preocupa por las necesidades de las demás personas y toma acciones para buscarles una solución. ➤ Orienta a otros para que mejoren la atención hacia el cliente.
3	Conoce, comprende, actúa buscando beneficiar al cliente sobrepasando los estándares de atención	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realiza esfuerzos extraordinarios para cubrir las necesidades o requerimientos de los clientes. ➤ Exige y modela para los otros una mejor calidad del servicio. 	

Figura 10: Escala de Orientación de servicio al cliente

CONCIENCIA ORGANIZACIONAL	Es la capacidad de beneficiarse del conocimiento que tiene de los distintos niveles de la estructura organizacional y de los recursos disponibles, así como de la posición que ocupa la organización en función de su entorno.		
	Pregunta clave: ¿La persona comprende y aprovecha la estructura organizacional y los recursos de la institución, así como la posición que ocupa la organización en su entorno?		
	Nivel	Descripción	Indicador Conductual
	0	No demuestra la competencia	
	1	Reconoce la estructura organizacional e interactúa con las personas que ocupan esas posiciones que están vinculadas al cargo que ocupa	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Distingue los distintos niveles de la estructura organizacional que se relacionan con su cargo. ➤ Se relaciona con todos los niveles de la estructura organizacional.
2	Reconoce, comprende y respeta la estructura organizacional y a las personas que ocupan esa posición y se vale de las mismas para cumplir sus objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se apoya en sus homólogos, superiores y subordinados para lograr un fin. ➤ Respeta las líneas de mando. ➤ Comprende el rol de sus compañeros en logro de los objetivos. 	
3	Domina el rol de la organización en relación al entorno	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conoce la posición de la organización frente a otras instituciones del mismo alcance. ➤ Comprende lo que diferencia a la organización de la competencia y toma ventaja de ello. ➤ Implementa las bondades de la organización para alcanzar los objetivos. 	

Figura 11: Escala de Conciencia Organizacional

LIDERAZGO DE EQUIPO	<p>Es la capacidad de dirigir y apoyar el equipo de trabajo, al supervisar la ejecución de las actividades, delegar funciones y tomar decisiones de forma personal o en conjunto, modelando la conducta y procurando la unión y la armonía en el mismo</p>		
	<p>Pregunta clave: ¿La persona se identifica como líder, motivando, integrando y comprometiendo al equipo de trabajo hacia un objetivo en común?</p>		
	Nivel	Descripción	Indicador Conductual
	0	No demuestra la competencia	
	1	Identifica su rol como líder y actúa dando instrucciones	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se aprecia a sí mismo como líder. ➤ Asigna tareas al grupo.
2	Motiva al equipo de trabajo y fomenta la unión entre sus miembros	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Incentiva a su equipo para que sigan sus ideas. ➤ Cohesiona al equipo para crear armonía. ➤ Logra que el equipo trabaje por un fin común. 	
3	Identifica, modela, motiva e integra al equipo para que se sientan comprometido con los objetivos y con la organización	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Involucra al equipo activamente al solicitar y escuchar sus ideas. ➤ Procura que sus actos sean dignos de ser seguidos por su equipo. ➤ Delega funciones a su equipo para comprometerlos con el objetivo. 	

Figura 12: Escala de Liderazgo de Equipo

AUTOCONFIANZA	<p>Es la capacidad de asumir retos porque cree en sí mismo y comprende sus propias cualidades que emplea en pro de los objetivos, además reconoce y trabaja en sus áreas de mejora</p>		
	<p>Pregunta clave: ¿La persona identifica sus cualidades y oportunidades de mejora y trabaja en función de ellas?</p>		
	Nivel	Descripción	Indicador Conductual
	0	No demuestra la competencia	
	1	Identifica y reconoce sus aptitudes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se ve a sí mismo como una persona con cualidades. ➤ Sabe cuáles son sus fortalezas.
2	Identifica, reconoce y emplea sus cualidades para mejorar los procesos o alcanzar los objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Asume retos que sabe que puede cumplir porque sabe que tiene las aptitudes para ello. ➤ Cree en sí mismo y se considera un ejemplo para los demás. 	
3	Identifica, reconoce y emplea sus fortalezas y trabaja sus áreas de mejora	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Acepta y asume sus errores para corregirlos. ➤ Aprende de sus errores para mejorar sus acciones futuras. 	

Figura 13: Escala de Autoconfianza

En función de los 12 sujetos evaluados, se presenta a continuación en la tabla 50 de manera resumida la cantidad de sujetos que tienen desarrolladas las competencias en uno u otro nivel de acuerdo a los niveles establecidos en la escala elaborada por las autoras por cada competencia. En las competencias donde existía el mismo número de personas en uno u otro nivel se tomó como referencia al grupo con desempeño superior para definir el nivel mínimo esperado en una persona para desempeñarse con éxito en el cargo.

Tabla 50

Análisis integral de los niveles por cada competencia.

		NIVELES			
		0	1	2	3
COMPETENCIAS	Orientación al logro	0	0	3	9
	Orientación de Servicio al Cliente	3	1	4	4
	Conciencia Organizacional	2	2	4	4
	Trabajo en Equipo y Cooperación	0	2	5	5
	Liderazgo de Equipo	2	0	5	5
	Autoconfianza	1	1	8	2
	Flexibilidad	0	1	7	4
	Compromiso Organizacional	0	1	6	5

De la tabla anterior se desprende el Perfil de Competencias del Gerente de Negocios de la institución bancaria, el cual se ve representado en el siguiente gráfico (figura 12) siguiente, donde se aprecia las competencias que conforman el perfil diseñado, así como el nivel mínimo esperado en una persona para que pueda desempeñarse con éxito en dicho cargo.



Figura 12: Perfil de Competencias del Gerente de Negocios

Se puede decir entonces que para que una persona se desempeñe con éxito en el cargo de Gerente de Negocio debe tener desarrolladas las competencias Orientación al logro, Conciencia Organizacional y Liderazgo de equipo en el nivel 3, mientras que las competencias Orientación de Servicio al Cliente, Trabajo en Equipo y Cooperación, Autoconfianza, Flexibilidad, y Compromiso Organizacional necesitan estar desarrolladas en el nivel 2.

VII. Discusión

El objetivo de la presente investigación fue “Diseñar el perfil de competencias del Gerente de Negocio de una institución bancaria de acuerdo al modelo de Spencer y Spencer”, donde se empleó la entrevista a expertos, el test de Wartegg y una Entrevista de Eventos Conductuales, semi-estructurada, que fue la principal fuente de recolección de datos, elaborada por las autoras y validada por tres (3) expertos en el área de competencias.

Para la elaboración del perfil se tomó como muestra representativa a 12 personas que ocupan el cargo de Gerente de Negocio, y que conforman el grupo con desempeño superior y desempeño eficaz, a quienes se les realizó la entrevista por eventos conductuales, de la cual se extrajeron indicadores conductuales, que fueron categorizados en función de las competencias señaladas por Spencer y Spencer (1993) en su diccionario. Los criterios empleados para determinar los grupos fueron la opinión de los expertos y la Matriz de Potencial-Desempeño que emplea la organización, para la evaluación de sus trabajadores, seleccionando a aquellos individuos que se ubican en los recuadros de Líderes Potenciales y Líderes del Futuro (ver Figura 1).

Se obtuvo que las competencias Orientación al Logro, Trabajo en Equipo y Cooperación, Flexibilidad y Compromiso Organizacional están presentes en todos los participantes, considerándolas como competencias umbrales y no negociables, que facilitará un adecuado desempeño; mientras que las competencias Orientación de Servicio al Cliente, Conciencia Organizacional, Liderazgo de Equipo y Autoconfianza, están presentes, principalmente, en los seis (6) participantes que tienen un desempeño superior, lo que las hace distintivas, debido a que la organización puede adaptar la presencia o no de estas competencias en las personas, no obstante, su presencia garantizará un desempeño óptimo o superior al esperado, coincidiendo esto con lo mencionado por McClellan (1999, c.p. Camejo, 2008) quien considera que para evaluar y definir las competencias, se debe estudiar a las personas que mantienen un desempeño exitoso en su labor, siendo determinantes las características y conductas de las mismas en el puesto de trabajo.

Spencer y Spencer (1993) consideran que un perfil de competencias deseable, debería estar conformado por un mínimo de cinco y un máximo de nueve competencias,

de las 21 competencias mencionadas en su Diccionario. En esta investigación en particular, las competencias derivadas del análisis para el diseño del perfil del Gerente de Negocios, resultó en ocho (8) competencias, por lo que se observa concordancia entre lo dicho por los autores y los resultados obtenidos. Asimismo, se encontró que en general existe similitud en las competencias del grupo con desempeño superior, aspecto que resaltan de igual forma estos autores, al afirmar que los gerentes con desempeño superior comparten un mismo nivel en su perfil de competencias (Spencer y Spencer, 1993).

Partiendo de lo anterior, resulta necesario mencionar que se encontró un caso particular (sujeto 1), en el que hubo variación en los niveles del perfil personal de competencias, ya que no predominó en uno específicamente, a diferencia de sus homólogos, situación que generó duda en las autoras acerca del por qué se encontraba dentro del grupo de desempeño superior. A razón de ello, las autoras consideran que puede deberse a que en opinión de los expertos y según la Matriz de Potencial-Desempeño, esta persona sobresale, en comparación de sus pares en el cumplimiento de metas, que es primordial en este cargo y para la organización; además, los resultados encontrados en su Wartegg, donde parece ser una persona que destaca por el alcance de logros y objetivos, corrobora dicho planteamiento.

Por otro lado se puede apreciar que, personas que pertenecen al grupo con desempeño eficaz mostraron ubicarse en un nivel avanzado de las competencias de acuerdo a los indicadores conductuales que ellos reportaron mostrando un desempeño similar al grupo con desempeño elevado, pudiendo esto deberse al criterio de evaluación, que tiene la organización para clasificar la ubicación de una persona respecto a otra, ya que destaca el alcance de las metas, como factor decisivo, dejando de lado otros factores relevantes como lo son los contextuales, enmarcados en lo social, político y económico que no permanece ajeno a la organización.

El empleo del test de Wartegg fue realmente una herramienta útil para contrastar lo obtenido por la entrevista, ya que corroboró el contenido subyacente de los indicadores conductuales tal como Cohen y Swerdlick (2001) mencionan sobre el empleo de técnicas proyectivas.

Se puede apreciar que hay consistencia entre el resultado obtenido en el diseño del perfil de competencias, y lo señalado por Rafael González (s.f, c.p. García, 2014) ya

que uno de los tres patrones de conductas de éxito que este autor menciona para la alta dirección, como lo es la *Gestión de uno mismo*, se ve expresado en perfil de competencias diseñado con la competencia autoconfianza; asimismo, se aprecian competencias que yacen en el segundo patrón descrito por el mismo, que es la *Gestión de los demás* donde el directivo hace sentir involucrado y motivado al equipo, expresado en las competencias liderazgo de equipo, y trabajo en equipo y cooperación; por último la competencia orientación al logro se considera pertenece el tercer patrón de conducta que es el que el autor denomina *Gestión de la actividad* que son competencias que le permiten a quien la posee afrontar situaciones y tomar decisiones.

Finalmente, este perfil fue diseñado para el cargo de Gerente de Negocios en esta institución bancaria en particular y acorde a las características actuales tanto de la organización como de los participantes, de donde se obtuvieron los datos, lo que quiere decir que, ya que estas competencias derivan de contextos y entes que están en constante cambio, estos resultados pueden modificarse o actualizarse según las necesidades y realidad de la organización, debido a que tal como lo señala Fernández y Baeza (2002) cada organización y sus miembros son únicos en su cultura, propósito y medio, por lo que las competencias que se determinan en un momento dado solo caracterizaran a los mismos. En función de esto, se sugiere continuar trabajando en el diseño y asentamiento del modelo de competencias de la institución, desarrollando las competencias cardinales y las competencias específicas, derivadas de los perfiles de las restantes posiciones, expandir el modelo de competencias hacia los demás subsistemas de Recursos Humanos, especialmente el de selección y desarrollo, ya que permitirá captar los perfiles más idóneos y conocer el nivel de las competencias del ocupante del cargo para su futura formación.

VIII. Conclusiones

Lo competitivo que puede llegar a ser una persona en una organización y particularmente en un puesto de trabajo no viene dado por la acumulación de conocimiento, sino que es la demostración de las competencias expresadas por medio de la experiencia lo que lo aventaja, puesto que ello permite apreciar la capacidad para desarrollar competencias. En tal sentido la imposibilidad de cambio y evolución en los comportamientos de las personas es percibida por las organizaciones como una debilidad, debido a las demandas actuales a las que debe enfrentarse llevado por las demandas y cambios del contexto.

Existe una relación directa entre la capacidad para construir conocimientos y el saber emplearlos y, la supervivencia de las empresas, lo que solo se gracias a los trabajadores. Por tanto se puede aseverar que las organizaciones son el reflejo de sus recursos humanos, por lo que es clave optimizar los procesos de la unidad de Recursos Humanos, como lo es el de selección, para adquirir talento humano flexible, competente, efectivo y valioso; el de formación, para desarrollar conductas a fines con las empresas; desarrollo organizacional, por los planes de carrera; y el de compensación, para crear equidad en lo vinculado a salarios, siendo fundamental para ello el perfil de competencias.

Parece ser relevante que los trabajadores de una organización compartan la visión, misión y valores de la organización para poder trabajar en pro de los objetivos organizacionales. En el caso de los cargos gerenciales esto es aun más relevante ya que son estos lo que se encargan guiar u orientar al personal a cargo hacia la meta.

La inclusión de los Psicólogos Organizacionales en las empresas es fundamental, puesto que tienen diversas herramientas y capacidades para generar cambios significativos en las organizaciones, que no solo benefician a la misma sino también a los trabajadores que al fin y al cabo son la organización en sí misma.

Se puede afirmar que para este cargo de Gerente de Negocios de esta institución bancaria, el perfil de competencias obtenido fue: un conjunto de ocho (8) competencias que son Orientación al Logro, Trabajo en Equipo y Cooperación, Flexibilidad y Compromiso Organizacional, las cuales son consideradas como umbrales e indispensables para un adecuado desempeño en esta posición; asimismo, aquellas

consideradas como distintivas para tener un desempeño óptimo son Orientación de Servicio al Cliente, Conciencia Organizacional, Liderazgo de Equipo y Autoconfianza.

De las competencias mencionadas, es observado que, para garantizar un desempeño adecuado para este puesto de trabajo se debe tener un nivel avanzado en las competencias Orientación al Logro, Liderazgo de Equipo y Conciencia Organizacional, además, estas coinciden por lo reportado por los expertos, supervisores de los mismos, los cuales plantean que aquellas características que buscan en las personas que ocupan esta posición es que sean capaces de alcanzar las metas planteadas, tengan dominio del grupo con el cual trabajan, garantizando un clima adecuado en su sede de trabajo y, alinear su propia conducta con la posición y estrategia que tenga la organización; por su parte, las competencias restantes, Flexibilidad, Trabajo en Equipo y Cooperación, Autoconfianza, Compromiso Organizacional deben estar en un nivel intermedio, de esta manera es posible que se garantice una adaptación y asimilación adecuada a este cargo.

Por otro lado, se puede observar que dentro de los cluster derivados del Diccionario de Spencer y Spencer (1993), las competencias encontradas pertenecen dos (2) al Grupo de Competencias Gerenciales (liderazgo de equipo y, trabajo en equipo y cooperación), tres (3) al Grupo de Efectividad Personal (compromiso organizacional, flexibilidad y autoconfianza) y una tanto al Grupo de Impacto e Influencia (conciencia organizacional), como al Grupo de Ayuda y Servicio (orientación de servicio al cliente) y finalmente al Grupo de Logro y Acción (orientación al logro), por lo que consideramos que los resultados derivaron a un perfil bastante integral, donde resaltan especialmente la efectividad personal y la capacidad gerencial, aun cuando no se apreciaron competencias pertenecientes al Grupo de Competencias Cognitivas.

Según lo reportado por los expertos, esta empresa por ser una institución bancaria ofrece productos semejantes a otras organizaciones del mismo sector, por lo que consideran que para diferenciarse en el mercado hay que destacar en la calidad del servicio, traducándose esto como la competencia de orientación del servicio al cliente el cual representa un factor diferenciador respecto al mercado. Asimismo la competencia orientación al logro es sinónimo para los mismos, de cumplimiento de metas, elemento indispensable para el funcionamiento del negocio; además el compromiso organizacional entendido como la identificación y pertenencia con el banco es un requisito para que el

trabajo se realice excepcionalmente. Las competencias antes mencionadas estuvieron presentes en todos los sujetos con desempeño superior y en algunos de los que tenían desempeño eficaz por lo que quedaron enmarcadas en el perfil diseñado.

Siguiendo lo mencionado en el párrafo anterior, se puede decir entonces que hubo coincidencias entre lo mencionado por los expertos y los indicadores conductuales extraídos del discurso de los sujetos.

Entendiendo que la misión del banco es “Ser el Banco que atiende con servicios de Alta Calidad, garantiza respuestas oportunas y atiende eficientemente los requerimientos financieros de personas y empresas para satisfacer sus necesidades y superar sus expectativas”, y la visión del mismo es “El Banco será valorado por el mercado como accesible, eficiente, amigable y cálido, con un personal comprometido con el cliente, respetuoso, con ética, profesional, honesto, motivado al logro y velando por la solidez patrimonial de la institución y por el bienestar social de la comunidad” entonces se puede deducir que la muestra representa realmente a la organización ya que la competencia Orientación de Servicio al Cliente está presente en casi todos ellos al igual que las competencias Compromiso Organizacional y Orientación al Logro.

Adicionalmente se aprecia que tal como la organización define los siguientes valores honestidad, amabilidad y respeto, estos se ven representados por la competencia orientación de servicio al cliente que como se mencionó es visible en casi todo los participantes.

Por último, se recomienda tomar en cuenta los resultados obtenidos para su implementación en los diferentes subsistemas de Recursos Humanos, ya que permitirá el aprovechamiento de los resultados derivados de esta investigación y además, impactar positivamente tanto en la organización como en las personas que ocupan el cargo de Gerente de Negocios, que a su vez bajará a sus supervisados y mejorará la calidad de servicio que como bien expresaron los participantes, buscan que sea el elemento diferenciador que destaca esta organización sobre sus homologas.

IX. Limitaciones y Recomendaciones

Algunas de las limitaciones y recomendaciones que se encontraron fueron:

- Dificultad para programar las evaluaciones con los participantes debido al limitado tiempo de ellos, por lo que se recomienda anticipar la disponibilidad de los sujetos para que se pueda utilizar el tiempo efectivamente.
- Complejidad del manejo de la metodología cualitativa, ya que existe muy poca formación de este tipo de metodología, por lo que se recomienda reforzar el manejo del mismo en el departamento de Psicología Industrial. Adicionalmente, resulta de interés replicar dicha investigación a través de una metodología cuantitativa para conocer si existen variaciones significativas con los resultados encontrados.
- Se sugiere realizar una investigación correlación para comparar los resultados encontrados de esta posición en esta investigación con cargos similares de otra(s) institución(es) bancarias con la finalidad de determinar si existen diferencias significativas o si hay resultados similares.
- En cuanto a las técnicas, si bien se consideraron las más adecuadas, sería recomendable replicar esta investigación con otras técnicas para conocer si se presentarían variaciones o no en el diseño del perfil.
- Resulta importante formar académicamente a los estudiantes de psicología industrial sobre la entrevista por eventos conductuales, por ser una de las técnicas más utilizadas para determinar competencias.
- Se recomienda realizar dos (2) entrevistas por día, para garantizar una adecuada implementación de la técnica y así evitar fatiga tanto en los evaluadores como en los evaluados.
- Se recomienda ampliar la formación en el tema de competencias y así extender esta línea de investigación.
- Se sugiere discutir los hallazgos de esta investigación con los expertos de la organización (VP de Negocio y Gerentes Regionales) a fin de determinar si el perfil de competencias diseñado está alineado con las competencias que ellos consideran relevantes para este cargo.

X. Consideraciones Éticas

En esta investigación las consideraciones éticas no fueron dejadas a un lado, ya que este es un requisito fundamental que marca los lineamientos que se deben cumplir para efectuar un estudio de manera adecuada. En este sentido a continuación se hará mención de los artículos mencionados en el Código de Ética Profesional del Psicólogo Venezolano (1981) que respaldan cada uno de los procesos que se llevarán a cabo para cumplir con el objetivo de este estudio. Esta investigación está regida por principios éticos y científicos en concordancia al artículo 54. En seguimiento al artículo 59, se transmitirá con especial cuidado el propósito de este proyecto investigativo, el uso de sus resultados y los beneficiosos aportes que pueden generar a la empresa en donde se realizará el diseño de los perfiles antes mencionados así como a las personas que voluntariamente servirán de muestra para la recolección de la información.

Siguiendo los lineamientos del artículo 60 se garantizará el anonimato de la empresa y de sus colaboradores y se evitará el ocasionar daños morales en estos. En acatamiento al artículo 61 no se creará falsas expectativas de los posibles logros o soluciones que esta investigación pueda alcanzar hasta tener total certeza de ello.

Se compartirán los resultados de esta investigación con otros investigadores (artículo 63 del Código de Ética Profesional del Psicólogo Venezolano, 1981), en caso de existir alguna limitante por parte de la empresa en relación a la publicación de los resultados de del presente trabajo, se insistirá con la finalidad posibilitar la publicación de las conclusiones fundamentales para garantizar el desarrollo de la Psicología como ciencia (artículo 65).

En concordancia con el artículo 66 el tener total cuidado al informar sobre los avances de la investigación será tomado en cuenta, para evitar cualquier sobre estimación de resultado final y solo se hará público este último al tenerse la certeza de que será empleado adecuadamente. Además de existir algún desacuerdo entre los investigadores sobre dichos resultados ello se manifestará a través de aclaratorias.

Respetando lo señalado en el artículo 69, la divulgación de la información psicológica se asumirá con inmensa responsabilidad con el fin de brindar respeto al público y a la profesión.

Se dará a conocer el nombre de todos aquellos que hayan colaborado con la presente investigación a fin de reconocer su aporte, y por otra parte se dará a conocer el origen de las ideas y materiales empleados a través de citas dando cabida al derecho de autor en cumplimiento con los artículos 70 y 73 del Código de Ética Profesional del Psicólogo Venezolano (1981) respectivamente.

Dando cumplimiento al artículo 74 del Código, los materiales generados por la organización como parte de sus obligaciones y con recursos de ésta son propiedad de la misma, por lo que en caso de requerir los autores de esta investigación hacer pública est, deberán solicitar la autorización de la misma, de concederse dicha autorización no podrá publicarse.

Por último pero no menos importante, se obtendrá el permiso de la institución financiera en la que se llevará a cabo la presente investigación a fin de poder emplear los datos pertenecientes de la institución.

XI. Referencias bibliográficas

- Alles, M. (2009). *Diccionario de Competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de Comportamientos. La trilogía: 1500 comportamientos relacionados con las competencias más utilizadas*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2012). *Selección por Competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Biedman, C. J. y D'Alfonso, P. G. (1960). El lenguaje del dibujo: test de Wartegg-Biedman-D'Alfonso (versión modificada del test de Wartegg) (Trad. Shoji Murata). Buenos Aires, Argentina: Editorial Kapelusz.
- Camejo, A. (2008). El Modelo de Gestión por Competencias y la Evaluación del Desempeño en la Gerencia de los Recursos Humanos, *Entelequia. Revista Interdisciplinar*, (8), 97-115. Recuperada de <http://www.eumed.net/entelequia/pdf/2008/e08a09.pdf>
- Casa, C. y Vásquez, Y. (2000). *Competencia para negociadores*. (Tesis de pregrado no publicada). Universidad Central de Venezuela, Caracas, Venezuela
- Chacón, M. y Lucena, I. (2010). *Diseño de un perfil de competencias para los cargos claves típicos de una empresa editorial*. (Tesis de pregrado no publicada). Universidad Central de Venezuela, Caracas, Venezuela.
- Chávez, N. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Universidad del Norte*, 33, 140-161.
- Cohen, R.J. y Swerdlik, M.E. (2001). *Pruebas y evaluación psicológicas. Introducción a las pruebas y a la medición*. México: McGraw Hill.
- Da Silva, H. (2006). *Estudio Evaluativo de la implementación de la gestión por competencias en el área metropolitana de Caracas*. (Tesis de pregrado no publicada). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Damm, L., & Szmulewicz, P. (2007). Modelo Genérico de Gerente de Spencer y Spencer. *Gestión Turística* (7), 55-80.
- Díaz, R., & Arancibia, V. H. (2002). El Enfoque de las Competencias Laborales: Historia, Definiciones y Generación de un Modelo de Competencias para las Organizaciones y las Personas. *Psykhé*, 11(2), 217-214.

- Dolan, S. L., Valle, R. C., Jackson, S. E., y Schuler, R. S. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar, con éxito el capital humanos en tiempos de transformación*, 3a ed. Madrid, España. McGraw-Hill.
- Fernández, I. y Baeza, R. (2002). Aplicación del Modelo de Competencias: Experiencias en Algunas Empresas Chilenas. *PSYKHE*, 11(2), 141-158. Recuperado el 25 de Abril de 2015. <http://www.psykhe.cl/index.php/psykhe/article/view/425>
- Franco, R. E., Vivanco, J. S., & Ortega, F. J. (2013). Evaluación de las habilidades directivas de estudiantes de nuevo ingreso a los programas educativos de Técnico Superior Universitario en Recursos Humanos, Contaduría y Evaluación de Proyectos de la Universidad Tecnológica de Aguascalientes. XVIII Congreso Internacional de Contaduría Administración e informática (págs. 1-18). México: Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración.
- Frontado, S. y Laguado, L. (2010). *Competencias asociadas al desempeño superior en gerentes de recursos humanos en organizaciones del sector de consumo masivo de alimentos y/o bebidas en Caracas, Venezuela*. (Tesis de pregrado no publicada). Universidad Central de Venezuela, Caracas, Venezuela.
- García, M. (2014). *Competencias comportamentales para gerentes altamente efectivos*. Bogotá, Colombia: Universidad Militar Nueva Granada.
- Gil, J. (2007). La Evaluación de Competencias Laborales. *Educación XX1*, 10, 83-106.
- Gómez del Pulgar, M. (2013) *Evaluación de competencias en el Espacio Europeo de Educación Superior: un instrumento para el Grado en Enfermería*. (Tesis Doctoral, Universidad Complutense de Madrid). Recuperada de <http://eprints.ucm.es/21343/>
- Guerra, k. y Cardozo N. (2010). La gestión por competencias. Una herramienta para garantizar la calidad del servicio. Caso de estudio posadas turísticas del Estado Táchira. *Revista Provincia*, 24, 31-51.
- Gutiérrez, K. y Rodríguez, L. (2001). *Perfil de competencias gerenciales en una institución pública de salud*. (Tesis de pregrado no publicada). Universidad Central de Venezuela, Caracas, Venezuela

- Hernández, E. (2006). *Diseño de un perfil de competencias y propuesta de un modelo de selección para los Bomberos de la UCV*. (Tesis de pregrado no publicada). Universidad Central de Venezuela, Caracas, Venezuela
- Hernández, G. C. y Naranjo, J. C. (2004). Competencias laborales de los gerentes de talento humano. *INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales* (23), 79-97.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México, DF: McGraw-Hill.
- Herrera, A., Restrepo, M. F., Uribe, A. F., & López, C. N. (2009). Competencias académicas y profesionales del psicólogo. *Revista Diversitas - Perspectivas en Psicología*, 5(2), 241-254.
- Iriarte, F. y Pérez, E. (2004). *Descripción del perfil de competencias de liderazgo del personal directivo perteneciente a una empresa privada del sector salud (PCM)*. (Tesis de pregrado no publicada). Universidad Central de Venezuela, Caracas, Venezuela
- Kerlinger, F. y Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Marcano, N. y Finol de Franco, M. (2007). Competencias personales y gerenciales de los Directores y Subdirectores de las Escuelas Básicas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 12(39), 410-430.
- Martínez, B. (2013). Evaluación del uso de las competencias laborales en la industria de la construcción en el Distrito Federal. *Economía Informa*, (379), 85-109.
- Medina, A. y Castañeda, D. (2010). Competencias requeridas en los encargados de Recursos Humanos para el desempeño eficaz en empresas industriales de Cali, Colombia. *Estudios Gerenciales*, 26 (115), 117-140.
- Medina, N. (2014). Revisión Sobre Conceptos y Aspectos Generales de la Gestión por Competencias Aplicables a las Organizaciones. *In Vestigium Ire*, 7, 151-169. <http://revistas.ustatunja.edu.co/index.php/ivestigium/article/view/972/942>
- Mendoza, L. y Rosas, A. (2004). *Diseño y Aplicación de un Instrumento para la Evaluación del Desempeño Laboral con base en Competencias a través de la*

- técnica de 360°*. (Tesis de pregrado no publicada). Universidad Central de Venezuela, Caracas, Venezuela
- Merten, L. (1996). Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo, Uruguay: Cinterfor.
- Miranda, E., Torres, A., Rotondo, E. y Mostajo, P. (2015). Perfil de competencias del profesional que cumple funciones de monitoreo, evaluación y gestión de evidencias de programas y proyectos de desarrollo. Un aporte para las decisiones basadas en evidencia. *Anales de la Facultad de Medicina*, 76, 67-76.
- López, H. J. (s.f.). El Método Delphi como una herramienta de identificación de Competencias Académico Universitarias, Cau, Campus Juárez.
- Molina, V. y Serrano, C. (2011). *Propuesta del Perfil de Competencias para el Cargo Ingeniero P1 de la empresa Pentech Ingñieros*. Caracas: Universidad Metropolitana.
- Morales, O. (2008). Gestión de Recursos Humanos basada en Competencias. Recuperado el 11 de febrero de 2015 en <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-de-recursos-humanos-basado-en-competencias.htm>
- Muñoz, L. (s.f). Test proyectivo “Wartegg”. Colegio de psicólogos del distrito capital. Caracas, Venezuela.
- Noguera, C. (1984). *Clasificación de las Investigaciones en Psicología*. Caracas: Servicio de Publicaciones Escuela de Psicología-UCV.
- Ortiz, J. M., Rendón, M. C. y Atehortúa, J. H. (2009). Sobre la necesidad de un nuevo enfoque para la identificación, medición y desarrollo de competencias. *Revista Ciencias Estratégicas*, 17(22), 243-250.
- Pavié, A. (2011). Formación docente: hacia una definición del concepto de competencia profesional docente. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 14(1), 67-80.
- Quintero, Y., Angarita, C., Bastardo, G., Rojas, L., Sanz, B., & Holod, M. (2010). Diseño y validación de una escala para medir el perfil gerencial del nutricionista. *Anales Venezolanos de Nutrición*, 23(1), 18-25.
- Rábago, E. (2010). Gestión Por Competencias. La Coruña, España: Netbiblo. Recuperado el 27 de abril de 2015

- Requez, I., & Skrainka, V. (1997). Diseño de un Modelo de Competencia para Puestos de Trabajo Claves de la Gerencia de Exploración y Producción en una Filial de PDVSA. Caracas: Escuela de Psicología, UCV.
- Ribes, E. (2011). El concepto de competencia: su pertinencia en el desarrollo psicológico y la educación. *Bordón*, 63(1), 33 - 45.
- Rodríguez, M. (2010). Perfil de competencias para el rol líder de proyecto. *Serie Científica de la Universidad de las Ciencias Informáticas (SC-UCI)*, 3(12), 1-17. Recuperado el 25 de Abril de 2015
- Rodríguez, N. (2000), Selección efectiva de personal basada en competencias. *Revista do Servico Público*, 51(3), 99-120.
- Rojas, L. R. (1994). El gerente: paradigmas y retos para su formación. *Encuentro Educativo*, 1(1), 01-28.
- Rudas, Parra y Torres (2014). *Diseño del plan de sucesión para el cargo de Supervisores de Producción en la empresa*. (Tesis de postgrado no publicada). Universidad De La Sabana, Colombia.
- Russotto, V. y Vivas, K. (2008). *Estudio Exploratorio acerca del Poder Predictivo del Test de Completación de Signos (Wzt) en la Valoración de Competencias Laborales durante un Proceso de Selección de Personal*. (Tesis de pregrado no publicada). Universidad Central de Venezuela, Caracas, Venezuela
- Santiago, H., & Guevara, R. (2015). *Competencias Gerenciales en Cargos Directivos de Bancos Microfinancieros Públicos e Venezuela*. Caracas: Universidad Central de Venezuela.
- Saracho, J. M. (2005). Un modelo general de gestión por competencias. Modelos y metodologías para la identificación y construcción de competencias. Santiago, Chile: RIL Editores. Recuperado el 22 de Febrero de 2015
- Spencer L.M., Spencer S.M. (1993). *Competence at work, models for superior performance*. New York: John Wiley and Sons.
- Torra, I., De Corral, I., Pérez, M^a J., Triadó, X., Pagés, T., Valderrama, E., Márquez, M^a D., Sabaté, S., Solá, P., Hernández, C., Sangrá, A., Guàrdia, L. Estebanell, M., Patiño, J., González, A., Fandos, M., Ruiz, N., Iglesias, Ma C. y Tena, A. (2012). Identificación de competencias docentes que orienten el desarrollo de planes de

formación dirigidos a profesorado universitario. *Revista de Docencia Universitaria*, 10 (2), 21-56.

Zaragoza, V. T. (2007). Dirección por Valores (Dolan y García, 1997) y Roles Administrativos Ejecutados (Quinn y Cameron, 1999). Estudio de Caso. Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.

XII. Anexos

Anexo 1: Formato de evaluación de expertos de entrevista a participantes



MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL GUION DE ENTREVISTA CON PREGUNTAS ABIERTAS PARA LA EXPLORACIÓN DE COMPETENCIAS EN CARGOS GERENCIALES DE UNA ENTIDAD BANCARIA

Título: Perfil de Competencias de Cargos Gerenciales de una Entidad Bancaria

Resumen:

Esta investigación tiene como objetivo diseñar el perfil de competencias del Gerente de Negocio y del Gerente de Oficina de una entidad bancaria de acuerdo al modelo de Competencias de Spencer y Spencer. La metodología empleada es de corte cualitativa, específicamente exploratoria-descriptiva, ya que busca indagar sobre las investigaciones realizadas en los últimos 10 años sobre el diseño de perfil de competencias y las técnicas implementadas en las mismas, y además, informar las dimensiones de un fenómeno, es decir del perfil de competencias en cargos gerenciales. Las técnicas a emplear son la entrevista por eventos conductuales, la cual se elaboró con la intención de evaluar las competencias desde los diferentes ámbitos de la vida de los sujetos tomando aspectos del presente, pasado y futuro; una entrevista semi-estructurada para los expertos y el Wartegg

Palabras Claves: Entidad Bancaria, Perfil de Competencias, Gerentes, Modelo de Spencer y Spencer, Competencias, metodología cualitativa.

NOMBRES Y APELLIDOS DEL EXPERTO: _____
 FORMACIÓN ACADÉMICA: _____
 AREAS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL: _____
 TIEMPO Y CARGO ACTUAL: _____
 INSTITUCIÓN U ORGANIZACIÓN: _____

Estimado Experto: Usted ha sido seleccionado para evaluar el Cuestionario de Entrevista por Eventos Conductuales que es parte de la investigación: Perfil de Competencias de Cargos Gerenciales de una Entidad Bancaria. La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia y los resultados obtenidos serán utilizados eficientemente; aportando tanto al área investigativa de la psicología como a futuras aplicaciones del instrumento.

Agradecemos su valiosa colaboración.

CATEGORÍA	CALIFICACIÓN	INDICADOR
SUFICIENCIA: Los ítems que pertenecen a un mismo bloque bastan para obtener la medición de éste.	1	No cumple con el criterio: Los ítems no son suficientes para medir las competencias de dicho bloque
	2	Bajo Nivel: Los ítems miden algún aspecto del bloque pero no corresponden con el bloque total.
	3	Moderado nivel: Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar el bloque completamente.
	4	Alto nivel: Los ítems son suficientes.
CLARIDAD: El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1	No cumple con el criterio: El ítem no es claro.
	2	Bajo Nivel: El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas.
	3	Moderado nivel: Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4	Alto nivel: El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA: El ítem tiene relación lógica con el bloque o indicador que está midiendo.	1	No cumple con el criterio: El ítem no tiene relación lógica con el bloque.
	2	Bajo Nivel: El ítem tiene una relación tangencial con el bloque.
	3	Moderado nivel: El ítem tiene una relación moderada con el bloque que está midiendo.
	4	Alto nivel: El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA: El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1	No cumple con el criterio: El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición del bloque.
	2	Bajo Nivel: El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3	Moderado nivel: El ítem es relativamente importante.
	4	Alto nivel: El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

¿Hay alguna dimensión que hace parte del constructo y no fue evaluada? SI ____ NO ____

¿Cuál? _____

Ítem Entrevista Semi-Estructurada	SUFICIENCIA	CLARIDAD	COHERENCIA	RELEVANCIA	OBSERVACIONES
Nombre, Edad.					
CONDICIÓN ACTUAL					
Comente cómo usted llegó a esta empresa					
¿Cuáles fueron los factores que influyeron en la decisión de unirse a esta organización?					
Diga qué actividades realiza actualmente dentro de la organización					
¿Cuáles de dichas actividades usted considera es la que tiene un mayor peso y por qué?					
Describa una situación en la que usted haya observado alguna(s) falla(s) en la gestión cuando empezó a ejercer las funciones relativas al cargo que ejerce actualmente. ¿Cuáles fueron dichas fallas? ¿Qué hizo usted cuando observó dicha(s) falla(s)?					
Mencione una situación en su rol actual dentro de la organización en la que usted considere que destacó su trabajo. ¿Por qué considera usted que destacó? ¿De qué elementos se valió para lograrlo?					
Diga qué personas influyen en que su trabajo fluya adecuadamente. ¿Qué acciones toma usted para que el trabajo que hacen dichas personas se haga adecuadamente y no interfieran con sus objetivos?					
Cuente alguna situación en la que haya recibido una instrucción y luego esta fue cambiada drásticamente. ¿Cómo se sintió? ¿Cómo actuó usted?					
Relate una situación en la que haya sido felicitado por su supervisor, por sus pares y/o subordinados					
Describa una situación en la que su supervisor o pares le hayan comentado sobre algún (as) área (s) de mejora. ¿Cómo se sintió? ¿Qué pensó? ¿Estuvo de acuerdo? ¿Qué hizo usted?					

Ítem Entrevista Semi-Estructurada	SUFICIENCIA	CLARIDAD	COHERENCIA	RELEVANCIA	OBSERVACIONES
Mencione una situación en la que usted haya tenido que manifestar alguna incomodidad a algún supervisor, par o subordinado					
¿Cuál considera usted que ha sido el mayor aporte que ha dado a la organización para la mejora de algún área o aspecto de esta?					
¿Mencione una situación en la que a usted le haya surgido la necesidad de realizar mejoras en algún área? ¿Manifestó dicha necesidad? ¿Fue tomada en cuenta? En caso de decir que no, preguntar. ¿Por qué considera usted que no fue tomada en cuenta? ¿Cómo se sintió usted? ¿Qué hizo usted?					
EXPERIENCIAS PREVIAS LABORALES					
De sus trabajos anteriores ¿cuál fue el más significativo? ¿Por qué?					
¿Cuál fue la situación de mayor complejidad que tuvo que resolver? <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué hizo? • ¿De qué forma utilizó los recursos con los que contaba? • ¿Cuáles fueron los resultados obtenidos? • ¿Cómo fue la participación de sus colaboradores? (Cuando aplique) • ¿Cómo se sintió? 					
¿Cuál fue el valor agregado o aporte que ud. dejó a la empresa?					
Comente una situación en la que haya tenido que manifestar oposición a lo presentado por otra persona <ul style="list-style-type: none"> • Ejemplifique cómo lo hizo • ¿Cómo fue recibido? • ¿Qué resultado obtuvo? 					
¿Cuál es la razón de retirarse de esta empresa?					

Ítem Entrevista Semi-Estructurada	SUFICIENCIA	CLARIDAD	COHERENCIA	RELEVANCIA	OBSERVACIONES
Mencione alguna situación en alguno de sus experiencias laborales pasadas que usted considera le ha sido útil para actuar ante eventos más recientes					
ACTIVIDADES EXTRALABORALES					
¿Qué actividades realiza fuera del ámbito organizacional?					
¿Qué actividades puede usted realizar fuera del ámbito laboral? ¿Por qué?					
¿Qué actividades alternativas realizaría? ¿Por qué? ¿Para qué?					
ACADÉMICO					
Nivel académico actual					
¿En qué año inició y que año finalizó su carrera universitaria?					
¿Qué le motivó a usted a escoger su carrera universitaria?					
¿Cuáles son los elementos le agradan de ella?					
¿Cuáles son elementos que usted le modificaría o cambiaría?					
¿Ha realizado cursos o actualizaciones? ¿Cuáles?					
¿Qué cursos o actualizaciones le gustaría hacer?					
FAMILIA					
¿Quiénes conforman su núcleo familiar?					
¿Qué hacen cada una de estas personas?					
¿Tiene pareja? (En caso de que no la mencione en la 1° pregunta)					
¿Qué influencia han tenido estas personas en sus decisiones y/o acciones? Ejemplifique.					

Ítem Entrevista Semi-Estructurada	SUFICIENCIA	CLARIDAD	COHERENCIA	RELEVANCIA	OBSERVACIONES
EXPECTATIVAS					
¿Cómo se proyecta usted a corto, mediano y largo plazo? o ¿cómo se visualiza usted a corto, mediano y largo plazo?					
¿Qué acciones ha emprendido para la consecución de estas? ¿Qué cosas está haciendo usted actualmente que le pueden ayudar a consolidar dichas proyecciones?					
Mencione cuáles han sido todas las cosas que usted ha hecho hasta este momento que le han ayudado o permitido estar donde está hoy					
PERSONAL					
¿Cuáles considera son sus mejores cualidades? Ejemplifique cada una de ellas.					
¿Cuáles considera son sus áreas de oportunidad de mejora? Ejemplifique cada una de ellas.					

Anexo 2: Formato de evaluación de expertos de entrevista a expertos**MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL GUION DE ENTREVISTA CON PREGUNTAS ABIERTAS PARA LA EXPLORACIÓN DE COMPETENCIAS EN CARGOS GERENCIALES DE UNA ENTIDAD BANCARIA**

Título: Perfil de Competencias de Cargos Gerenciales de una Entidad Bancaria

Resumen:

Esta investigación tiene como objetivo diseñar el perfil de competencias del Gerente de Negocio y del Gerente de Oficina de una entidad bancaria de acuerdo al modelo de Competencias de Spencer y Spencer. La metodología empleada es de corte cualitativa, específicamente exploratoria-descriptiva, ya que busca indagar sobre las investigaciones realizadas en los últimos 10 años sobre el diseño de perfil de competencias y las técnicas implementadas en las mismas, y además, informar las dimensiones de un fenómeno, es decir del perfil de competencias en cargos gerenciales. Las técnicas a emplear son la entrevista por eventos conductuales, la cual se elaboró con la intención de evaluar las competencias desde los diferentes ámbitos de la vida de los sujetos tomando aspectos del presente, pasado y futuro; una entrevista semi-estructurada para los expertos y el Wartegg.

Palabras Claves: Entidad Bancaria, Perfil de Competencias, Gerentes, Modelo de Spencer y Spencer, Competencias, metodología cualitativa.

NOMBRES Y APELLIDOS DEL EXPERTO: _____

FORMACIÓN ACADÉMICA: _____

AREAS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL: _____

TIEMPO Y CARGO ACTUAL: _____

INSTITUCIÓN U ORGANIZACIÓN: _____

Estimado Experto: Usted ha sido seleccionado para evaluar el Cuestionario de Entrevista semi-estructurada para expertos que es parte de la investigación: Perfil de Competencias de Cargos Gerenciales de una Entidad Bancaria. La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia y los resultados obtenidos serán utilizados eficientemente; aportando tanto al área investigativa de la psicología como a futuras aplicaciones del instrumento.

Agradecemos su valiosa colaboración.

CATEGORÍA	CALIFICACIÓN	INDICADOR
SUFICIENCIA: Los ítems bastan para obtener la medición.	1	No cumple con el criterio: Los ítems no son suficientes para medir las competencias
	2	Bajo Nivel: Los ítems miden algún aspecto de las competencias pero no en su totalidad.
	3	Moderado nivel: Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar las competencias completamente.
	4	Alto nivel: Los ítems son suficientes.
CLARIDAD: El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1	No cumple con el criterio: El ítem no es claro.
	2	Bajo Nivel: El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas.
	3	Moderado nivel: Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4	Alto nivel: El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA: El ítem tiene relación lógica con el indicador que está midiendo.	1	No cumple con el criterio: El ítem no tiene relación lógica con las competencias
	2	Bajo Nivel: El ítem tiene una relación tangencial con las competencias.
	3	Moderado nivel: El ítem tiene una relación moderada con las competencias.
	4	Alto nivel: El ítem se encuentra completamente relacionado con las competencias que está midiendo.
RELEVANCIA: El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1	No cumple con el criterio: El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición.
	2	Bajo Nivel: El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3	Moderado nivel: El ítem es relativamente importante.
	4	Alto nivel: El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

¿Hay alguna dimensión que hace parte del constructo y no fue evaluada? SI ____ NO ____

¿Cuál? _____

Ítem Entrevista Semi-Estructurada	SUFICIENCIA	CLARIDAD	COHERENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
Nombre, Edad.					
CONDICIÓN ACTUAL					
<p>Mencione y/o describa cuales han sido las situaciones más destacables que han hecho que usted considere que estos trabajadores han tenido un desempeño extraordinario.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Por qué considera usted que destacó? • ¿De qué elementos se valió para lograrlo? • ¿Cómo fue recibido? • ¿Qué resultado obtuvo? 					
¿Cuáles aportes ha hecho este trabajador a la empresa?					
¿Cómo considera usted que el influye en su entorno (jefes, pares y subordinados)?					
¿Cuáles características usted considera que lo hacen destacar ante los demás?					
¿Cuáles considera que son las áreas de oportunidad para esta persona?					
¿Cómo percibe la interacción con sus subordinados o pares? Según aplique					

Anexo 3: Formato de entrevista a sujetos

Ítem Entrevista Semi-Estructurada	Anotaciones
Nombre	
Edad	
Agencia en la que trabaja	
Antigüedad en la organización	
CONDICIÓN ACTUAL	
Comente cómo usted llegó a esta empresa	
¿Cuáles fueron los factores que influyeron en la decisión de unirse a esta organización?	
Diga qué actividades realiza actualmente dentro de la organización	
¿Cuáles de dichas actividades usted considera es la que tiene un mayor peso y por qué?	
Describa una situación en la que usted haya observado alguna(s) falla(s) en la gestión cuando empezó a ejercer las funciones relativas al cargo que ejerce actualmente. ¿Cuáles fueron dichas fallas? ¿Qué hizo usted cuando observó dicha(s) falla(s)?	
Mencione una situación en su rol actual dentro de la organización en la que usted considere que destacó su trabajo. ¿Por qué considera usted que destacó? ¿De qué elementos se valió para lograrlo?	
Diga qué personas influyen en que su trabajo fluya adecuadamente. ¿Qué acciones toma usted para que el trabajo que hacen dichas personas se haga adecuadamente y no interfieran con sus objetivos?	
Cuenta alguna situación en la que haya recibido una instrucción y luego esta fue cambiada drásticamente. ¿Cómo se sintió? ¿Cómo actuó usted?	
Relate una situación en la que haya sido felicitado por su supervisor, por sus pares y/o subordinados	
Describa una situación en la que su supervisor o pares le hayan comentado sobre algún (as) área (s) de mejora. ¿Cómo se sintió? ¿Qué pensó? ¿Estuvo de acuerdo? ¿Qué hizo usted?	
Mencione una situación en la que usted haya tenido que manifestar alguna incomodidad a algún supervisor, par o subordinado	
¿Cuál considera usted que ha sido el mayor aporte que ha dado a la organización para la mejora de algún área o aspecto de esta?	
¿Mencione una situación en la que a usted le haya surgido la necesidad de realizar mejoras en algún área? ¿Manifestó dicha necesidad? ¿Fue tomada en cuenta? En caso de decir que no, preguntar. ¿Por qué considera usted que no fue tomada en cuenta? ¿Cómo se sintió usted? ¿Qué hizo usted?	
EXPERIENCIAS PREVIAS LABORALES	
De sus trabajos anteriores ¿cuál fue el más significativo? ¿Por qué?	

¿Cuál fue la situación de mayor complejidad que tuvo que resolver? <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué hizo? • ¿De qué forma utilizó los recursos con los que contaba? • ¿Cuáles fueron los resultados obtenidos? • ¿Cómo fue la participación de sus colaboradores? (Cuando aplique) • ¿Cómo se sintió? 	
¿Cuál fue el valor agregado o aporte que usted dejó a la empresa?	
Comente una situación en la que haya tenido que manifestar oposición a lo presentado por otra persona <ul style="list-style-type: none"> • Ejemplifique cómo lo hizo • ¿Cómo fue recibido? • ¿Qué resultado obtuvo? 	
¿Cuál es la razón de retirarse de esta empresa?	
Mencione alguna situación en alguno de sus experiencias laborales pasadas que usted considera le ha sido útil para actuar ante eventos más recientes	
ACTIVIDADES EXTRALABORALES	
¿Qué actividades realiza fuera del ámbito organizacional?	
¿Qué actividades puede usted realizar fuera del ámbito laboral? ¿Por qué?	
¿Qué actividades alternativas realizaría? ¿Por qué? ¿Para qué?	
ACADÉMICO	
Nivel académico actual	
¿En qué año inició y que año finalizó su carrera universitaria?	
¿Qué le motivó a usted a escoger su carrera universitaria?	
¿Cuáles son los elementos le agradan de ella?	
¿Cuáles son elementos que usted le modificaría o cambiaría?	
¿Ha realizado cursos o actualizaciones? ¿Cuáles?	
¿Qué cursos o actualizaciones le gustaría hacer?	
FAMILIA	
¿Quiénes conforman su núcleo familiar?	
¿Qué hacen cada una de estas personas?	
¿Tiene pareja? (En caso de que no la mencione en la 1° pregunta)	
¿Qué influencia han tenido estas personas en sus decisiones y/o acciones? Ejemplifique.	
EXPECTATIVAS	
¿Cómo se proyecta usted a corto, mediano y largo plazo? o ¿cómo se visualiza usted a corto, mediano y largo plazo?	
¿Qué acciones ha emprendido para la consecución de estas? ¿Qué cosas está haciendo usted actualmente que le pueden ayudar a consolidar dichas proyecciones?	

Mencione cuáles han sido todas las cosas que usted ha hecho hasta este momento que le han ayudado o permitido estar donde está hoy	
PERSONAL	
¿Cuáles considera son sus mejores cualidades? Ejemplifique cada una de ellas.	
¿Cuáles considera son sus áreas de oportunidad de mejora? Ejemplifique cada una de ellas.	

Anexo 4: Formato de entrevista a expertos

Ítem Entrevista Semi-Estructurada	SUFICIENCIA
Nombre del experto	
Nombre del trabajador	
CONDICIÓN ACTUAL	
<p>Mencione y/o describa cuales han sido las situaciones más destacables que han hecho que usted considere que estos trabajadores han tenido un desempeño extraordinario.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Por qué considera usted que destacó? • ¿De qué elementos se valió para lograrlo? • ¿Cómo fue recibido? • ¿Qué resultado obtuvo? 	
¿Cuáles aportes ha hecho este trabajador a la empresa?	
¿Cómo considera usted que el influye en su entorno (jefes, pares y subordinados)?	
¿Cuáles características usted considera que lo hacen destacar ante los demás?	
¿Cuáles considera que son las áreas de oportunidad para esta persona?	
¿Cómo percibe la interacción con sus subordinados o pares? Según aplique	

**Anexo 5: Carta de solicitud de aplicación a la Vicepresidencia
de Recursos Humanos de la institución bancaria**

Caracas, 07 de septiembre de 2015

Señor:

XXXXX

Vicepresidente de Recursos Humanos

Asunto: Solicitud

Reciba un cordial saludo. Nos dirigimos a usted Angerly Carrero y Gelyan Párica desde nuestra posición de tesis de la Escuela de Psicología de la Universidad Central de Venezuela (UCV) con el motivo de solicitar su valiosa colaboración para proceso de evaluación del proyecto ***“Perfil de Competencias del Gerente de Negocios de una Entidad Bancaria”***, el cual tiene como objetivo aplicarlo para los ocupantes de estas posiciones en 100%Banco, Banco Universal de la Zona Metropolitana, de acuerdo al modelo de Competencias de Spencer y Spencer, a través del empleo de las siguientes técnicas: la entrevista por eventos conductuales, la cual se elaboró con la intención de evaluar las competencias desde los diferentes ámbitos de la vida de los sujetos tomando aspectos del presente, pasado y futuro; una entrevista semi-estructurada para los expertos (supervisores inmediatos) y la prueba proyectiva Wartegg.

Para ello necesitaremos el apoyo del Vp Soporte Operativo Red Agencias y el VP Negocios en conjunto con sus dos Gerentes Regionales, así como a los ocupantes de los cargos Gerentes de Oficina y Gerentes de Negocio de la Zona Metropolitana de Caracas para que aparten unas horas de su valioso tiempo para apoyarnos en la realización de las dos pruebas antes mencionadas y/o la entrevista según corresponda (para mayor detalle leer cartas adjuntas).

Para realizar esta investigación necesitaremos que tanto usted, como representante de RRHH y del banco, como cada una de las personas que participen y/o colaboren con esta investigación firmen un consentimiento informado (adjuntos), con la finalidad de dar cumplimiento al artículo N° 54 y N° 59 del Código de Ética Profesional del Psicólogo Venezolano. Además, queremos hacerle saber que se garantizará el anonimato de la empresa y de sus colaboradores y se evitará el ocasionar daños morales a estos, respetando el artículo N° 60 del mismo código.

Cabe destacar que si bien su apoyo es de total utilidad para nosotras como responsables de la realización de este proyecto, también buscamos beneficiar a la organización con el diseño de estos perfiles, ya que estos serán entregados a usted, como responsable de

RRHH, una vez se finalice con éxito la tesis, es decir que se cuente con las aprobaciones del tutor (Anel Maldonado/Profesora de Psicología Industrial de la UCV) y del jurado (aún sin asignar, aunque sabemos que serán expertos en el tópico) con la finalidad de que empleen este recurso para su beneficio. Según Gil (2007) esta herramienta se puede usar para mejorar la planificación del recurso humano, motivar al trabajador a comprender con mayor profundidad los principios y objetivos de la empresa; ayudar al trabajador a saber las competencias requeridas para el cargo, a reconocer su posición en relación a lo que el cargo exige y además como referencia para identificar las competencias que deben mejorar o desarrollar para mejorar su situación en la organización; y, por último, para los Supervisores, puede fungir como guía para la evaluación sistemática del personal a cargo, para valorar el potencial de las personas y lo que puede esperarse de ellas, y es un medio para lograr mejores relaciones y mejor comunicación con los subordinados.

Agradeciendo su atención y sin más a que hacer referencia nos despedimos.

Angerly Carrero
20.130.640

Gelyan Párica
20.714.345

Ajunto: Propuesta de cronograma de aplicación

- Consentimiento informado para la organización
- Consentimiento informado para los participantes/colaboradores
- Copia de carta dirigida al VP Soporte Operativo Red Agencias (experto)
- Copia de carta dirigida al VP de Negocios (experto)
- Copia de carta dirigida Gerente Regional, Región Capital Zona I (experto)
- Copia de carta dirigida Gerente Regional, Región Capital Zona II (experto)
- Carta modelo que se le enviará a los Gerentes de Negocio y Gerentes de oficina

**Anexo 6: Carta de solicitud de aplicación a la Vicepresidencia
de Negocios de la institución bancaria**

Caracas, 07 de septiembre de 2015

Señor:

XXXXXX

Vicepresidente de Negocios

Asunto: Solicitud

Reciba un cordial saludo. Nos dirigimos a usted Angerly Carrero y Gelyan Párica desde nuestra posición de tesis de la Escuela de Psicología de la Universidad Central de Venezuela (UCV) con el motivo de solicitar su valiosa colaboración para proceso de evaluación del proyecto ***“Perfil de Competencias del Gerente de Negocios de una Entidad Bancaria”***, el cual tiene como objetivo aplicarlo para los ocupantes de estas posiciones en 100%Banco, Banco Universal de la Zona Metropolitana, de acuerdo al modelo de Competencias de Spencer y Spencer, a través del empleo de las siguientes técnicas: la entrevista por eventos conductuales, la cual se elaboró con la intención de evaluar las competencias desde los diferentes ámbitos de la vida de los sujetos tomando aspectos del presente, pasado y futuro; una entrevista semi-estructurada para los expertos (supervisores inmediatos) y la prueba proyectiva Wartegg.

Para ello necesitaremos que nos indiquen la disponibilidad de tiempo que puedan tener los Gerentes de Negocio que laboran en la Zona Metropolitana de Caracas para que separen dos horas de su jornada laboral para la realización de las dos pruebas antes mencionadas y la entrevista en sus respectivas agencias, con la finalidad de apoyar con el levantamiento de un perfil de competencias que está realizando el banco sobre el cargo que ellos ejercen. Por otra parte, necesitaremos que usted nos conceda una hora de su tiempo para realizar la entrevista que le corresponde como supervisor inmediato (experto) de dichos Gerentes, así como de los dos Gerentes regionales que apoyan su gestión.

Es importante mencionar que si bien la organización nos está avalando y firmando un consentimiento para realizar esta investigación, también necesitaremos que tanto usted como cada una de las personas de su equipo que participen y/o colaboren con esta investigación firmen un consentimiento informado, con la finalidad de dar cumplimiento al artículo N° 54 y N° 59 del Código de Ética Profesional del Psicólogo Venezolano. Además queremos hacerle saber que se garantizará el anonimato de la empresa y de sus colaboradores y se evitará el ocasionar daños morales a estos respetando el artículo N° 60 del mismo código

Cabe destacar que si bien su apoyo es de total utilidad para nosotras como responsables de la realización de este proyecto, también buscamos beneficiar a la organización

con el diseño de estos perfiles, ya que estos serán entregados al responsable de RRHH una vez se finalice con éxito la tesis, es decir que se cuente con las aprobaciones del tutor (Anel Maldonado, Profesora de Psicología Industrial de la UCV) y del jurado (aún sin asignar, aunque sabemos que serán expertos en el tópico) con la finalidad de que empleen este recurso para su beneficio. Según Gil (2007) esta herramienta se puede usar para mejorar la planificación del recurso humano, motivar al trabajador a comprender con mayor profundidad los principios y objetivos de la empresa; ayudar al trabajador a saber las competencias requeridas para el cargo, a reconocer su posición en relación a lo que el cargo exige y además como referencia para identificar las competencias que deben mejorar o desarrollar para mejorar su situación en la organización; y, por último, para los Supervisores, puede fungir como guía para la evaluación sistemática del personal a cargo, para valorar el potencial de las personas y lo que puede esperarse de ellas, y es un medio para lograr mejores relaciones y mejor comunicación con los subordinados.

Agradeciendo su atención y sin más a que hacer referencia nos despedimos.

Angerly Carrero
20.130.640

Gelyan Párica
20.714.345

Adjunto: Propuesta de cronograma de aplicación

Consentimiento informado para los participantes/colaboradores

Copia de carta dirigida Gerente Regional, Región Capital Zona I (experto)

Copia de carta dirigida Gerente Regional, Región Capital Zona II (experto)

Carta modelo que se le enviará a los Gerentes de Negocio

Anexo 7: Cartas de solicitud de aplicación a la Gerencia Regional

Caracas, 07 de septiembre de 2015

Señor:

XXXXXXXXXX

Gerente Regional, Región Capital Zona I

Asunto: Solicitud

Reciba un cordial saludo. Nos dirigimos a usted Angerly Carrero y Gelyan Párica desde nuestra posición de tesistas de la Escuela de Psicología de la Universidad Central de Venezuela (UCV) con el motivo de solicitar su valiosa colaboración para proceso de evaluación del proyecto **“Perfil de Competencias del Gerente de Negocios de una Entidad Bancaria”**, el cual tiene como objetivo aplicarlo para los ocupantes de estas posiciones en 100%Banco, Banco Universal de la Zona Metropolitana, de acuerdo al modelo de Competencias de Spencer y Spencer, a través del empleo de las siguientes técnicas: la entrevista por eventos conductuales, la cual se elaboró con la intención de evaluar las competencias desde los diferentes ámbitos de la vida de los sujetos tomando aspectos del presente, pasado y futuro; una entrevista semi-estructurada para los expertos (supervisores inmediatos) y la prueba proyectiva Wartegg.

Para ello necesitaremos que nos indiquen la disponibilidad de tiempo que puedan tener los Gerentes de Negocio a su cargo separen dos horas de su jornada laboral para la realización de las dos pruebas antes mencionadas y la entrevista en sus respectivas agencias, con la finalidad de apoyar con el levantamiento de un perfil de competencias que está realizando el banco sobre el cargo que ellos ejercen. Por otra parte, necesitaremos que usted nos conceda una hora de su tiempo para realizar la entrevista que le corresponde como supervisor inmediato (experto) de dichos Gerentes.

Es importante mencionar que si bien la organización nos está avalando y firmando un consentimiento para realizar esta investigación, también necesitaremos que tanto usted como cada una de las personas de su equipo que participen y/o colaboren con esta investigación firmen un consentimiento informado, con la finalidad de dar cumplimiento al artículo N° 54 y N° 59 del Código de Ética Profesional del Psicólogo Venezolano. Además queremos hacerle saber que se garantizará el anonimato de la empresa y de sus colaboradores y se evitará el ocasionar daños morales a estos respetando el artículo N° 60 del mismo código.

Cabe destacar que si bien su apoyo es de total utilidad para nosotras como responsables de la realización de este proyecto, también buscamos beneficiar a la organización con el diseño de estos perfiles, ya que estos serán entregados al responsable de RRHH una vez se finalice con éxito la tesis, es decir que se cuente con las aprobaciones del tutor (Anel

Maldonado/Profesora de Psicología Industrial de la UCV) y del jurado (aún sin asignar, aunque sabemos que serán expertos en el tópico) con la finalidad de que empleen este recurso para su beneficio. Según Gil (2007) esta herramienta se puede usar para mejorar la planificación del recurso humano, motivar al trabajador a comprender con mayor profundidad los principios y objetivos de la empresa; ayudar al trabajador a saber las competencias requeridas para el cargo, a reconocer su posición en relación a lo que el cargo exige y además como referencia para identificar las competencias que deben mejorar o desarrollar para mejorar su situación en la organización; y, por último, para los Supervisores, puede fungir como guía para la evaluación sistemática del personal a cargo, para valorar el potencial de las personas y lo que puede esperarse de ellas, y es un medio para lograr mejores relaciones y mejor comunicación con los subordinados.

Agradeciendo su atención y sin más a que hacer referencia nos despedimos.

Angerly Carrero
20.130.640

Gelyan Párica
20.714.345

Ajunto: Consentimiento informado para los participantes/colaboradores
Carta modelo que se le enviará a los Gerentes de Negocio

Caracas, 07 de septiembre de 2015

Señor:

XXXXX

Gerente Regional, Región Capital Zona II

Asunto: Solicitud

Reciba un cordial saludo. Nos dirigimos a usted Angerly Carrero y Gelyan Párica desde nuestra posición de tesis de la Escuela de Psicología de la Universidad Central de Venezuela (UCV) con el motivo de solicitar su valiosa colaboración para proceso de evaluación del proyecto **“Perfil de Competencias del Gerente de Negocios de una Entidad Bancaria”**, el cual tiene como objetivo aplicarlo para los ocupantes de estas posiciones en 100%Banco, Banco Universal de la Zona Metropolitana, de acuerdo al modelo de Competencias de Spencer y Spencer, a través del empleo de las siguientes técnicas: la entrevista por eventos conductuales, la cual se elaboró con la intención de evaluar las competencias desde los diferentes ámbitos de la vida de los sujetos tomando aspectos del presente, pasado y futuro; una entrevista semi-estructurada para los expertos (supervisores inmediatos) y la prueba proyectiva Wartegg.

Para ello necesitaremos que nos indiquen la disponibilidad de tiempo que puedan tener los Gerentes de Negocio a su cargo separen dos horas de su jornada laboral para la realización de las dos pruebas antes mencionadas y la entrevista en sus respectivas agencias, con la finalidad de apoyar con el levantamiento de un perfil de competencias que está realizando el banco sobre el cargo que ellos ejercen. Por otra parte, necesitaremos que usted nos conceda una hora de su tiempo para realizar la entrevista que le corresponde como supervisor inmediato (experto) de dichos Gerentes.

Es importante mencionar que si bien la organización nos está avalando y firmando un consentimiento para realizar esta investigación, también necesitaremos que tanto usted como cada una de las personas de su equipo que participen y/o colaboren con esta investigación firmen un consentimiento informado, con la finalidad de dar cumplimiento al artículo N° 54 y N° 59 del Código de Ética Profesional del Psicólogo Venezolano. Además queremos hacerle saber que se garantizará el anonimato de la empresa y de sus colaboradores y se evitará el ocasionar daños morales a estos respetando el artículo N° 60 del mismo código.

Cabe destacar que si bien su apoyo es de total utilidad para nosotras como responsables de la realización de este proyecto, también buscamos beneficiar a la organización con el diseño de estos perfiles, ya que estos serán entregados al responsable de RRHH una vez se finalice con éxito la tesis, es decir que se cuente con las aprobaciones del tutor (Anel Maldonado/Profesora de Psicología Industrial de la UCV) y del jurado (aún sin asignar,

aunque sabemos que serán expertos en el tópico) con la finalidad de que empleen este recurso para su beneficio. Según Gil (2007) esta herramienta se puede usar para mejorar la planificación del recurso humano, motivar al trabajador a comprender con mayor profundidad los principios y objetivos de la empresa; ayudar al trabajador a saber las competencias requeridas para el cargo, a reconocer su posición en relación a lo que el cargo exige y además como referencia para identificar las competencias que deben mejorar o desarrollar para mejorar su situación en la organización; y, por último, para los Supervisores, puede fungir como guía para la evaluación sistemática del personal a cargo, para valorar el potencial de las personas y lo que puede esperarse de ellas, y es un medio para lograr mejores relaciones y mejor comunicación con los subordinados.

Agradeciendo su atención y sin más a que hacer referencia nos despedimos.

Angerly Carrero
20.130.640

Gelyan Párica
20.714.345

Ajuntó: Consentimiento informado para los participantes/colaboradores
Carta modelo que se le enviará a los Gerentes de Negocio

Anexo 8: Cartas dirigida a los Gerentes de Negocio

Caracas, 07 de septiembre de 2015

Señor:

XXXXXXX

Gerente de Negocio

Asunto: Solicitud

Reciba un cordial saludo. Nos dirigimos a usted, Angerly Carrero y Gelyan Párica desde nuestra posición de tesis de la Escuela de Psicología de la Universidad Central de Venezuela (UCV) con el motivo de solicitar su valiosa colaboración para nuestro proyecto, **“Perfil de Competencias del Gerente de Negocios de una Entidad Bancaria”** de acuerdo al modelo de Competencias de Spencer y Spencer, a través del empleo de las siguientes técnicas: la entrevista por competencias y una (1) prueba proyectiva.

El banco decidió ser parte de este proyecto por lo que se hace indispensable solicitar su valiosa colaboración al concedernos dos horas del valioso tiempo de su jornada laboral para realizar las dos pruebas antes mencionadas y la entrevista en la agencia donde usted labora, con la finalidad de apoyar en el levantamiento del perfil competencias correspondiente al cargo que usted desempeña.

Es importante mencionar que si bien la organización nos está avalando y firmando un consentimiento para realizar esta investigación, también necesitaremos que usted como participante firme un consentimiento informado, con la finalidad de dar cumplimiento al artículo N° 54 y N° 59 del Código de Ética Profesional del Psicólogo Venezolano. Además queremos hacerle saber que se garantizará el anonimato, evitando el ocasionar daños morales respetando el artículo N° 60 del mismo código.

Cabe destacar que si bien su apoyo es de total utilidad para nosotras como responsables de la realización de este proyecto, también buscamos beneficiar a la organización y por tanto a usted con el diseño de estos perfiles, ya que estos serán entregados al responsable de RRHH una vez se finalice con éxito la tesis, es decir que se cuente con las aprobaciones del tutor (Anel Maldonado, Profesora de Psicología Industrial de la UCV) y del jurado (aún sin asignar, aunque sabemos que serán expertos en el tópico) con la finalidad de que se emplee este recurso para su beneficio ya que podrá ayudarlo a saber las competencias requeridas para el cargo, a reconocer su posición en relación a lo que el cargo exige y además estas le servirán como referencia para identificar las competencias que deben mejorar o desarrollar para mejorar su situación en la organización

Agradeciendo su atención y sin más a que hacer referencia nos despedimos.

Angerly Carrero
20.130.640

Gelyan Párica
20.714.345

Adjunto: Consentimiento informado

Anexo 9: Consentimiento Informado**CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Yo, _____ portador(a) de la C.I. _____, acepto participar en el proyecto de investigación titulado **“Perfil de Competencias del Gerente de Negocios de una Entidad Bancaria”** realizado por: Angerly Carrero y Gelyan Párica, estudiantes de la escuela de Psicología de la Universidad Central de Venezuela, resaltando que dicha participación estará acordada de la siguiente manera:

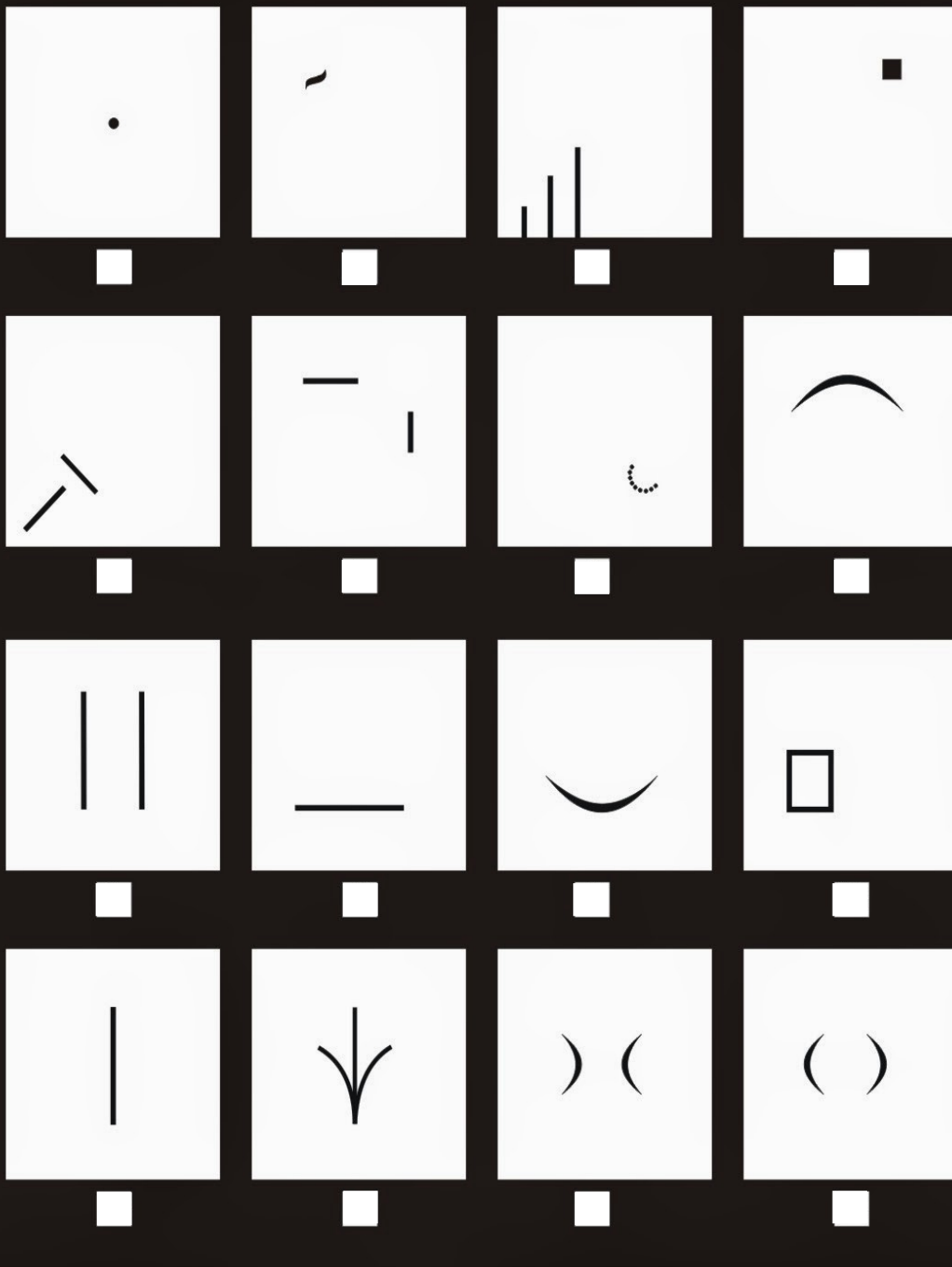
- Mi participación en la investigación será voluntaria.
- No recibiré ningún tipo de pago para realizarla.
- Mis datos personales serán mantenidos en confidencialidad.
- Tengo información acerca de la naturaleza de esta investigación.
- Podré retirarme en cualquier momento y mi decisión será respetada.

Firma

Anexo 10: Test de Wartegg 16 campos

TEST WARTEGG 16 CAMPOS

Nombre(s) y Apellido(s): _____ Edad: _____
 Profesión: _____ Fecha: _____ Sexo: _____
 Lugar de Nacimiento: _____ Grado Académico: _____



Títulos:

- 1. _____
- 2. _____
- 3. _____
- 4. _____
- 5. _____
- 6. _____
- 7. _____
- 8. _____
- 9. _____
- 10. _____
- 11. _____
- 12. _____
- 13. _____
- 14. _____
- 15. _____
- 16. _____

Cuál le gusto más:

Cuál le gusto menos:

Cuál fue el más fácil:

Cuál fue el más difícil:
