



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

### **DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN**

Yo, **MARÍA GABRIELA PÉREZ CORONEL**, CI: 1708771678, autora del trabajo de graduación intitulado: **“Programa para el Desarrollo de Competencias del Cargo de Asesor de Microcrédito del Banco Solidario S.A”**., previa a la obtención del título profesional de **Psicóloga Industrial**, en la Facultad de **Psicología**

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, marzo del 2012

**María Gabriela Pérez Coronel**

**CI: 1708771678**

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
PSICÓLOGA INDUSTRIAL

**“PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS  
DEL CARGO DE ASESOR DE MICROCRÉDITO  
DEL BANCO SOLIDARIO S.A.”**

María Gabriela Pérez Coronel

Directora: Ps. Catalina Alomía

Quito, 2012

## *Dedicatoria*

*Un sincero agradecimiento a Banco Solidario, quien me abrió las puertas para realizar de manera exitosa este trabajo.*

*A Mario Carrasco, Gerente de Recursos Humanos, por su tiempo, apertura y apoyo incondicional.*

*A Catalina Alomía, mi directora de tesis, quien supo guiarme y apoyarme en todo momento. Gracias.*

*Por último quiero agradecer a todas aquellas personas que compartieron sus conocimientos e invirtieron su tiempo para concluir mi proyecto de tesis.*

*María Gabriela*

## *Agradecimiento*

*Dedico este proyecto de tesis a mi familia, a mi esposo Michel y a mis hijas Manuela e Isabella. Quienes han sido mi fuerza y motivación.*

*A mis padres por haberme enseñado a luchar por mis sueños.*

# INDICE GENERAL

<b>Dedicatoria</b> .....	<b>I</b>
<b>Agradecimiento</b> .....	<b>II</b>
<b>Indice general</b> .....	<b>III</b>
<b>Índice de ilustraciones</b> .....	<b>VI</b>
<b>Índice de cuadros</b> .....	<b>VII</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>1</b>
<b>Antecedentes</b> .....	<b>2</b>
<b>Justificación</b> .....	<b>3</b>
<b>Objetivos</b> .....	<b>6</b>
<b>Capítulo I: MARCO REFERENCIAL</b>	
1.1. Datos de la institución en la que se va a desarrollar el proyecto .....	7
1.1.1. Nombre y logotipo .....	7
1.1.2. Actividad .....	7
1.1.3. Ubicación .....	7
1.1.4. Características .....	8
1.1.5. Contexto .....	8
1.1.6. Estatutos.....	9
1.1.6.1. Misión .....	9
1.1.6.2. Visión .....	9
1.1.6.3. Estrategia.....	10
1.1.7. Organigrama .....	10
1.2. Diagnóstico .....	10
1.2.1. Características demográficas de los asesores de microcrédito .....	11
1.2.1.1. Distribución geográfica.....	11
1.2.1.2. Género.....	11
1.2.1.3. Antigüedad.....	12
1.2.1.4. Edad y formación académica .....	12
1.2.1.5. Nivel salarial.....	13
1.2.2. Descripción del sistema de gestión del desempeño del Banco Solidario .....	14
1.2.3. Descripción de funciones .....	15
1.2.4. Diccionario de competencias .....	16
1.2.5. Perfil de competencias del cargo de asesor de microcrédito.....	17
1.2.6. Evaluación de competencias de los asesores de microcrédito .....	18
1.2.6.1. Medición del perfil individual .....	18
1.2.6.2. Establecimiento y análisis de brechas.....	20
1.2.6.2.1. Acoplamiento promedio, competencias críticas e importantes .....	20

1.2.6.2.2.	Acoplamiento promedio por competencias .....	21
1.2.6.2.3.	Rangos promedio de acoplamiento por competencias .....	21
1.2.6.2.4.	Promedio general de acoplamiento .....	22
1.2.6.3.	Retroalimentación de resultados .....	22
1.2.7.	Programa de Desarrollo de Competencias .....	23
1.2.8.	Árbol de Problema .....	23
<b>Capítulo II:</b>	<b>MARCO TEÓRICO</b>	
2.1.	Competencias .....	26
2.1.1.	Definición de competencias .....	26
2.1.2.	Diccionario de competencias .....	27
2.1.2.1.	Diccionario de Competencias Hay Group .....	28
2.1.3.	Características de las Competencias .....	29
2.1.4.	Elementos que componen una Competencia .....	29
2.1.5.	Perfil de competencias .....	30
2.1.6.	Gestión por Competencias .....	31
2.1.6.1.	Objetivos de la Gestión por Competencias .....	32
2.1.7.	Desarrollo de competencias .....	32
2.2.	Andragogía .....	34
2.2.1.	Conceptos .....	34
2.2.2.	Andragogía y Pedagogía .....	35
2.2.3.	Principios de la Andragogía .....	35
2.2.4.	Atributos de los adultos en el aprendizaje .....	37
2.2.5.	Organización de los Procesos de aprendizaje en el adulto .....	37
2.3.	Estilos de aprendizaje Kolb .....	39
2.4.	El Autodesarrollo .....	43
2.4.1.	Técnicas para el Autodesarrollo de Competencias .....	44
2.4.1.1.	Sensibilización .....	46
2.4.1.2.	Retroalimentación .....	47
2.4.1.2.1.	Características de una retroalimentación efectiva .....	47
2.4.1.2.2.	Importancia de la Retroalimentación en los procesos de Desarrollo .....	48
<b>Capítulo III:</b>	<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	
3.1.	FASE 1) Recolección, revisión y organización de información .....	50
3.2.	FASE 2) Análisis de información, diagnóstico y sistematización .....	50
3.3.	FASE 3) Diseño del Programa de Desarrollo de Competencias .....	50
3.3.1.	Sensibilización .....	51
3.3.1.1.	Autoconfianza .....	52
3.3.1.2.	Integridad .....	52
3.3.1.3.	Pensamiento Analítico .....	53
3.3.1.4.	Busqueda de Información .....	53
3.3.1.5.	Orientación al logro .....	54
3.3.1.6.	Orientación al cliente .....	54
3.3.1.7.	Impacto Influencia: .....	55
3.3.1.8.	Autocontrol .....	55
3.3.1.9.	Pensamiento conceptual .....	56
3.3.1.10.	Preocupación por el Orden y calidad .....	56

3.3.1.11.	Trabajo en Equipo.....	57
3.3.2.	Guía de autodesarrollo.....	58
3.3.2.1.	Sistematización Guía de Autodesarrollo.....	62
3.3.3.	Retroalimentación .....	64
3.3.4.	Evaluación .....	65
3.4.	FASE 4) Elaboración de documento de disertación .....	66
3.5.	Factores clave para la implementación del programa .....	67
3.5.1.	Sostenibilidad.....	67
3.5.2.	Medios o insumos .....	68
3.5.3.	Costos – presupuesto .....	68
3.5.3.1.	Presupuesto.....	69
3.5.4.	Cronograma de implementación del programa de desarrollo de competencias.....	70

#### **Capítulo IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

4.1.	Conclusiones .....	71
4.2.	Recomendaciones .....	72

<b>Bibliografía .....</b>	<b>74</b>
---------------------------	-----------

<b>Criterios institucionales .....</b>	<b>77</b>
--	-----------

**Anexo 1:** MANUAL DE FUNCIONES

**Anexo 2:** INSTRUMENTOS PARA LA DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS DEL CARGO DE ASESOR DE MICROCRÉDITO

**Anexo 3:** MEDICIÓN DE PERFIL DE COMPETENCIAS

**Anexo 4:** SENSIBILIZACIÓN

**Anexo 5:** GUIA DE AUTODESARROLLO

**Anexo 6:** APLICACIÓN EXCEL

**Anexo 7:** RETROALIMENTACIÓN

**Anexo 8:** FORMULARIO DE RETROALIMENTACIÓN

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1:	Beneficiarios del Programa de desarrollo de competencias.....	5
Ilustración 2:	Nombre y Logotipo .....	7
Ilustración 3:	Red de agencias del Banco Solidario en el Ecuador .....	8
Ilustración 4:	Organigrama .....	10
Ilustración 5:	Distribución geográfica de los asesores de microcrédito .....	11
Ilustración 6:	Género de asesores de microcrédito .....	11
Ilustración 7:	Antigüedad de asesores de microcrédito .....	12
Ilustración 8:	Edad y formación académica de los asesores de microcrédito.....	12
Ilustración 9:	Nivel salarial de los asesores de microcrédito .....	13
Ilustración 10:	Implementación del modelo de competencias .....	14
Ilustración 11:	Ejemplo de brechas.....	19
Ilustración 12:	Acoplamiento promedio competencias críticas e importantes.....	20
Ilustración 13:	Acoplamiento promedio por competencias .....	21
Ilustración 14:	Rangos promedio de acoplamiento por competencias .....	21
Ilustración 15:	Promedio general de acoplamiento .....	22
Ilustración 16:	Arbol del problema .....	24
Ilustración 17:	Gestión del Talento Humano .....	30
Ilustración 18:	Elementos del desarrollo de personas en base a los estudios de Goleman.....	33
Ilustración 19:	Modelo de aprendizaje de Kolb .....	40
Ilustración 20:	Elementos del aprendizaje experiencial según National Training Laboratories .....	43
Ilustración 21:	Puntos clave para el autodesarrollo según Alles .....	45
Ilustración 22:	Elementos del Programa de Desarrollo de Competencias.....	51
Ilustración 23:	Video Messi.....	52
Ilustración 24:	Video los boletos .....	53
Ilustración 25:	Video lecciones de Ajedrez analítico .....	53
Ilustración 26:	Video Erin Brockovich .....	54
Ilustración 27:	Video La Meta .....	54
Ilustración 28:	Video el Banco .....	55
Ilustración 29:	Video Hitch .....	55
Ilustración 30:	Video La Vida Es Bella .....	56
Ilustración 31:	Video Una Mente Brillante .....	56
Ilustración 32:	Video Riverdance .....	57
Ilustración 33:	Video Ese no es mi problema.....	57
Ilustración 34:	Actividades para el autodesarrollo según Alles.....	60
Ilustración 35:	Actividades para el autodesarrollo – formulario de compromisos .....	64
Ilustración 36:	Cronograma del Programa de Desarrollo de Competencias.....	70

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1:	Árbol de objetivos .....	6
Cuadro 2:	Modelo de competencias .....	16
Cuadro 3:	Definición de perfil de competencias.....	17
Cuadro 4:	Competencias correspondientes al cargo de Asesor de Microcrédito .....	17
Cuadro 5:	Definición de perfil de competencias.....	18
Cuadro 6:	Proceso de retroalimentación.....	23
Cuadro 7:	Conceptos de competencias .....	27
Cuadro 8:	Resumen del Diccionario de Competencias de Hay Mcber .....	29
Cuadro 9:	Principios de la Andragogía según Jordy López Camps .....	36
Cuadro 10:	Organización de procesos de aprendizaje según Jordy López Camps.....	38
Cuadro 11:	Estilos de aprendizaje de Kolb basados en López Camps y Leal Fernández.....	41
Cuadro 12:	Asociación de los métodos de aprendizaje a los diferentes estilos de aprendizaje. ....	42
Cuadro 13:	Concepto de Sensibilización y Retroalimentación según Wikipedia .....	46
Cuadro 14:	Concepto de Sensibilización y Retroalimentación según Alles.....	47
Cuadro 15:	Factores para la Retroalimentación según Muñoz de Priego .....	48
Cuadro 16:	Metodología - información que orienta la elaboración del proyecto.....	49
Cuadro 17:	Agenda Sensibilización - Programa de Desarrollo de Competencias .....	58
Cuadro 18:	Diccionario de Competencias - Programa de Desarrollo de Competencias .....	59
Cuadro 19:	Actividades para el autodesarrollo en concordancia con base teórica.....	60
Cuadro 20:	Descripción de actividades para el autodesarrollo .....	61
Cuadro 21:	Descripción de actividades para el autodesarrollo según brecha .....	61
Cuadro 22:	Conteo de actividades para el Autodesarrollo .....	62
Cuadro 23:	Cronograma de la Disertación.....	66
Cuadro 24:	Factores claves del Programa de Desarrollo de Competencias .....	67
Cuadro 25:	Medios e insumos para Programa de Desarrollo de Competencias .....	68
Cuadro 26:	Presupuesto del Programa de Desarrollo de Competencias .....	69

## Introducción

Dentro de sus objetivos estratégicos, el Banco Solidario del Ecuador define como eje principal, el aprendizaje y crecimiento de sus colaboradores como mecanismo para la obtención de metas institucionales, razón por la que implementó el Sistema de Gestión por Competencias, la misma que profundiza el fortalecimiento y desarrollo del Talento Humano, este modelo se basa en la metodología y herramientas de HayGroup.

Recursos Humanos del Banco Solidario ha llegado a determinar las brechas entre las exigencias o perfil del cargo y los comportamientos evidenciados por cada asesor de microcrédito.

Bajo estos antecedentes, surge la necesidad de contar con una herramienta que permita a cada asesor de microcrédito, potenciar sus fortalezas y mejorar sus debilidades. La herramienta que cubre esta necesidad es el motivo de la presente disertación práctica **“Programa para el Desarrollo de Competencias del Cargo de Asesor de Microcrédito del Banco Solidario S.A.”**

El Programa contiene tres elementos o fases interdependientes: a) **Sensibilización**, fase en la que se motiva a los asesores de microcrédito para que inicien su autodesarrollo; b) **Guía para el Autodesarrollo**, en donde se sugiere una serie de actividades tales como lecturas, películas, deportes, pasatiempos, reflexiones y acciones que están organizadas de acuerdo a cada una de las competencias y el nivel de acoplamiento individual al perfil del cargo, el mismo que constituye el elemento central del Programa para el Desarrollo de Competencias; c) **Retroalimentación**, elemento adicional que pretende fortalecer e incrementar la motivación al Autodesarrollo mediante el permanente contacto de los asesores de microcrédito con sus línea de supervisión, constituidas por los Gerentes de Microcrédito.

Adicionalmente el programa cuenta con ayudas informáticas, para posibilitar su aplicación y de esta manera garantizar la disertación práctica en el que se enmarca el presente trabajo.

## Antecedentes

La Gestión por Competencias consiste en: “atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, en base al perfil del cargo y los resultados requeridos para un desempeño competente”.(Kotter & Heskett, 1992)

En función de esta necesidad, el Banco Solidario se encuentra implementando la gestión del talento humano por competencias, en su Diccionario de Competencias plantea que “Los empleados trabajan por su propio aprendizaje, crecimiento, desarrollo, y satisfacción personal” (Banco Solidario S.A., 2010, pág. 3) para lo cual está aplicando la metodología de Hay McBer, definiendo para ello los siguientes insumos: diccionario de competencias, perfiles de competencias de los cargos, perfiles de competencias de los colaboradores, porcentajes de adecuación del perfil del colaborador al perfil de su cargo, brechas individuales entre el perfil del cargo versus el perfil de las personas.

El cargo de asesor de microcrédito del Banco Solidario, genera el 72% del total de colocación de sus productos financieros, convirtiéndose en el principal generador del logro de la misión y rentabilidad(Carrasco Ramos, 2011).

Surge la necesidad de crear un programa de desarrollo que facilite el proceso de autodesarrollo personal y profesional de los Asesores de Microcrédito.

Se han encontrado referencias de estudios anteriores en la PUCE, verificando que existen propuestas para la administración de recursos humanos por competencias, puntualizando que ninguna de ellas propone un programa innovador de motivación y auto aprendizaje, con actividades que ayuden al desarrollo del comportamiento mediante actividades cotidianas y con la utilización de herramientas informáticas para su gestión.

## Justificación

Del diagnóstico realizado a los asesores de microcrédito, podemos establecer los fundamentos de carácter institucional que hacen posible plantear este trabajo, y que garantizan su característica de Disertación Práctica, pues a más de demostrarse la necesidad de contar con el Programa para el Desarrollo de Competencias del Cargo de Asesor de Microcrédito del Banco Solidario S.A., existe el claro interés de la institución en aplicarlo una vez que la Gerencia de Recursos Humanos lo incluya dentro de su planificación.

El haber enfocado el programa a los asesores de microcrédito, se justifica claramente desde el aspecto cuantitativo por ser el grupo humano más numeroso del Banco Solidario, sin embargo tal vez la importancia más relevante se encuentra en que el Programa de Desarrollo de Competencias, atenderá a la fuerza de ventas del banco, puesto que los asesores de microcrédito son los encargados de gestionar hacia sus clientes externos el principal generador de la actividad institucional, el microcrédito.

Sin duda la principal razón que justifica plantear la elaboración del Programa de Desarrollo de Competencias, radica en la brecha de acoplamiento al perfil del cargo de Asesor de Microcrédito, que como se demuestra en el diagnóstico promedia el treinta por ciento (30%).

Es importante citar a varios autores con el propósito de justificar la presente disertación desde el enfoque teórico.

David McClellan plantea el siguiente concepto de competencia: “Las competencias son el conjunto de características intrínsecas del individuo, que se demuestran a través de conductas y que están relacionadas con un desempeño superior/exitoso en el trabajo”(McClelland, 2011).

Diversos estudios han confirmado el impacto que tiene la aplicación de las competencias en la productividad de una Institución. Por ejemplo la investigación de Burke & Day realizada en 1986 y mencionada en la publicación de Palomo Badillo plantea:

“El perfil competencial del puesto de director/a de marketing en organizaciones de la Comunidad de Madrid ha demostrado que el desarrollo de competencias puede significar un incremento en la productividad entre un 29 y un 32%, ya que incide en los comportamientos que causan un desempeño excelente en un puesto, desplazando la curva de productividad un 0.6 de su desviación estándar hacia la derecha” (Palomo Badillo, 2008)

Bajo diferentes teorías con fundamentos científicos, filosóficos y psicológicos a partir de 1960 se establece una distinción entre la pedagogía y el aprendizaje de los adultos incluyendo así el término andragogía como el arte y la ciencia de ayudar a los adultos a aprender tomando como base los conceptos pedagógicos, basándose en los principios de: la necesidad de saber, el autoconcepto, el papel de las experiencias, la disposición para aprender, la orientación al aprendizaje y la motivación.

David Kolb, desarrolló un modelo de aprendizaje basado en experiencias, para Kolb "la experiencia se refiere a toda la serie de actividades que permiten aprender" (Boyatzis, Mckee, & Johnston, 2008).

Martha Alles define al autodesarrollo como una serie de actividades que se realizan fuera del ámbito del trabajo y que no se relacionan con la vida laboral de las personas, se trata de actividades que, si bien la organización puede sugerirlas como convenientes para el desarrollo de alguna competencia, el empleado las lleva a cabo por su propia iniciativa.

Al tener claro los fundamentos teóricos es necesario relacionarlos con las características demográficas analizadas en el diagnóstico, estas demuestran que los asesores de microcrédito son un grupo humano apto para los estudios, el trabajo y la actualización permanente de conocimientos.

Por consiguiente el Programa de Desarrollo de Competencias, que parte del concepto de andragogía, tomando en cuenta el modelo de aprendizaje de Kolb, utilizando como principal gestor del mejoramiento individual de las competencias al autodesarrollo, se justifica.

Desde el punto de vista personal y profesional, realizar el proyecto de disertación contribuye a llevar a la práctica los conocimientos adquiridos en la carrera de Psicología Industrial.

Personalmente la elaboración de la disertación supone una motivación y un reto importante. Mi actividad como docente parvularia, que la he venido desarrollando apasionadamente durante los últimos seis años, me permite conocer técnicas y estrategias de aprendizaje para desarrollar las competencias de forma práctica y eficiente.

Por último es indispensable mencionar como parte de la justificación a quienes se beneficiarán de este proyecto.

## BENEFICIARIOS:



*Ilustración 1:* Beneficiarios del Programa de desarrollo de competencias (Pérez, 2012)

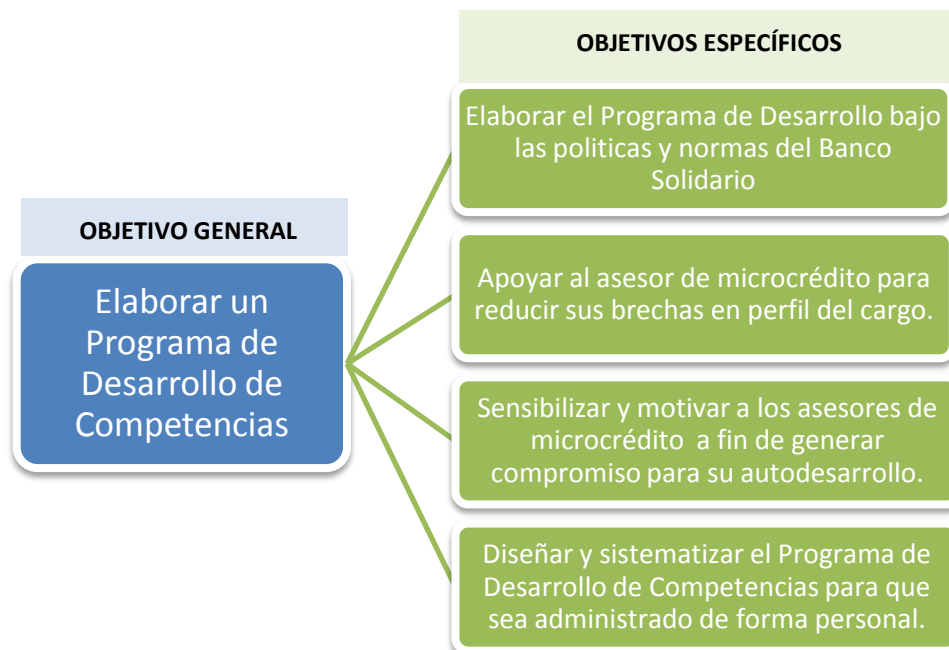
**Asesor de microcrédito.-** El desarrollo de competencias impacta en el asesor de manera personal y profesional, ya que al desarrollar sus comportamientos es más productivo en su trabajo, y debido a que su remuneración es variable y está directamente proporcional a su rendimiento, mejora su nivel de vida y satisfacción personal. El beneficio se podrá corroborar en los resultados de las evaluaciones de desempeño anual, resultado de la medición bianual de ambiente laboral y en el indicador de variación anual de remuneración que realiza Banco Solidario.

**Banco Solidario.-** Al aplicar el Programa de Desarrollo de Competencias, Banco Solidario genera una cultura de alto desempeño y cumple con su misión, visión y objetivos estratégicos. Los estados e índices financieros constituyen las fuentes de verificación del impacto del desarrollo de competencias.

**Clientes del Banco Solidario.-** El cliente que cotidianamente ocupa los servicios que brinda el Banco Solidario se constituye en el principal beneficiario, por cuanto el desempeño de los asesores de microcrédito mejorará conforme su mayor acoplamiento a las competencias.

Las encuestas de satisfacción al cliente, así como los indicadores de retención y atracción de clientes constituyen las fuentes de verificación.

## Objetivos



**Cuadro 1:** Árbol de objetivos  
(Pérez, 2012)

**OBJETIVO GENERAL:** Elaborar un Programa de Desarrollo de Competencias para la División de Recursos Humanos del Banco Solidario, que será aplicado a los asesores de microcrédito.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Elaborar un programa de Desarrollo de Competencias bajo las políticas y normas de Gestión de Recursos Humanos del Banco Solidario.
- Elaborar un programa de desarrollo institucional para el cargo de asesor de microcrédito como apoyo en la reducción de las brechas existentes entre el perfil requerido versus el perfil actual del cargo de asesor de microcrédito
- Elaborar una ayuda didáctica mediante recursos audiovisuales para sensibilizar y motivar a los asesores de microcrédito a fin de generar compromiso para su auto aprendizaje.
- Diseñar y sistematizar el Programa de Desarrollo de Competencias para que sea administrado de forma personal, mediante la elaboración de una aplicación informática para la gestión del programa de desarrollo.

## Capítulo I

### MARCO REFERENCIAL

#### 1.1. Datos de la institución en la que se va a desarrollar el proyecto

##### 1.1.1. Nombre y logotipo



**Ilustración 2:** Nombre y Logotipo  
(Gerencia de Recursos Humanos, Banco Solidario, 2010)

El Banco Solidario vincula su nombre con el concepto “SER SOLIDARIO”, que se encuentra publicado en su página web:

“Ser solidario es vivir con alegría la certeza de que con nuestra actitud positiva, trabajo eficiente y acciones personales éticas entregamos un nuevo valor que va más allá del interés individual, impacta en el ámbito de los demás, y crea riqueza solidaria” (Banco Solidario S.A., 2011).

##### 1.1.2. Actividad

Institución del sector financiero, desarrolla actividades bancarias orientadas a la microempresa ecuatoriana. Pionero en el país del servicio de micro finanzas.

##### 1.1.3. Ubicación

Sus oficinas principales están ubicadas en Quito. Cuenta con una red de treinta y tres sucursales y agencias en dieciséis ciudades principales del Ecuador de la región Sierra y Costa.



**Ilustración 3:** Red de agencias del Banco Solidario en el Ecuador  
(Banco Solidario S.A., 2011)

#### 1.1.4. Características

Banco Solidario ayuda a personas emprendedoras a salir de la pobreza mediante el acceso a la banca y al crédito, en los quince años de vida institucional ha generado más de un millón y medio de operaciones. Los principales productos que ofrece son: Microcrédito, Olla de Oro, Cuentas de Ahorro, Cuentas Corrientes e Inversiones.

En Junio del dos mil once en la página web del Banco Solidario bajo el título “Hace 15 años solidario inauguró las micro finanzas en Ecuador”, se considera que un 50% de la población económicamente activa no tiene acceso a crédito bancario. En caso de necesidad, acude a familia, amigos, o al chulco. En el 2010, 24.89% de nuevos clientes ingresaba por primera vez al sistema financiero a través del Banco Solidario. En 2006, el porcentaje era de 40%” (Banco Solidario S.A., 2011).

#### 1.1.5. Contexto

El Banco Solidario en el Ecuador, fue la primera institución financiera en hacer del microcrédito su negocio central, desde el inicio de operaciones en 1996, ha respaldado con sus créditos a más de cien mil microempresas, según reporte de PCR, el Banco

Solidario llegó a ubicarse en el primer lugar, entre las instituciones de microcrédito con mayor penetración en el 2009 (Pacific Credit Rating, 2011).

Bajo este contexto la fuerza de ventas del Banco Solidario, constituyen los asesores de microcrédito, que según la información proporcionada por la Gerencia de Recursos Humanos, al treinta y uno de agosto del dos mil once son doscientas treintaisiete (237) personas que representa el treinta y cuatro por ciento (34%) del total de empleados (Gerencia de Recursos Humanos, Banco Solidario, 2011).

Por consiguiente, los asesores de microcrédito constituyen el talento humano a ser considerado como de especial atención para fortalecer sus competencias, ya que su desempeño es determinante en el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

#### **1.1.6. Estatutos**

La estructura jurídica del Banco Solidario corresponde a una Sociedad Anónima, conlleva una organización en donde la toma de decisiones respecto a políticas institucionales son asumidas por el Directorio, y la responsabilidad de la administración recae sobre la Gerencia General (Banco Solidario S.A., 2011).

De la página web del Banco Solidario sección El Banco se extrae la información corporativa que ayuda a entender las políticas institucionales que lo caracterizan:

##### **1.1.6.1. Misión**

“Organización ecuatoriana que contribuye a reducir la pobreza y a mejorar la calidad de vida de los segmentos menos favorecidos, a través de la satisfacción de sus necesidades, con productos y servicios financieros de calidad e innovadores”.

“Retribuir la confianza de sus depositantes, inversionistas, accionistas y colaboradores con rentabilidad financiera, social y ambiental, con base en la gestión competitiva de un equipo humano íntegro, responsable, solidario y entusiasta que hace de estos principios parte de su misión de vida” (Banco Solidario S.A., 2011).

##### **1.1.6.2. Visión**

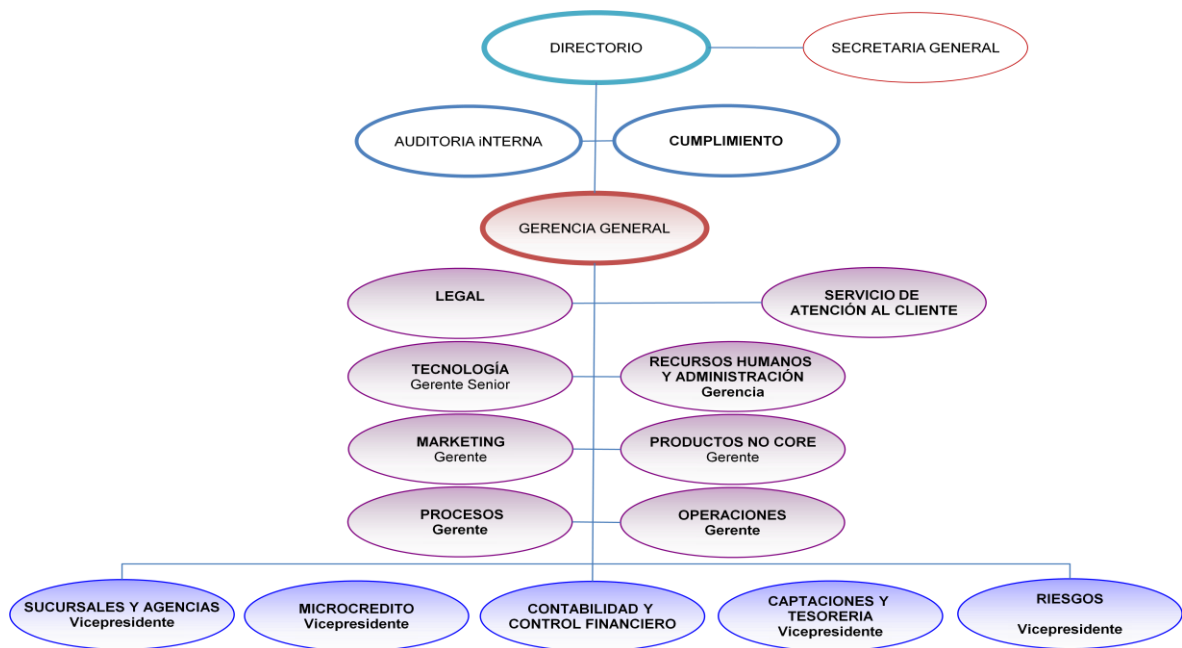
“Ser líderes en calidad de servicio financiero con misión social” (Banco Solidario S.A., 2011).

### 1.1.6.3. Estrategia

“Generar una Cultura Orientada al Cliente y a resultados superiores que motiven un alto desempeño, en cumplimiento de las metas institucionales” (Banco Solidario S.A., 2011).

### 1.1.7. Organigrama

Para finalizar con los datos de la institución, a continuación el organigrama general proporcionado por la Gerencia de Recursos Humanos.



**Ilustración 4:** Organigrama  
(Gerencia de Recursos Humanos, Banco Solidario, 2010)

## 1.2. Diagnóstico

El sentido de realizar el diagnóstico, es encontrar los elementos necesarios para lograr los objetivos propuestos y determinar a los actores que deben realizarlos, donde se destaca el papel que tienen los asesores de microcrédito y el entorno institucional en que actúan, origen del mejoramiento de las competencias que se plantea. Para el diagnóstico del presente trabajo fue necesario conocer:

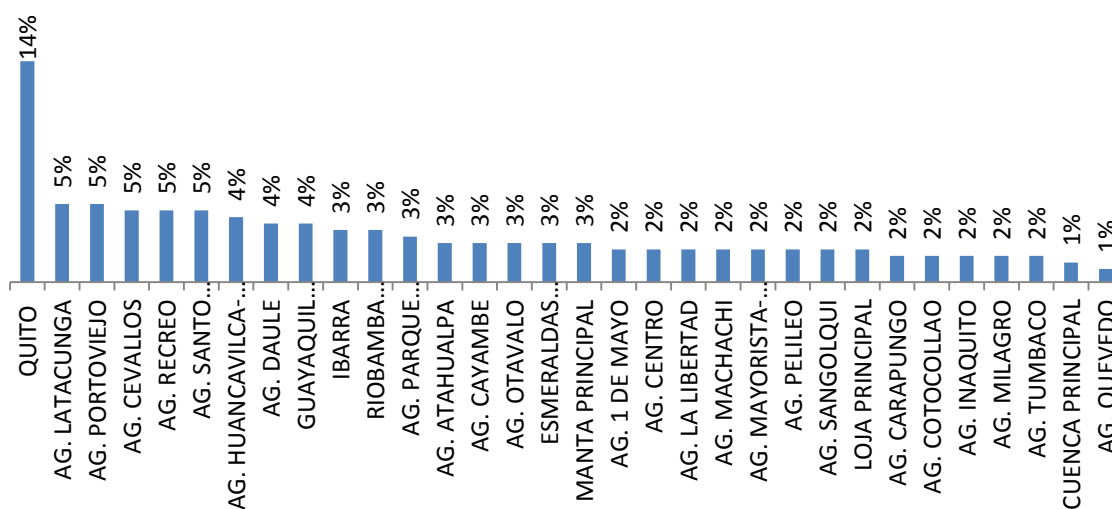
- Características demográficas del asesor de microcrédito, para conocer a quien va dirigido el Programa.
- Descripción del Sistema de Gestión del Desempeño del Banco Solidario, para orientar el desarrollo del Programa.

- Árbol del problema, para determinar la necesidad del Programa de Desarrollo.

### 1.2.1. Características demográficas de los asesores de microcrédito

A continuación se presenta una caracterización demográfica del asesor de microcrédito, que será sujeto del Programa de Desarrollo de Competencias.

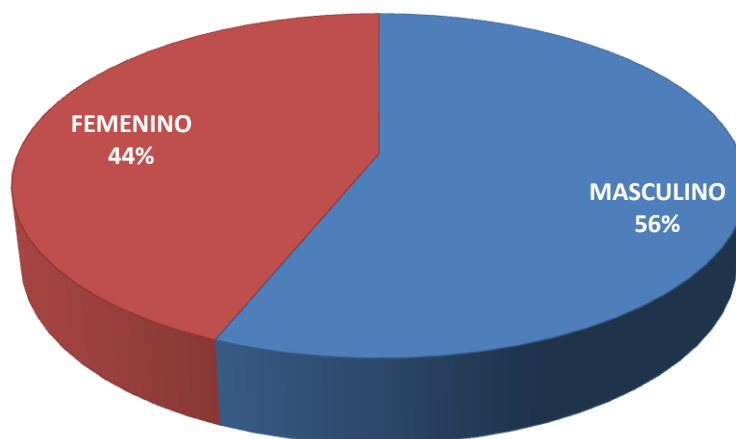
#### 1.2.1.1. Distribución geográfica



**Ilustración 5:** Distribución geográfica de los asesores de microcrédito (Gerencia de Recursos Humanos, Banco Solidario, 2011)

Los asesores de microcrédito se distribuyen en las 33 oficinas del Banco Solidario de acuerdo a lo señalado en la ilustración precedente, observándose que Quito cuenta con el 14% de asesores.

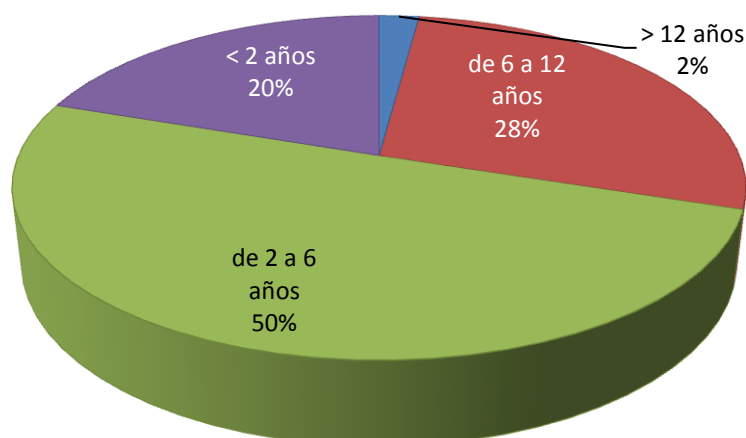
#### 1.2.1.2. Género



**Ilustración 6:** Género de asesores de microcrédito (Gerencia de Recursos Humanos, Banco Solidario, 2011)

Se observa que el género masculino es ligeramente mayor en cantidad al femenino. Cabe señalar que en la política de Recursos Humanos existe una norma que establece con claridad la no discriminación por aspectos de raza, género, preferencias sexuales, religión y discapacidad; Recursos Humanos al momento de contratar a un colaborador, basa esta decisión fundamentalmente en el perfil preestablecido que requiere el cargo (Carrasco Ramos, 2011).

### 1.2.1.3. Antigüedad

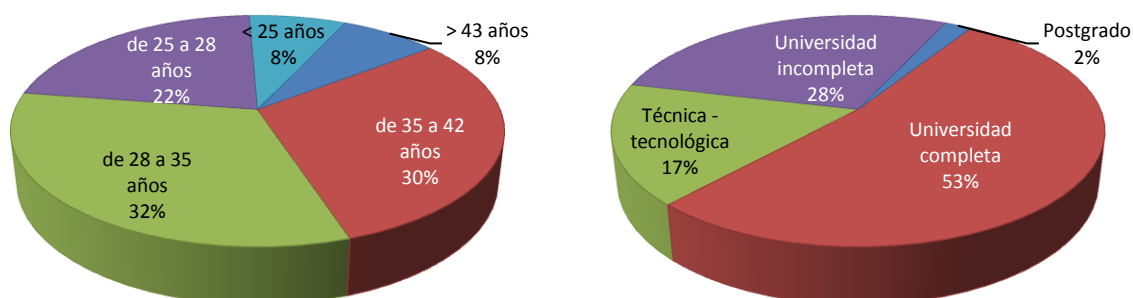


**Ilustración 7:** Antigüedad de asesores de microcrédito (Gerencia de Recursos Humanos, Banco Solidario, 2011)

Es importante considerar la edad de la institución (15 años), para el análisis de la antigüedad de los asesores de microcrédito. Las personas que tienen más de 2 años en la institución, tienen mayor claridad en su perfil personal de competencias, y constituyen el grupo en el que hay que enfatizar en su Plan de Desarrollo. (Carrasco Ramos, 2011).

El 80% de los asesores de microcrédito tienen más de 2 años en la institución, lo que permite determinar que tienen un conocimiento total de sus funciones.

### 1.2.1.4. Edad y formación académica

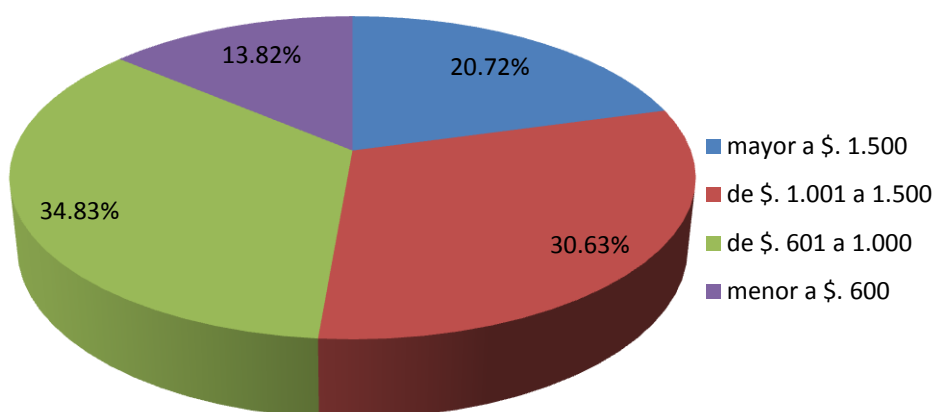


**Ilustración 8:** Edad y formación académica de los asesores de microcrédito (Gerencia de Recursos Humanos, Banco Solidario, 2011)

La edad de los asesores de microcrédito se relaciona con el requerimiento institucional, que prefiere personas que hayan finalizado su carrera universitaria, por consiguiente el rango de edad refleja que en un 83% son mayores a 25 años.

La formación académica por su parte demuestra un grupo humano con un buen nivel académico.

#### 1.2.1.5. Nivel salarial



**Ilustración 9:** Nivel salarial de los asesores de microcrédito (Gerencia de Recursos Humanos, Banco Solidario, 2011)

En todos los casos el nivel salarial de los asesores de microcrédito supera el salario básico unificado y salario sectorial, establecido en las regulaciones y leyes que rigen en el Ecuador para los empleados y trabajadores.

Como se observa en la ilustración, la mayoría de asesores (más del 84%) mantienen niveles de salarios que superan los seiscientos dólares mensuales, resultando que el promedio general de remuneración está en alrededor de los mil dólares mensuales (\$.1.000 USD).

Cabe señalar que el ingreso del asesor durante el año 2011, en promedio se compone del 55% como fijo y el 45% variable. La composición variable está basada en el logro de las metas mensuales que el Banco define.

La caracterización demográfica muestra que los asesores de microcrédito son jóvenes calificados distribuidos geográficamente en varias ciudades del país, conocedores de sus funciones y orientados al estudio; con un nivel salarial que les permite destinar una parte de sus recursos para actividades de auto superación; factores que facilitan la implementación del Programa de Desarrollo de Competencias.

### 1.2.2. Descripción del sistema de gestión del desempeño del Banco Solidario

Para realizar una descripción del Sistema de Gestión del Desempeño es necesario conocer los requerimientos institucionales, es decir sus políticas y normas. Adicionalmente es importante describir la metodología de Hay McBer y sus etapas, por ser la metodología utilizada por el Banco.

El Sistema de Gestión del Desempeño del Banco Solidario utiliza dos tipos de medición: la Medición Cuantitativa y Cualitativa.

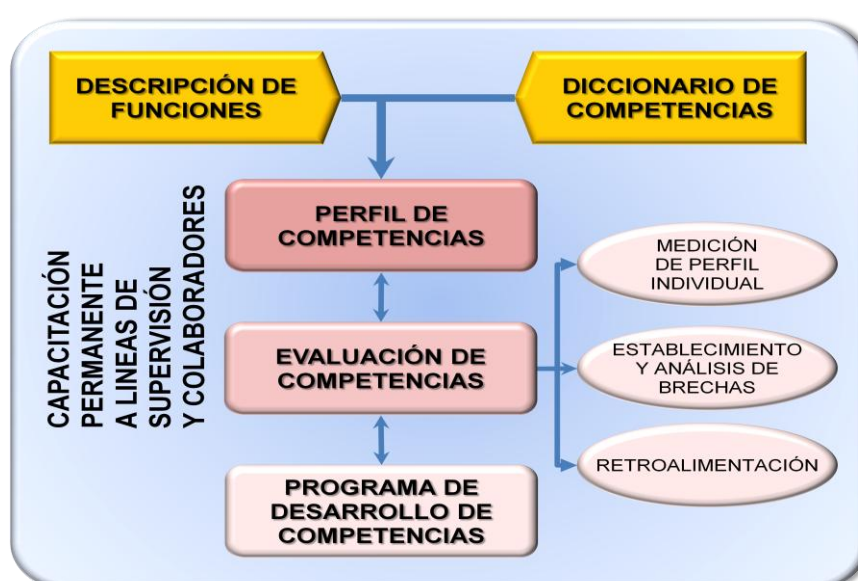
La medición cuantitativa evalúa el cumplimiento de objetivos y metas individuales establecidas por las líneas de supervisión derivados de los objetivos institucionales, mediante el método de Administración por Objetivos y Resultados (APOR).

La medición Cualitativa mide los comportamientos y actitudes de los colaboradores, Banco Solidario definió como metodología a utilizar la de la consultora internacional HayGroup.

“Este Sistema de Desempeño le permite a la Institución no solo valorar el qué se logró sino también el cómo se lo logro” (Carrasco Ramos, 2011).

El desarrollo del proyecto se enfoca en la medición cualitativa del desempeño, es decir, en las actitudes y comportamientos.

Es indispensable para el desarrollo del Proyecto, conocer detalladamente las etapas que Banco Solidario implementó para cumplir con su objetivo de medir cualitativamente el desempeño, es decir, el modelo de competencias.



**Ilustración 10:** Implementación del modelo de competencias (Gerencia de Recursos Humanos, Banco Solidario, 2011)

La ilustración sintetiza el proceso implementado por Recursos Humanos del Banco Solidario, para poner en vigencia y validar la gestión del talento humano por Competencias, proceso que cuenta como eje transversal la capacitación permanente.

Cabe señalar que el proceso descrito se halla en la fase de implementación, Recursos Humanos ha generado las herramientas e insumos para obtener los perfiles de competencias y la evaluación; restando la implementación del programa de desarrollo propuesto en este proyecto.

### **1.2.3. Descripción de funciones**

La descripción de funciones, fue realizada utilizando la metodología de HayGroup adaptada a Banco Solidario, la misma determina el qué, el cómo y por qué de un cargo; los criterios para determinar una descripción de funciones son:

- ✓ Objetivo General o Misión del cargo, para que está el cargo en la organización;
- ✓ Funciones que detalla cómo debe desarrollar las tareas en función de los objetivos del cargo;
- ✓ El tercer elemento constituyen los indicadores del desempeño, que son los principales resultados que permiten hacer específico el sentido del cargo; interacción con otros, o relaciones que debe mantener con cargos dentro o fuera de la empresa.

Las funciones del cargo se encuentran a disposición de cada colaborador del Banco Solidario en el manual de funciones del anexo 1, instrumento sistematizado en el intranet institucional, su acceso tiene protocolos de restricción a fin de que sea utilizado únicamente por el colaborador correspondiente.

El manual de funciones muestra la siguiente información:

- ✓ Información general del cargo
- ✓ Organigrama general que ubica la posición e interdependencias del cargo
- ✓ Líneas de relación
- ✓ Objetivo general del cargo
- ✓ Funciones
- ✓ Indicadores del desempeño.

#### 1.2.4. Diccionario de competencias

El Diccionario de Competencias es un documento desarrollado por HayGroup a partir de investigaciones sobre competencias a lo largo de 25 años, ha sido validado en numerosas empresas del mundo; están organizadas en familias de competencias.

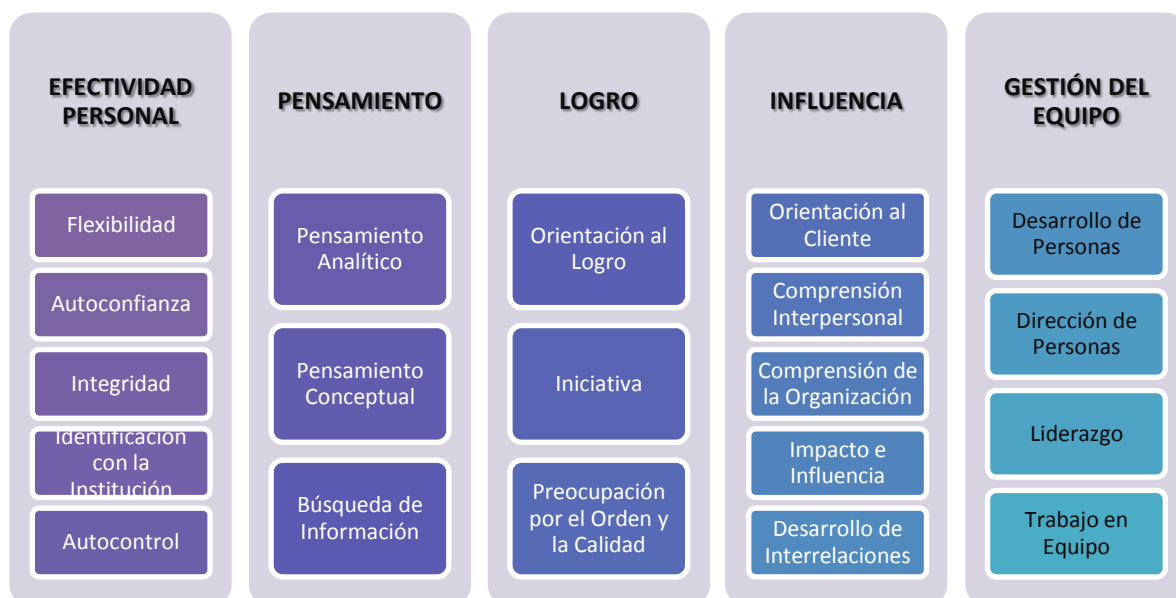
El diccionario está dispuesto en escalas de medida con comportamientos observables, donde se puede saber en qué nivel se sitúa la persona y en qué nivel debería estar para obtener mejores resultados, dichas escalas son claves para el desarrollo de las competencias.

Las escalas se han revisado para conseguir mayor claridad, fiabilidad y validez; todas han sido contrastadas bajo los más estrictos estándares empresariales y de investigación.

Cada competencia principal ha servido para caracterizar con fiabilidad el desempeño superior en una amplia muestra de organizaciones (Carrasco Ramos, 2011).

Banco Solidario ha realizado una adaptación de cara a su aplicación en la Institución basada fundamentalmente en consideraciones culturales.

En esta adaptación se llegó a determinar 20 competencias agrupadas en 5 Familias, las cuales se presentan en la ilustración que sigue (Ilustración 13).



**Cuadro 2:** Modelo de competencias  
(Gerencia de Recursos Humanos, Banco Solidario, 2011)

### 1.2.5. Perfil de competencias del cargo de asesor de microcrédito

De la descripción del cargo y en base a las definiciones del Diccionario de Competencias, se establecen las competencias y los niveles requeridos para el cargo, este levantamiento permite que los asesores cuenten con los requerimientos para desempeñarse de manera exitosa y en consecuencia lograr los resultados institucionales.

Banco Solidario definió el perfil del asesor de microcrédito, tomando en cuenta lo que describe la siguiente ilustración:



**Cuadro 3:** Definición de perfil de competencias  
(Gerencia de Recursos Humanos, Banco Solidario, 2011)

Para obtener el perfil de competencias del cargo, el Banco Solidario realizó un análisis de cada función en la que se identificó la competencia requerida para cada una, así mismo midió la frecuencia en que se evidencian los diferentes comportamientos, de esta manera se determinaron las competencias críticas e importantes, este análisis y valoración se apoya en instrumentos de la metodología HayGroup, los mismos se pueden observar en el anexo 2.



**Cuadro 4:** Competencias correspondientes al cargo de Asesor de Microcrédito  
(Gerencia de Recursos Humanos, Banco Solidario, 2011)

El perfil de competencias de un Asesor de Microcrédito, requiere aclarar los siguientes conceptos:

**Competencias Críticas.-** Se definen como indispensables debido a su alta frecuencia, para que el colaborador tenga éxito en las funciones de su cargo. Estas competencias cuantitativamente tienen un peso del 60% del acoplamiento total. (Gerencia de Recursos Humanos, Banco Solidario, 2011)

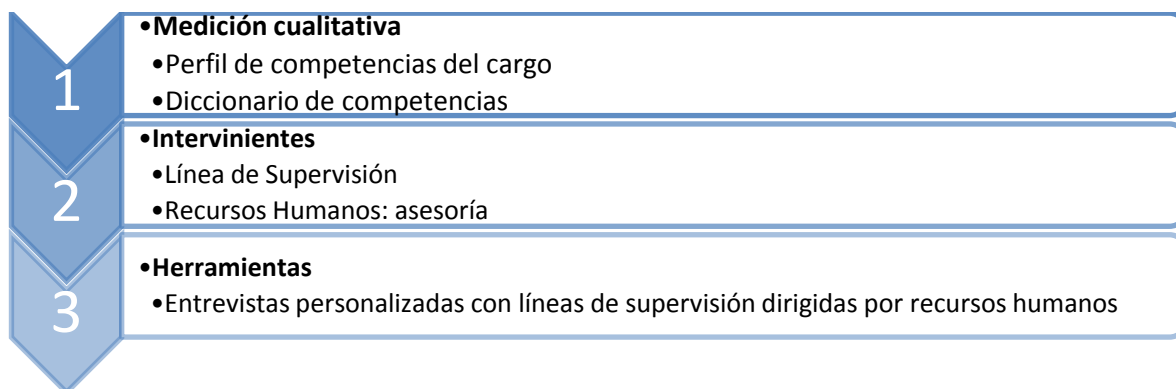
**Competencias Importantes.-** Son las competencias complementarias que impactan en menor grado en el éxito de las funciones del cargo. Estas competencias cuantitativamente representan el 40% del acoplamiento total. (Gerencia de Recursos Humanos, Banco Solidario, 2011)

**Competencias Corporativas.-** “Las competencias corporativas representan aquellos comportamientos que todo colaborador debe poseer o desarrollar para corresponder con su desempeño a la oferta de valor que hace Banco Solidario a su cliente” (Banco Solidario S.A., 2010).

Las competencias Integridad, Orientación al Logro y Orientación al Cliente se han definido como competencias corporativas, es decir que constan en el perfil de competencias de todos los cargos.

### 1.2.6. Evaluación de competencias de los asesores de microcrédito

Una vez obtenido el perfil requerido por el Banco para los asesores de microcrédito, la institución procedió a medir las competencias de cada uno de los colaboradores, bajo los siguientes parámetros:



**Cuadro 5:** Definición de perfil de competencias  
(Gerencia de Recursos Humanos, Banco Solidario, 2011)

#### 1.2.6.1. *Medición del perfil individual*

Como ejemplo, en el Anexo 3 consta el formulario de medición de un asesor de Microcrédito, donde se incluyen las brechas existentes respecto al perfil del cargo.

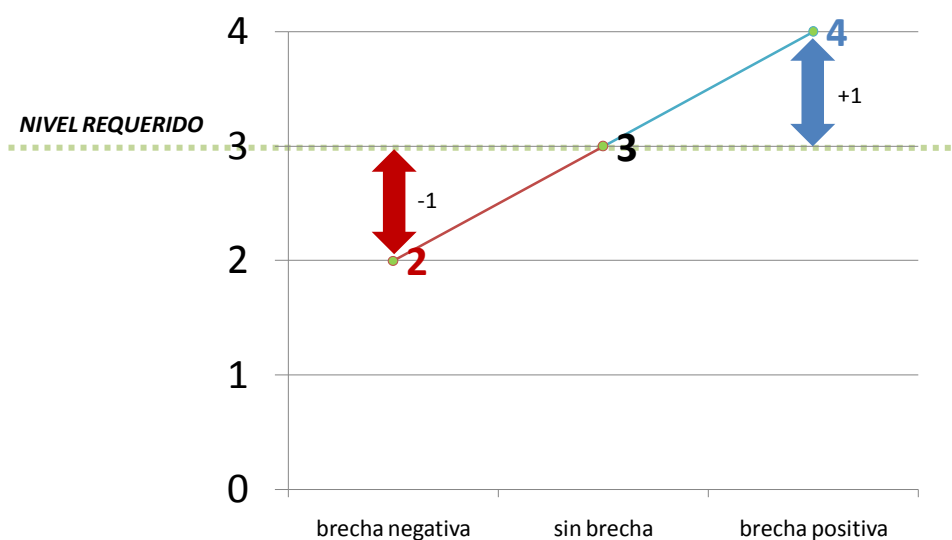
Los conceptos que se presentan en el anexo 3 son los siguientes:

**Medición de perfil.-** Corresponde al Perfil de la persona o Nivel actual medido directamente por su Gerente de Microcrédito

**Acoplamiento a la Competencia del Cargo.-** Valor porcentual que resulta del cálculo entre los niveles de competencias requeridos por el Cargo y la Medición del Perfil Individual realizada a cada colaborador.

**Brecha Cargo – Colaborador.-** Diferencia del perfil ideal confrontado con el real, existen 3 tipos de resultados:

A continuación a manera de ejemplo se grafica los tres escenarios o resultados de la medición del perfil de cualquiera de las once competencias requeridas por el cargo de asesor de microcrédito.



**Ilustración 11:** Ejemplo de brechas  
(Pérez, 2012)

La ilustración toma como ejemplo el perfil de una competencia en la que el cargo requiere un nivel de acoplamiento de tres (3).

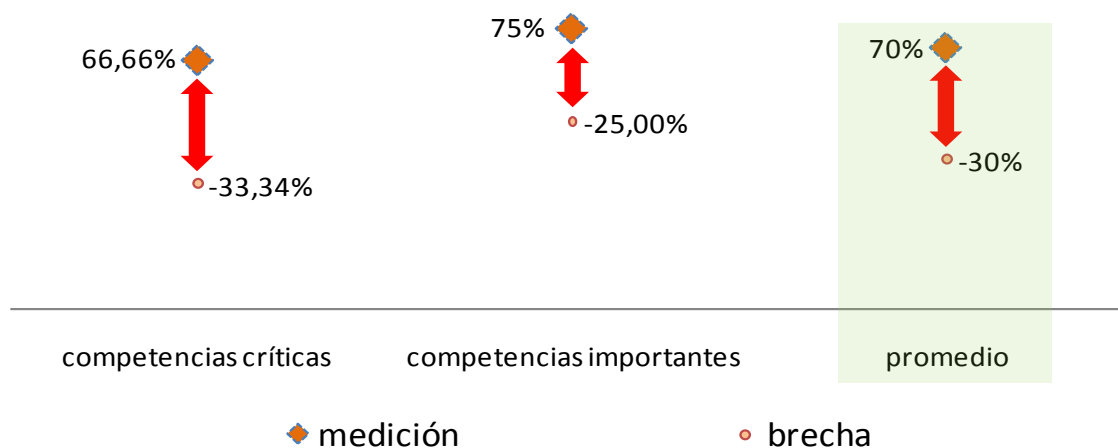
- a) **Brecha negativa.-** es el valor negativo que resulta de restar el nivel alcanzado menos en el nivel requerido, en el ejemplo graficado es de menos uno (-1).
- b) **Sin Brecha.-** es el valor cero (0) que resulta de restar el nivel alcanzado menos en el nivel requerido.
- c) **Brecha positiva.-** es el valor positivo que resulta de restar el nivel alcanzado menos en el nivel requerido, en el ejemplo graficado es de más uno (+1).

Una vez determinado el perfil de competencias del cargo y evaluados todos los asesores de microcrédito, se elaboró un informe con los resultados generales e individuales, donde se establecen los valores cuantitativos de acoplamiento a las competencias.

### 1.2.6.2. ***Establecimiento y análisis de brechas***

Del Informe de Medición de Competencias elaborado por la Gerencia de Recursos Humanos del Banco Solidario, a continuación se puede observar los resultados de agrupar y promediar las brechas de los asesores de microcrédito.

#### 1.2.6.2.1. **Acoplamiento promedio, competencias críticas e importantes**

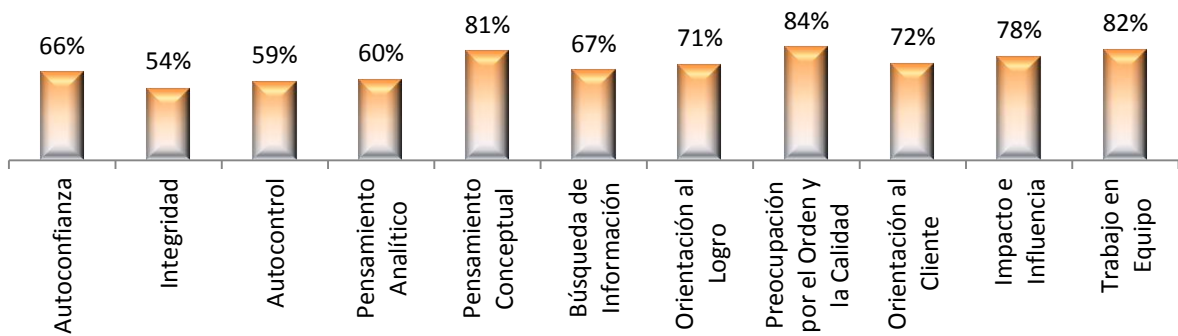


**Ilustración 12:** Acoplamiento promedio competencias críticas e importantes (Gerencia de Recursos Humanos, Banco Solidario, 2011)

Existe un mayor nivel de brecha en las competencias críticas y del cómputo entre competencias críticas e importantes obtenemos el resultado de acoplamiento promedio del 70%, por consiguiente una brecha negativa.

Según la entrevista efectuada al Gerente de Recursos Humanos, esta división se ha planteado como meta, buscar los mecanismos y herramientas para que la brecha que se sitúa actualmente en el treinta por ciento (-30%), en el mediano plazo disminuya al veinte por ciento (-20%).

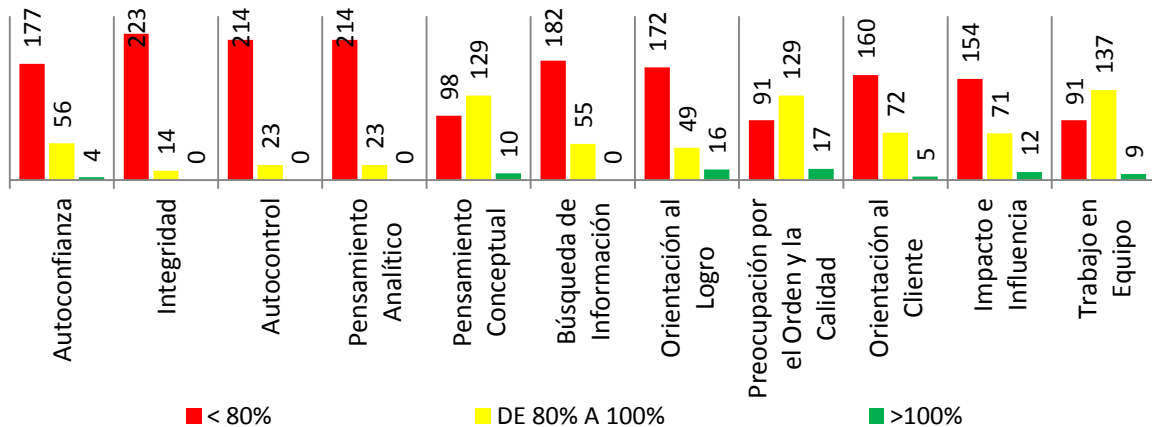
**1.2.6.2.2. Acoplamiento promedio por competencias**



**Ilustración 13:** Acoplamiento promedio por competencias (Gerencia de Recursos Humanos, Banco Solidario, 2011)

En las once competencias correspondientes al asesor de microcrédito, se observa un mayor acoplamiento a la competencia Preocupación al Orden y Calidad con el 84% y la competencia Integridad con el 54% es la de menor acoplamiento.

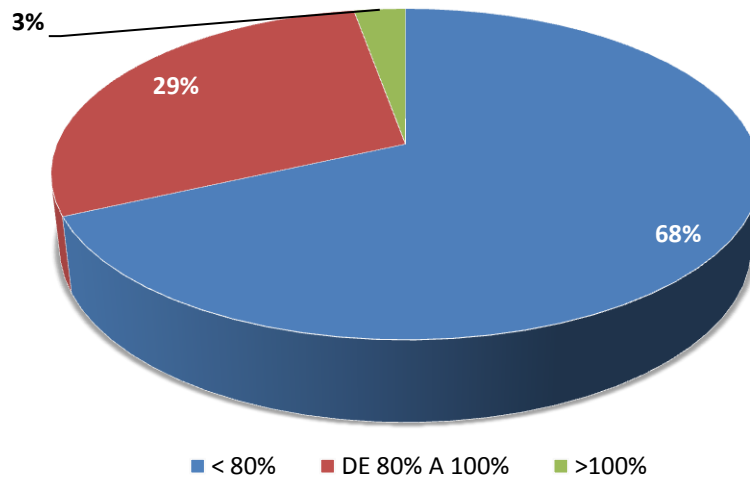
**1.2.6.2.3. Rangos promedio de acoplamiento por competencias**



**Ilustración 14:** Rangos promedio de acoplamiento por competencias (Gerencia de Recursos Humanos, Banco Solidario, 2011)

La ilustración precedente corresponde a un conteo dividido en tres rangos de acoplamiento, lo que demuestra una alta incidencia de acoplamiento menor al 80% en la mayoría de competencias. Cabe señalar que las competencias Pensamiento Conceptual, Preocupación por el Orden y la Calidad y Trabajo en Equipo; muestran un mayor nivel de acoplamiento al situarse la mayoría en el rango del 80 al 100%.

#### 1.2.6.2.4. Promedio general de acoplamiento



**Ilustración 15:** Promedio general de acoplamiento  
(Gerencia de Recursos Humanos, Banco Solidario, 2011)

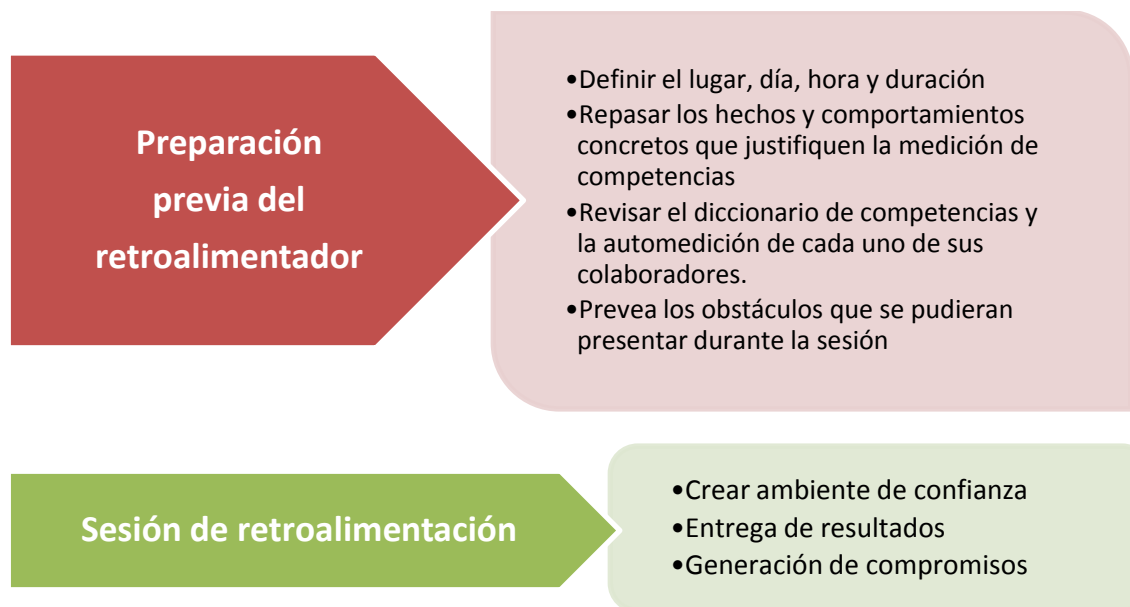
Para finalizar el análisis del acoplamiento a las competencias del asesor de microcrédito en la ilustración 15 se muestran los resultados agrupados y expuestos en términos porcentuales, se demuestra que la mayoría de asesores de microcrédito mantienen un acoplamiento menor al ochenta por ciento (80%), otro grupo considerable de colaboradores llegan al rango del 80% al 100%, y un grupo minoritario sobrepasa el acoplamiento requerido.

#### 1.2.6.3. Retroalimentación de resultados

La medición de competencias incluyó un proceso de retroalimentación, que permitió ajustar y validar los resultados.

Este proceso de corresponsabilidad, consistió en intercambiar información cuantitativa y cualitativa, sobre el nivel alcanzado por las personas en su perfil de competencias, para mantener y reconocer las fortalezas, mejorar los comportamientos que se requieran y desarrollar el talento.

Este proceso que se realizó mediante sesiones de retroalimentación entre el Gerente de Microcrédito y su equipo de asesores, como se muestra en la ilustración fue el siguiente:



**Cuadro 6:** Proceso de retroalimentación  
(Gerencia de Recursos Humanos, Banco Solidario, 2011)

### 1.2.7. Programa de Desarrollo de Competencias

Esta etapa no se encuentra diseñada e implementada en el Banco Solidario, por consiguiente se convierte en el objetivo principal del presente trabajo.

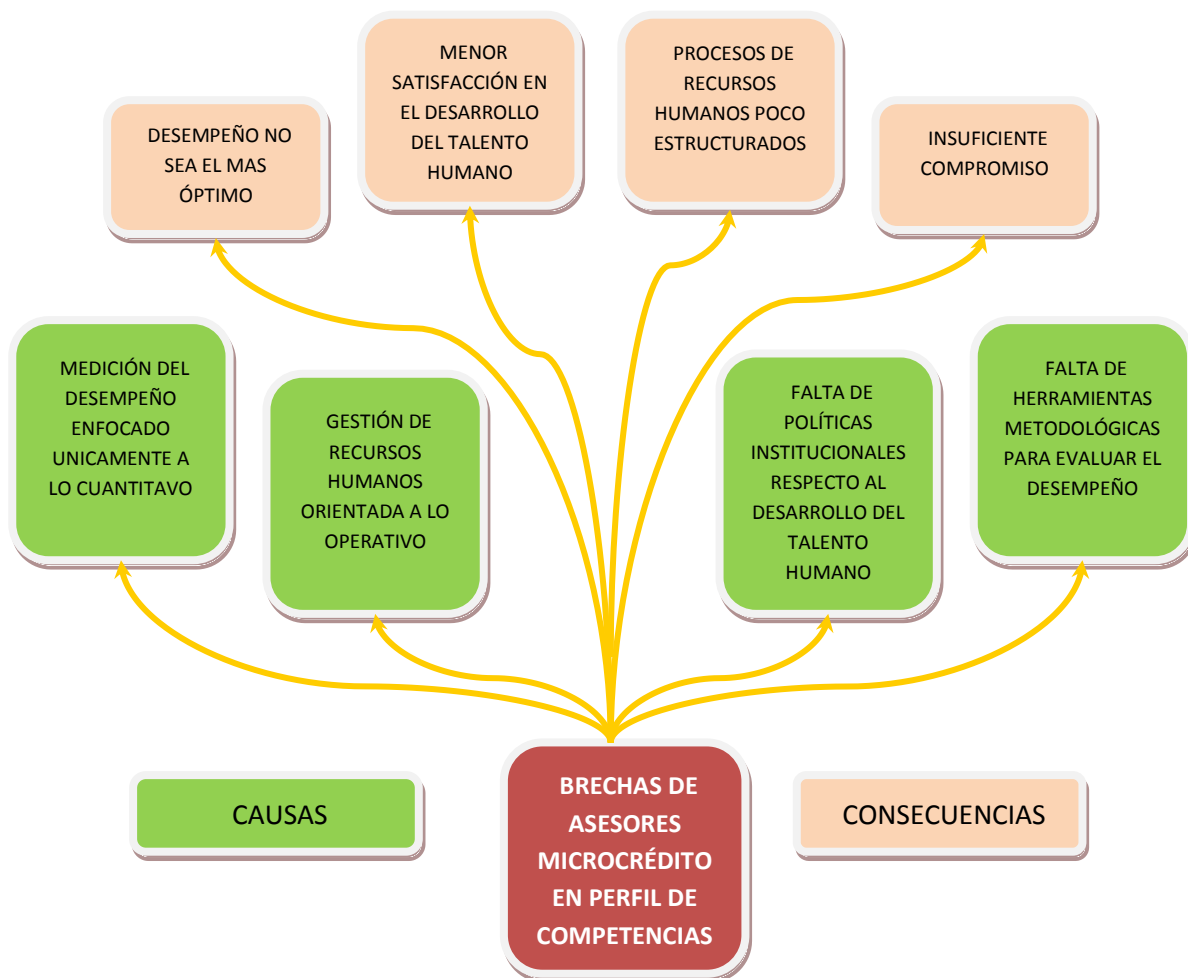
### 1.2.8. Árbol de Problema

Para finalizar el Diagnóstico, es necesario identificar el problema central que será abordado en el presente trabajo.

La Gestión de Recursos Humanos por Competencias, plantea que cada colaborador demuestre comportamientos adecuados en el cumplimiento de sus funciones, en el cargo de Asesor de Microcrédito, estos comportamientos se relacionan directamente con el acoplamiento al perfil de competencias que requiere el cargo.

Al realizar el análisis de la información proporcionada por el Gerente de Recursos Humanos y otros colaboradores de la misma división, se determina como problema central la falta de acoplamiento a las competencias que requiere el cargo de asesor de microcrédito.

Cabe aclarar que la falta de acoplamiento a las competencias no se plantea como una hipótesis, sino como una realidad institucional resultante de la medición de acoplamiento a las competencias realizada por la División de Recursos Humanos del Banco Solidario, medición que se llevó a efecto entre los meses de marzo a junio del año dos mil once (Carrasco Ramos, 2011).



**Ilustración 16:** Arbol del problema (Pérez, 2012)

La medición del perfil de competencias de los asesores de microcrédito, determina la existencia de un alto porcentaje de brechas negativas, constituyéndose en el problema central a resolver.

La ilustración del árbol del problema ayuda a comprender el impacto de las brechas en el perfil de competencias de los asesores de microcrédito.

Según el Gerente de Recursos Humanos el problema tiene su origen principalmente en las siguientes causas y consecuencias:

- El Banco no tenía una política institucional que preste atención al desarrollo del talento humano.
- La Gestión del Desempeño era evaluada únicamente desde el aspecto cuantitativo, en función al cumplimiento de objetivos y metas preestablecidas, sin dar importancia a los comportamientos o actitudes.

- La Gerencia de Recursos Humanos no contaba con las herramientas y metodologías adecuadas para la gestión del talento humano por competencias, cabe señalar que actualmente se encuentra desarrollándolas e implementándolas.

Las causas señaladas dan lugar a consecuencias que tienen un impacto directo en cada uno de los asesores de microcrédito:

- El desempeño no es el más óptimo.
- Menor satisfacción en el desarrollo del talento humano.
- Procesos de Recursos Humanos (selección, capacitación, planes de carrera) poco estructurados.
- Insuficiente compromiso de los colaboradores.

La falta de acoplamiento al perfil del cargo, se determina en la brecha existente entre el perfil requerido por la institución y lo que individualmente cada asesor de microcrédito obtiene en la medición realizada a sus comportamientos y resultados laborales.

En resumen el problema central que motiva la presente Disertación Práctica, constituyen las brechas en el acoplamiento al cargo de Asesor de Microcrédito que evidencian los colaboradores que cumplen estas funciones en Banco Solidario (Carrasco Ramos, 2011).

## **Capítulo II**

# **MARCO TEÓRICO**

Para estructurar el Programa de Desarrollo de Competencias, es importante mencionar los fundamentos teóricos que sustentan la propuesta, tomando en cuenta el modelo de Gestión de Competencias que utiliza el Banco Solidario.

Bajo esta consideración la recopilación de la información teórica se obtuvo de diferentes autores: McClelland, Boyatzis, Levoyser, Spencer, Goleman y HayGroup quienes aportan en el concepto y desarrollo de competencias; lo mencionado por Knowles e Yturralde en lo referente a Andragogía, fundamento para comprender como aprenden los adultos; los estilos de aprendizaje de Kolb, permiten definir la metodología aplicada en el Programa de Desarrollo de Competencias; Martha Alles por su parte apoya lo referente al Autodesarrollo, Sensibilización y Retroalimentación. Adicionalmente la lectura de publicaciones especializadas en lo laboral especialmente de Cinterfor/OIT, y otras revistas y libros permitieron orientar este trabajo.

### **2.1. Competencias**

Para una mejor comprensión, a continuación se explicará los principales conceptos y componentes que forman parte de lo que hoy en día se denomina Gestión por competencias:

#### **2.1.1. Definición de competencias**

El término competencia fue utilizado inicialmente por la psicología y posteriormente por la Administración de Recursos Humanos, hasta llegar a lo que hoy en día conocemos como Gestión por Competencias.

Para David McClelland, los test académicos de aptitud tradicionales y los test de conocimientos, al igual que las notas escolares y las credenciales no predicen el rendimiento o el éxito en la vida y a menudo están sesgados en contra de las minorías, las mujeres, y las personas de los niveles socioeconómicos más bajos. Esto condujo a McClelland a buscar otras variables, a las que llamó "Competencias".

El estudio solicitado a McClelland por el Departamento de Estado Norteamericano a principios de los años 70, buscaba detectar las características presentes en las personas consideradas como excelentes en su trabajo, y la investigación determinó que el resultado en el trabajo está más ligado a las características propias de las personas es

decir a sus competencias, más que a sus conocimientos, habilidades o destrezas. (Palomo Badillo, 2008)

Existen muchas definiciones de competencias, a continuación se detallan las más relevantes:

(Boyatzis R. E., 1998)	"Las competencias laborales no son más que características subyacentes en una persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo"
(Spencer & Spencer, 1993)	"Una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio"
(Le Boterf, 1998)	"Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad"
(Lévy-Leboyer, 1996)	"Capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada"
(Bunk, 1994)	<b>Norma Internacional ISO 9000 en "Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario"</b> "Habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes"

**Cuadro 7:** Conceptos de competencias  
(Gerencia de Recursos Humanos, Banco Solidario, 2011)

### 2.1.2. Diccionario de competencias

Es un listado que sintetiza el abanico de competencias que puedan aparecer en una organización, que incluye una clasificación por temas, la definición de cada una y niveles o escala conductual.

Este documento esquemático constituye el primer paso para la implementación del modelo en cualquier entidad.

Las competencias empleadas en el diccionario deben ser:

- ✓ Adecuadas al tipo de organización.
- ✓ Adaptadas a la situación actual y deseada.
- ✓ Exhaustivas.
- ✓ De terminología clara.
- ✓ De fácil identificación y evaluación.

Existe un sinnúmero de diccionarios de competencias clasificadas según sus autores por diferentes criterios. A continuación se presentan algunos de ellos:

- ✓ Levy-Leboyer (1996) presenta seis diferentes listas.
- ✓ Ansorena Cao (1996) incluye 50 Competencias conductuales.
- ✓ Woodruffe (1993) plantea nueve competencias genéricas, lo que significa que hay muchas otras específicas.
- ✓ Hay McBer en su Diccionario de Competencias (Spencer y Spencer, 1993) incluye 21 Competencias en su lista básica, ordenadas por conglomerados, y nueve adicionales denominadas Competencias Únicas.
- ✓ Barnhart (1996) incluye 37 competencias básicas en siete categorías
- ✓ Marta Alles, nos presenta la definición de 160 competencias cardinales y específicas.

Para el presente proyecto se utilizará el diccionario de competencias de Hay McBer, ya que es el utilizado por el Banco Solidario.

#### **2.1.2.1. Diccionario de Competencias Hay Group**

Tras 20 años de investigación, MacBer, nos brinda un modelo de diccionario de competencias laborales, tomando como componentes factores que influyen en el comportamiento de las personas tales como:

- ✓ La habilidad.
- ✓ El conocimiento.
- ✓ El rol social.
- ✓ La imagen de uno mismo.
- ✓ Los rasgos.
- ✓ Los motivos.

El siguiente cuadro muestra el resumen del Diccionario de Competencias de Hay McBer, en donde se puede apreciar que, bajo la denominación de Conglomerado se agrupan Competencias que guardan una relativa homogeneidad, es decir que mantienen comportamientos comunes relacionados con el cumplimiento de funciones y de objetivos laborales.

CONGLOMERADO	COMPETENCIAS
I. <b>Logro y Acción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación al Logro</li> <li>• Preocupación por Orden y Calidad</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Búsqueda de Información</li> </ul>
II. <b>Apoyo y Servicio Humano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprensión Interpersonal</li> <li>• Orientación al Servicio al Cliente</li> </ul>
III. <b>Impacto e Influencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto e Influencia</li> <li>• Comprensión de la Organización</li> <li>• Desarrollo de Interrelaciones</li> </ul>
IV. <b>Gerencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de Personas</li> <li>• Dirección de Personas</li> <li>• Trabajo en Equipo y Cooperación</li> <li>• Liderazgo</li> </ul>
V. <b>Cognitivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamiento Analítico</li> <li>• Pensamiento Conceptual</li> <li>• Pensamiento Estratégico</li> </ul>
VI. <b>Efectividad Personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autocontrol</li> <li>• Integridad</li> <li>• Auto-confianza</li> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Identificación con la Compañía</li> </ul>

**Cuadro 8:** Resumen del Diccionario de Competencias de Hay Mcber (Gerencia de Recursos Humanos, Banco Solidario, 2011)

### 2.1.3. Características de las Competencias

Según HayGroup las características de las competencias son:

- ✓ Comportamientos permanentes de la persona.
- ✓ Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo.
- ✓ Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole.
- ✓ Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan.
- ✓ Pueden ser generalizables a más de una actividad.

### 2.1.4. Elementos que componen una Competencia

Para Hay Group, las competencias están compuestas por los siguientes elementos:

1. **Motivos:** Son las cosas que una persona piensa o quiere de forma consistente que causen acción. Los motivos, “dirigen” acciones o metas que marcan el comportamiento de una persona en la organización, no solo para él mismo, sino también para sus relaciones con los demás. Por ejemplo, una persona orientada al

éxito establece de forma consistente metas retadoras, se responsabiliza para conseguirlas y usa el feedback para hacerlo mejor.

2. **Rasgos:** Son características permanentes (típicas) de las personas. Por ejemplo, el autocontrol emocional (algunas personas no “se salen de sus casillas” y actúan adecuadamente para resolver problemas bajo estrés), ser un buen escucha, ser una persona fiable, ser una persona adaptable.
3. **Autoconcepto (imagen de sí mismo):** Es el concepto que una persona tiene de sí mismo en función de su identidad, actitudes, personalidad y valores. Un ejemplo sería la autoconfianza (la creencia de una persona de que puede desempeñarse bien en casi cualquier situación de trabajo) o verse a sí mismo como una persona que desarrolla a otros.



**Ilustración 17:** Gestión del Talento Humano (Gerencia de Recursos Humanos, Banco Solidario, 2011)

### 2.1.5. Perfil de competencias

Es un subconjunto de competencias que hacen referencia a un perfil ocupacional, a una ocupación genérica, presente en el mundo productivo a través de los “cargos” que cada empresa tipifica.

En su contenido describe detalladamente los elementos que componen una competencia laboral y muestra, mediante gráficos y/o Cuadros, cómo ésta debe estructurarse para ser considerada como “competencia laboral”. Para ello tiene en cuenta los siguientes componentes:

1. Nombre de la competencia.

2. Definición.

3. Niveles, con comportamientos y/o criterios de desempeño.

Se puede definir el perfil ocupacional como “el conjunto de conocimientos, habilidades y cualidades para desempeñar con eficacia un puesto” (Ducci, 1997). Esto permite identificar y difundir en qué consiste el trabajo de cada persona y que se espera de ella dentro de la organización.

En un sistema de gestión por competencias, lo relevante es analizar la ocupación de un puesto en términos de las competencias necesarias para garantizar el éxito en el desempeño del puesto de trabajo. Por esto es necesario realizar un correcto diseño de perfiles con las competencias necesarias para desarrollar cada puesto en línea con la filosofía organizacional.

Los perfiles son la base de la Gestión por Competencias. El modelo de dicho perfil deberá incluir los siguientes pasos:

1. Definición de puestos.
2. Tareas y actividades principales.
3. Formación de base y experiencia requerida para su desempeño.
4. Competencias

#### **2.1.6. Gestión por Competencias**

La Gestión por competencias consiste en atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente.

Para esto es necesario primero definir la visión de la empresa (hacia dónde vamos), los objetivos y la misión (que hacemos), y a partir de los lineamientos generados por los máximos organismos de dirección de la empresa desarrollar un lenguaje común, competencias laborales que se estructuran en torno a los perfiles.

Aspecto fundamental constituye la planificación estratégica institucional que mantenga como eje principal la perspectiva de que los colaboradores se orienten al aprendizaje y crecimiento personal, es decir hacia el desarrollo de Competencias.

Estas competencias resultantes deben ser validadas para dar paso al diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

### **2.1.6.1. Objetivos de la Gestión por Competencias**

El objetivo primordial del enfoque de gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la organización para administrar los recursos humanos integralmente, de manera efectiva.

Por medio de la gestión por competencias se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- 1) La mejora y simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.
- 2) La generación de un proceso de mejora continúa en la calidad y asignación de los recursos humanos.
- 3) La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de la organización.
- 4) La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos.
- 5) La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
- 6) La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.

### **2.1.7. Desarrollo de competencias**

El desarrollo de competencias es la vía para reducir las brechas existentes entre el perfil de competencias requerido para un cargo y el perfil de competencias del ocupante del mismo, lo cual se traduce en resultados óptimos para la empresa.

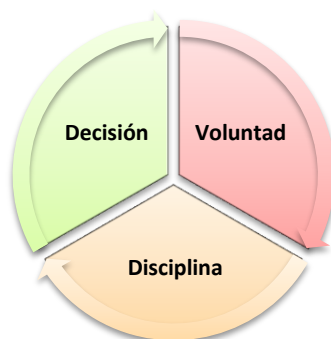
Desde el punto de vista del empleado, es conocida la importancia de la formación y de la necesidad de mantenerse actualizado, aceptando que ello implica estar inmersos en un proceso de continuo reciclaje, puesto que los conocimientos que hoy nos resultan útiles mañana pueden quedar obsoletos.

“Para tener éxito profesional, se necesita algo más que actualizar los conocimientos, también es imprescindible desarrollar las competencias y mantenerlas alineadas a las necesidades del rol y del entorno organizacional, desde la integración de la vida profesional y personal” (Agudelo, 1998).

La empresa y el empleado deberán por lo tanto trabajar en implementar “acciones tendientes a alcanzar el grado de madurez o perfección deseado en función del puesto de trabajo o cargo que ocupe y que podrá ocupar más adelante”. (Alles M. , 2009).

En la publicación de Goleman “Inteligencia Emocional”, se plantea que una organización inteligente, es aquella que tiene la capacidad de desarrollar aprendizaje individual y

colectivo de sus miembros de forma permanente, y en consecuencia desarrollar la capacidad de adaptación – asimilación al cambio, adecuación de sus colaboradores a nuevas realidades; generando una ventaja competitiva en las personas y en las organizaciones frente al mundo complejo y demandante del presente. Sin la capacidad de desarrollar el aprendizaje es prácticamente imposible lograr cualquier cambio o transformación en las personas y, por lo tanto, en las organizaciones el aprendizaje es la pieza clave dentro del cambio para el desarrollo de las competencias. Por lo tanto, una organización y las personas que pretenden un espacio y papel significativo dentro del entorno competitivo tienen que buscar pro -activamente su propio desarrollo (Goleman, 2008).



**Ilustración 18:** Elementos del desarrollo de personas en base a los estudios de Goleman (Pérez, 2012)

Quienes no asimilen los tres valores graficados: decisión, voluntad y disciplina en sus necesidades de aprendizaje y cambio, perderán sus espacios personales dentro de la empresa, y la empresa se verá afectada dentro del mercado global.

Una habilidad emocional, como indica Goleman, no puede desarrollarse de la noche a la mañana, el cerebro necesita semanas o meses para cambiar sus hábitos. En el caso de hábitos complejos suele requerirse un periodo de práctica de tres a seis meses, o más, para que tenga efecto máximo. El aprendizaje de una conducta tiene lugar más fácilmente en el caso de disponer de múltiples oportunidades para practicarla durante un largo periodo (Goleman, 2008).

Para el desarrollo de las competencias es conveniente tener en cuenta que “las conductas que se mejoran o aquellas que se añaden al repertorio personal, se asimilan en menos tiempo que aquellas otras que es necesario sustituir” (Spencer & Spencer, 1993, pág. 63).

El aprendizaje y el desarrollo permanente de las competencias es un proceso crítico tanto para cada colaborador a fin de optimizar su potencial así como para la Organización elevando al máximo el potencial de su capital humano.

Tener claridad en los conceptos de competencias y desarrollo de las mismas ayudará a enfocar adecuadamente el Programa de Desarrollo propuesto en este trabajo.

Tomando en cuenta que el presente proyecto está enfocado en el desarrollo de Colaboradores adultos, es pertinente explicar teóricamente la ciencia en la que está basada el aprendizaje de adultos, es decir, la andragogía.

## **2.2. Andragogía**

La Andragogía (del griego άνήρ "hombre" y άγωγή "guía" o "conducción") es la ciencia que, siendo parte de la Antropología y estando inmersa en la educación permanente, se desarrolla a través de una praxis fundamentada en los principios de participación y horizontalidad. Su proceso, al estar orientado con características sinérgicas por el facilitador del aprendizaje, permite incrementar el pensamiento, la autogestión, la calidad de vida y la creatividad del participante adulto, con el propósito de proporcionarle una oportunidad para que logre su autorrealización.

La Andragogía por ser independiente del nivel de desarrollo psíquico y por partir del nivel de desarrollo cognitivo genera una nueva actitud en el hombre frente al reto educativo.

Actualmente se considera que la educación no es sólo cuestión de niños y adolescentes. El hecho educativo es un proceso que actúa sobre el hombre a lo largo de toda su vida, siendo que la naturaleza del hombre permite que pueda continuar aprendiendo durante toda su vida sin importar su edad cronológica (Wikipedia, 2011).

### **2.2.1. Conceptos**

Malcolm Knowles (1913-1997), es considerado como el padre de la educación de adultos. Introdujo la teoría de la Andragogía como el arte y la ciencia de ayudar a adultos a aprender. Consideraba que los adultos necesitan ser participantes activos en su propio aprendizaje (Wikipedia, 2011). De este concepto de andragogía se resalta que los adultos y los niños aprenden en forma distinta.

En la dirección URL <http://www.yturralde.com/andragogia.htm> del internet, encontramos el acertado concepto: "La Andragogía es la disciplina que se ocupa de la educación y el aprendizaje del adulto. Etimológicamente la palabra adulto, proviene de la voz latina adultus, que puede interpretarse como "ha crecido" luego de la etapa de la adolescencia.

El crecimiento biológico del ser humano llega en un momento determinado al alcanzar su máximo desarrollo en sus aspectos fisiológicos, morfológicos y orgánicos; sin embargo desde el punto de vista psico-social, el crecimiento del ser humano, a diferencia de otras especies, se manifiesta de manera ininterrumpida y permanente” (Yturralde, 2012).

### **2.2.2. Andragogía y Pedagogía**

Ernesto Yturralde expresa: “Andragogía es al adulto, como Pedagogía al niño. Los procesos de aprendizaje varían de acuerdo a las edades. En edades tempranas los niños se someten al sistema educativo, mientras que los adultos, con mayor o menor intensidad, buscan el conocimiento para su inmediata aplicación práctica que les permita generar cambios o mejoras entre otras cosas en sus actividades, tareas, oficios o profesiones” (Yturralde, 2012). Yturralde además manifiesta que no basta proveer de educación únicamente a las juventudes, en su blog de internet especializada en la educación de adultos el autor citado manifiesta: “Es fundamental el crear sistemas de Educación Continua para lograr el desarrollo de las sociedades, permitiendo a través del aprendizaje permanente el mejoramiento de las condiciones de vida del individuo dentro de las sociedades, como un proceso de mejoramiento continuo” (Yturralde, 2012).

La Andragogía es semejante a la Pedagogía en ciertos aspectos, como por ejemplo el hecho que las dos persiguen un mismo fin, que es el de enseñar independientemente de la edad, comparten en sus inicios teorías que les permiten sustentarse por lo cual se puede concluir que si utilizamos Pedagogía en los niños y adolescentes.

### **2.2.3. Principios de la Andragogía**

Según Jordy López Camps, a partir de las observaciones de Knowles, junto con las aportaciones posteriores de otros autores, pueden establecerse una serie de principios básicos de todo aprendizaje de adultos (López Camps, 2008).

<b>Principio 1</b>	Los adultos son autónomos y auto dirigen su proceso de aprendizaje. Las persona adultas necesitan sentirse libres en el momento de diseñar su aprendizaje, quieren tener el control de su proceso de aprendizaje. Los formadores han de saber implicar activamente a los adultos en los procesos de aprendizaje y por ello deben saber comportarse como facilitadores más que enseñantes. Los formadores han de acompañar a los aprendices en el desarrollo de su propio proceso de aprendizaje, en lugar de transmitir simplemente contenidos. Los formadores deben, de manera específica cubrir las expectativas de los aprendices sobre el aprendizaje y permitir que éstos trabajen en cuestiones de su interés. Los formadores han de mostrar a los aprendices cómo la formación les ayudará a alcanzar los objetivos formativos y los personales. Los adultos desean pactar con los formadores o responsables de formación sus itinerarios formativos y ritmos de aprendizaje
------------------------	---

<b>Principio 2</b>	La experiencia es el gran recurso para el aprendizaje de las personas adultas. Las personas adultas, a diferencia de los niños y jóvenes, se incorporan a los procesos de aprendizaje aportando una gran y variada experiencia. Los adultos han adquirido, a lo largo de su vida, vivencias y conocimientos aprendidos en múltiples lugares y diversas situaciones, algunas laborables y otras no. Los aprendices adultos, cuando aprenden, han de poder enlazar los nuevos contenidos con sus conocimientos y experiencias previas. Los formadores deben saber relacionar la experiencia y los conocimientos de los aprendices con los contenidos del aprendizaje; mostrando, además, los beneficios concretos que les aportarán los nuevos conocimientos
<b>Principio 3</b>	Las personas adultas quieren tener metas y objetivos claros. Cuando una persona participa en una actividad formativa debe comprender cuáles son sus objetivos. Por ello, los aprendices valoran mejor aquellas actividades formativas bien estructuradas, organizadas y con objetivos claros. Los formadores deben explicar a los aprendices adultos cuales son los objetivos formativos y qué contenidos se aprenderán
<b>Principio 4</b>	Las personas adultas valoran la pertinencia de los aprendizajes. Las personas adultas están dispuestas a aprender cuando tienen necesidad de hacerlo o cuando el aprendizaje está relacionado claramente con sus situaciones vitales. Las personas adultas quieren comprender la razón de sus aprendizajes. Fundamentalmente, las personas adultas quieren que sus aprendizajes sean aplicables, tanto en su entorno laboral como en cualquier ámbito de sus actividades. Por esta razón, los formadores deben explicar cuáles son los objetivos operativos del proceso formativo al principio de los procesos de aprendizaje
<b>Principio 5</b>	Los adultos son prácticos. A diferencia de los niños y jóvenes, cuyo aprendizaje se realizan centrados en ellos mismos, las personas adultas necesitan basar el aprendizaje en aspectos relacionados con su experiencia vital (orientando el aprendizaje hacia tareas, resolución de problemas, etcétera). Los adultos quieren aprender para resolver problemas y encontrar la manera de aplicar lo aprendido, desean aprender aquello que puede aplicarse inmediatamente y en beneficio propio. Las personas adultas prefieren practicar lo aprendido y siempre optan por aprendizajes prácticos frente a los teóricos. Por ello, los formadores han de procurar evocar constantemente la utilidad práctica de los contenidos del aprendizaje. Las personas adultas están más interesadas en resolver problemas que en aprender por el gusto de aprender
<b>Principio 6</b>	La motivación de los adultos para aprender es, fundamentalmente, interna de la persona. Las personas están motivadas a aprender. Si bien las personas adultas responden a motivaciones externas (mejora en las condiciones laborables, promoción, aumento salarial, etcétera) lo cierto es que las motivaciones más poderosas para aprender son intrínsecas. Las personas se motivan a aprender para mejorar su comprensión sobre la vida, el trabajo, entender y hacer mejorar sus actividades, mejorar su calidad de vida y por simple responsabilidad profesional o por la satisfacción que comparte la adquisición de nuevos conocimientos útiles para su desarrollo personal. El formador, al iniciar cualquier actividad de aprendizaje, debe identificar que factores pueden estimular el interés por el aprendizaje
<b>Principio 7</b>	Los aprendices quieren ser tratados con respeto y educación. Los formadores han de valorar y considerar a los aprendices por lo que ya saben y por la riqueza de las experiencias aportadas a los procesos de aprendizaje. Las personas deben poder expresar libremente sus opiniones a lo largo del proceso de aprendizaje. Las personas adultas quieren sentirse libres y tratadas con consideración

**Cuadro 9:** Principios de la Andragogía según Jordy López Camps (Pérez, 2012)

#### **2.2.4. Atributos de los adultos en el aprendizaje**

De la información extraída de varios autores, se identifican un conjunto de atributos presentes en los adultos cuando participan en una actividad formativa, así tenemos:

- Tienen experiencia de primera mano.
- Tienen hábitos y aptitudes.
- Poseen un cierto nivel de orgullo, aunque varíe la manera de expresarlo.
- Tienen cosas a perder, por ello se muestran tan cautelosos cuando se incorporan a los procesos de aprendizaje.
- Tienen preocupaciones fuera del ámbito de aprendizaje.
- En algunas ocasiones pueden confundirse ante la necesidad de optar entre ciertas alternativas formativas.
- Tienen comportamientos grupales coherentes con sus necesidades.
- Tienen un marco racional de referencia (valores, actitudes, etcétera).
- Toman decisiones de acuerdo con este marco racional.
- Responden ante refuerzos positivos.
- Tienen buena predisposición hacia la formación.
- Aprenden para mejorar y cambiar.
- Pueden tener algún prejuicio respecto a determinados contenidos, métodos de aprendizaje, ambientes o instituciones formativas.
- Tienen necesidad de aplicar de inmediato lo aprendido.
- Quieren ser competentes aplicando sus competencias.
- Quieren escoger personalmente su itinerario formativo.
- Prefieren aprender en un ambiente confortable.

#### **2.2.5. Organización de los Procesos de aprendizaje en el adulto**

A partir de los principios generales del aprendizaje de adultos, López define algunos indicadores respecto a cómo organizar los procesos de aprendizaje:

<b>Presentar la información de tal manera que pueda ser gestionada adecuadamente</b>	Se recomienda desagregar los contenidos formativos en pequeñas unidades de información en lugar de presentarlos en forma compacta
--	---

<b>Presentar nueva información sólo si tiene sentido para el aprendiz y puede aplicarse</b>	Si el aprendiz no relaciona esta información con su trabajo o situaciones personales no mostrará ningún interés por el aprendizaje
<b>Presentar una sola idea o concepto a la vez</b>	Los contenidos deben presentarse enlazados de manera continua
<b>Usar frecuente retroalimentación para resumir los aprendizajes</b>	El formador debe asegurarse que los aprendices aprendan y comprendan correctamente los contenidos de aprendizaje. El diseño de la información debe prever también como proporcionar a los aprendices información de su progreso en el proceso de aprendizaje
<b>Practicar</b>	Los aprendices aprenden mejor si tienen la oportunidad de practicar mientras dura el proceso formativo. Al diseñar una actividad formativa debe preverse un tiempo específico para poder experimentar lo aprendido. Aquello que se hace, se recuerda
<b>Respetar que hay diferentes contenidos de aprendizaje y diferentes niveles de aprendizaje.</b>	Cada uno de los diferentes contenidos de aprendizaje; conocimientos, procedimientos y actitudes, tienen diferentes niveles de aprendizaje. El diseño de la formación debe reflejar estas diferentes categorías en formas de tipos de aprendizaje, A su vez estos diferentes niveles puede exigir diferentes métodos de aprendizaje que se traducen en distintos diseños didácticos.
<b>Aceptar que las personas tienen distintos estilos de aprendizaje</b>	Los formadores deben modular sus estrategias formativas de tal manera que todos los participantes en las acciones formativas, independientemente de cuál sea su estilo de aprendizaje, se sientan integrados. Los métodos de aprendizaje deben seleccionarse de acuerdo al tipo de aprendizaje y a las características de quienes aprenden
<b>Reconocer que el aprendizaje es un proceso continuado</b>	El aprendizaje en la Sociedad del Conocimiento es una actividad que se da a lo largo de toda su vida. La propia actividad formativa estimula el desarrollo de nuevos aprendizajes
<b>Tener presente que las personas aprenden si están motivadas</b>	La efectividad del aprendizaje exige que los formadores recuerden periódicamente a los aprendices cuales son los beneficios de los contenidos formativos para asegurar su interés y motivación
<b>Mejorar el aprendizaje empleando refuerzos positivos</b>	Evitar el uso de estímulos negativos a lo largo del proceso de aprendizaje. Las personas se sienten más motivadas para aprender a través de los refuerzos positivos
<b>Asumir que las personas aprenden haciendo actividades</b>	El formador debe proporcionar oportunidades para practicar lo aprendido en entornos cercanos a la realidad laboral del aprendiz

**Cuadro 10:** Organización de procesos de aprendizaje según Jordy López Camps (Pérez, 2012)

Conocer las bases y principios de la andragogía y entender mejor las teorías del aprendizaje trae como resultado mejores decisiones en la creación del Programa de Desarrollo, por lo mismo a continuación se presentará la teoría relacionada con los estilos

de aprendizaje de Kolb, ya que estos estilos están enfocados específicamente en los adultos.

### **2.3. Estilos de aprendizaje Kolb**

El aprendizaje de las competencias requiere conocer los estilos cognitivos de las personas adultas, por esta razón este proyecto se enfoca en los estudios de David Kolb, en lo correspondiente a los estilos de aprendizaje.

En la publicación "Líder Emocional" de Boyatzis, Mckee, & Johnston se plantean los fundamentos teóricos que orientan la metodología del Programa de Desarrollo de Competencias. Estos autores aportan con sus estudios orientados a la educación de adultos, los mismos que se basan en la teoría planteada por Kolb, por consiguiente en el desarrollo de este tema se hace referencia a los autores de la publicación mencionada.

David Kolb, desarrolló un modelo de aprendizaje basado en experiencias, que define "la experiencia se refiere a toda la serie de actividades que permiten aprender" (Boyatzis, Mckee, & Johnston, 2008).

Kolb incluye el concepto de estilos de aprendizaje dentro de su modelo y lo describe como "algunas capacidades de aprender que se destacan por encima de otras como resultado del aparato hereditario de las experiencias vitales propias y de las exigencias del medio ambiente actual" (Boyatzis, Mckee, & Johnston, 2008).

Kolb identificó dos dimensiones principales del aprendizaje, la percepción y el procesamiento, sobre esto argumenta que el aprendizaje es el resultado de la forma como las personas perciben y luego procesan lo que han percibido.

Describe dos tipos opuestos de percepción:

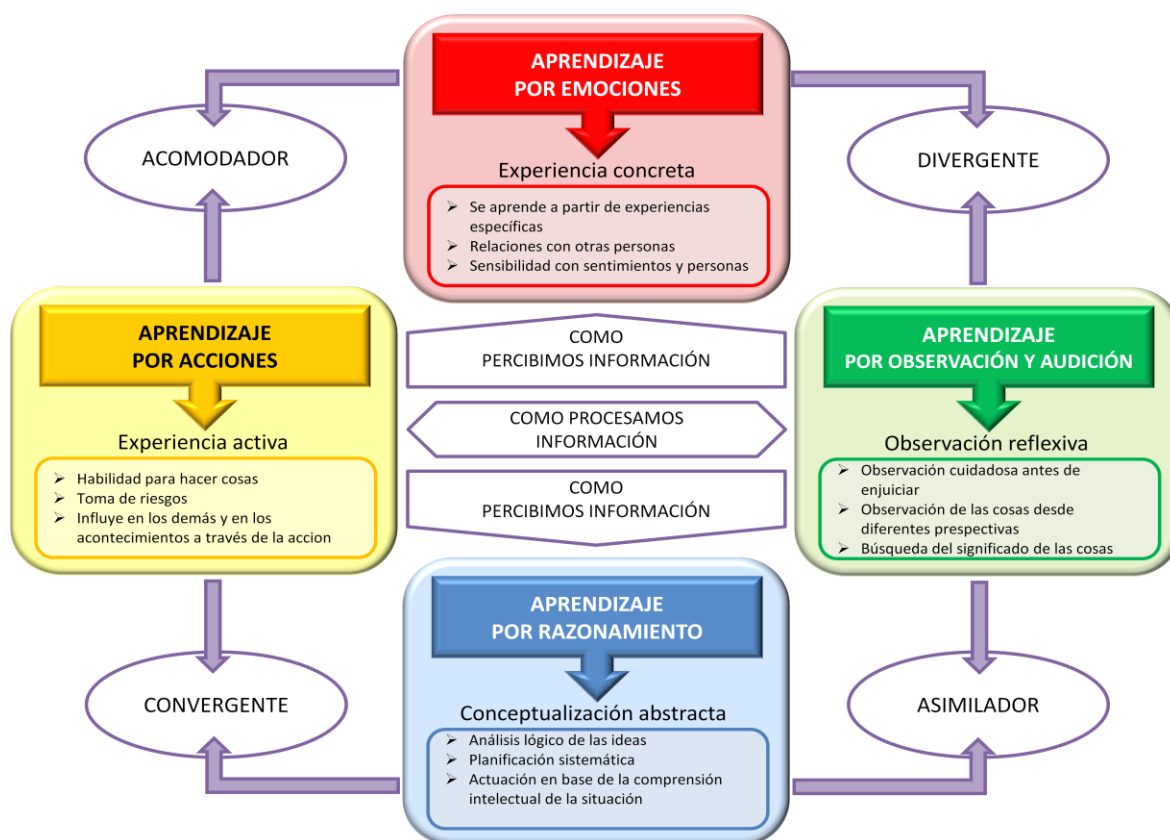
- Las personas que perciben a través de la experiencia concreta,
- Las personas que perciben a través de la conceptualización abstracta.

En sus estudios incluye además otros elementos, los tipos de procesamiento:

- ❖ Algunas personas procesan a través de la experimentación activa, es decir, la puesta en práctica de las implicaciones de los conceptos en situaciones nuevas,
- ❖ Mientras que otras a través de la observación reflexiva.

La relación de las dos formas de percibir y las dos formas de procesar es lo que llevó a Kolb a describir un modelo de cuatro cuadrantes para explicar los estilos de aprendizaje (Boyatzis, Mckee, & Johnston, 2008).

A continuación se ilustra los estilos de aprendizaje de Kolb, basada en la misma publicación “Líder Emocional”.



**Ilustración 19:** Modelo de aprendizaje de Kolb (Pérez, 2012)

A partir de esta propuesta, puede construirse la denominada Relación de estilo de Aprendizaje, conocidas por sus siglas inglesas LSL. Esta relación es un buen recurso para identificar los diferentes estilos de aprendizaje de las personas a partir de los cuales establecer una estrategia personalizada de aprendizaje. Una buena gestión de los estilos de aprendizaje es útil para mejorar la eficacia del aprendizaje de las personas y mejorar su motivación para aprender.

El estilo de aprendizaje es la manera como una persona reacciona ante el conjunto de factores determinantes del entorno de aprendizaje, se construye a partir de percepciones cognitivas y afectivas.

Los estilos de aprendizaje propuestos por Kolb se basan en cómo las personas aprenden en cada uno de los cuatro momentos del ciclo básico de aprendizaje. La experiencia se aprende a través de sensaciones y sentimientos; la reflexión, a través de la observación, la conceptualización abstracta se aprende por medio del pensamiento y la

experimentación, mediante la acción La SLI, propone categorizar los aprendices en cuatro estilos de aprendizaje según la manera como lo individuos utilicen cada uno de los diferentes tipos de ciclo de aprendizaje. Kolb observó que los estilos de aprendizaje surgían por la combinación binaria de los distintos estadios o tipos de aprendizaje. De acuerdo con la observación de Kolb, pueden definirse cuatro estilos de aprendizaje. A continuación se ilustra la planificación de la formación en base a los estilos de Kolb:

	<b>DIVERGENTE</b>	<b>ASIMILADOR</b>	<b>CONVERGENTE</b>	<b>ACOMODADOR</b>
<b>Estilo de aprendizaje de Kolb</b>	Son personas que utilizan la experiencia concreta y la observación reflexiva.	Son personas que utilizan la observación reflexiva y la conceptualización abstracta.	Son personas que combinan la reflexión reflexiva y la experimentación activa.	Son personas que oscilan entre la experiencia técnica y la capacidad de experimentación activa.
<b>Fortaleza pedagógica</b>	Son personas imaginativas, con conciencia y sentido de los valores.	Son personas con capacidad de asimilar mucha información y ordenarla lógicamente. Estas personas utilizan el razonamiento inductivo.	Son personas que saben decidir y resolver problemas. Usan el razonamiento hipotético – deductivo. Controlan sus emociones.	Son personas orientadas a hacer cosas, desarrollos prácticos y tareas en base a la experimentación.
<b>Competencias personales</b>	Son personas reflexivas, con capacidad de establecer relaciones. Personas creativas e imaginativas. Saben construir alternativas, Se preocupan por las otras personas. Muestran orientación a la cultura y las artes.	Son personas que crean modelos e integran observaciones dispares en explicaciones globales. Son personas teóricas. Muestran poca preocupación por las personas. Son personas orientadas a las ideas y conceptos abstractos.	Son personas activistas. Se ocupan de tareas técnicas y de análisis de problemas. Son muy poco relacionales y poco proclives a las actividades sociales.	Son personas orientadas a la investigación. Gusto para asumir riesgos y realizar acciones. Son intuitivas y utilizan el método del ensayo – error. Buscan información en otras personas.
<b>Ocupación profesional</b>	Consultores, consejeros, dirección de RR.HH, técnicos de organización, etc.	Ciencias básicas, matemáticas, Departamento de investigación y planificación.	Estudios de ingenierías o especialidades técnicas.	En puestos de trabajo orientados a la acción. Laboratorios.
<b>Materiales pedagógicos</b>	Apuntes. Revistas. Tormentas de ideas. Cuestiones teóricas. Discusiones.	Análisis de documentos. Analogías. Estudio de casos. Lecturas teóricas. Reflexión en solitarios. Consultas con expertos.	Resolución de problemas. Trabajos con simulaciones. Estudio de casos, trabajo de campo, resolución de ejercicios, diseños de proyectos.	Lecturas teóricas, Aplicación de habilidades. Juegos de problemas.

**Cuadro 11:** Estilos de aprendizaje de Kolb basados en López Camps y Leal Fernández (Pérez, 2012)

En el cuadro que se presenta a continuación se muestra la relación que existe entre los estilos de aprendizaje de Kolb y los diferentes métodos y recursos utilizados en la formación.

ETAPA DEL CICLO DE APRENDIZAJE	CONTENIDO	MÉTODOS Y RECURSOS
<b>Experiencia concreta</b>	Introducir nueva formación y justificar el sentido y la significación del aprendizaje.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lecturas.</li> <li>• Ejemplos.</li> <li>• Plantear problemas.</li> <li>• Trabajo de campo.</li> <li>• Ejercicios de laboratorio.</li> <li>• Visionar videos.</li> <li>• Observar.</li> </ul>
<b>Observación reflexiva</b>	Desarrollar las competencias necesarias para el progreso personal a lo largo de la vida.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discutir en grupos.</li> <li>• Discutir con todo el grupo de aprendizaje.</li> <li>• Pensar y discutir cuestiones.</li> <li>• Tormenta de ideas.</li> <li>• Comentar noticias del periódico.</li> </ul>
<b>Conceptualización Abstracta.</b>	Implica los niveles altos de pensamiento identificados en la taxonomía de Bloom.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conferencias.</li> <li>• Analogías.</li> <li>• Material impreso.</li> <li>• Construir modelos.</li> <li>• Proyectos.</li> <li>• Simulaciones.</li> </ul>
<b>Experimentación Activa</b>	Aplicar las competencias aprendidas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyectos.</li> <li>• Trabajos de laboratorio.</li> <li>• Trabajo de campo.</li> <li>• Estudio de casos.</li> </ul>

**Cuadro 12:** Asociación de los métodos de aprendizaje a los diferentes estilos de aprendizaje. (Pérez, 2012)

El conocimiento teórico de los estilos de aprendizaje de Kolb son la base para la estructuración de las actividades de desarrollo de los Asesores de Microcrédito del Banco Solidario. Entendiéndose que este cargo está orientado a la acción por lo tanto es un estilo acomodador, es decir, personas que oscilan entre la experiencia técnica y la capacidad de experimentación activa. Para lo cual Kolb considera diferentes métodos y recursos utilizados en la formación de los mismos mediante lecturas, ejemplos, plantear problemas, trabajo de campo, ejercicios de laboratorio, visionar videos y observar.

Tomando en cuenta que el presente proyecto busca establecer un programa de autodesarrollo, es indispensable definir los aspectos teóricos que abarcan el autodesarrollo.

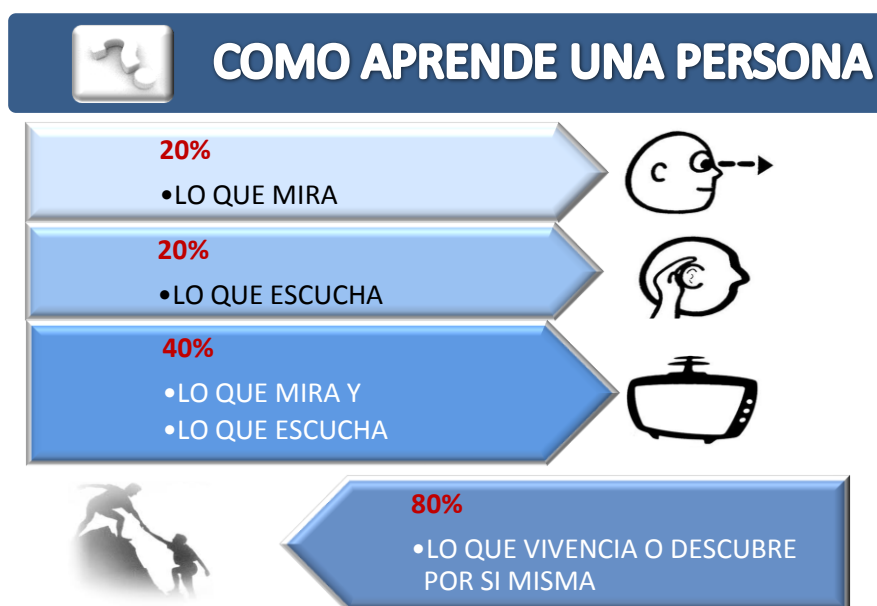
## 2.4. El Autodesarrollo

El autodesarrollo se entiende como toda actividad o acción que realiza una persona por propia iniciativa con el fin de mejorar. (Alles M. A., 2006, pág. 31)

El autodesarrollo hace referencia al compromiso de una persona para pensar y decidir por sí misma, eso implica la adquisición de nuevas habilidades y la repetición de acciones para mejorar los hábitos y las competencias personales, en consecuencia, el autodesarrollo promueve en cada individuo, que por su propia cuenta se preocupe de su crecimiento intelectual, mediante el aprendizaje, para aplicarlo en distintas facetas de la vida, en la búsqueda de nuevas oportunidades. En definitiva, el autodesarrollo consiste en promover por nuestra propia cuenta el crecimiento intelectual que se adquiere mediante el aprendizaje, para aplicarlo en distintas facetas de la vida.

El autodesarrollo debe ser un proceso continuo a lo largo del tiempo y que se organiza en distintas fases. La acción del sujeto se construye en base a la interacción con el medio en el que se desenvuelve, al cual se va adaptando en forma gradual a fin de consolidar y mejorar su posición.

La noción de autodesarrollo implica una firme creencia en el potencial de las personas y en la capacidad para generar cambios a través de una mejora en su ser y en su hacer. Boyatzis afirma que las personas sólo aprendemos lo que queremos aprender. Por eso es importante, en un proceso de desarrollo de competencias, hacer que ese sea un proyecto personal, marcarse metas y establecer un plan de trabajo, pero que sean nuestras metas (Boyatzis R. E., 1998).



**Ilustración 20:** Elementos del aprendizaje experiencial según National Training Laboratories (Pérez, 2012)

De acuerdo al estudio realizado en 1977 por National Training Laboratories, el aprendizaje experiencial plantea las valoraciones expuestas en la ilustración, en donde podemos observar que en el aprendizaje de adultos una persona aprende mucho más cuando los conocimientos y comportamientos provienen de sus propios descubrimientos o vivencias (Rodas Carrillo, 2012).

Para la autora francesa, Claude Levy-Leboyer, el autodesarrollo de competencias y la formación tradicional, no se refieren a lo mismo.

El desarrollo de competencias no se relaciona con nuevas técnicas pedagógicas. Por el contrario, es una actitud que debe adoptar quien quiera desarrollar sus competencias, actitud que debe ser compartida y reconocida como tal por la superioridad de la empresa (Lévy-Leboyer, 1996, pág. 131).

#### **2.4.1. Técnicas para el Autodesarrollo de Competencias**

Martha Alles en su obra “Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias” plantea: “Se ha denominado Técnicas para el autodesarrollo a una serie de actividades que se realizan fuera del ámbito del trabajo y que no se relacionan con la vida laboral de las personas”.

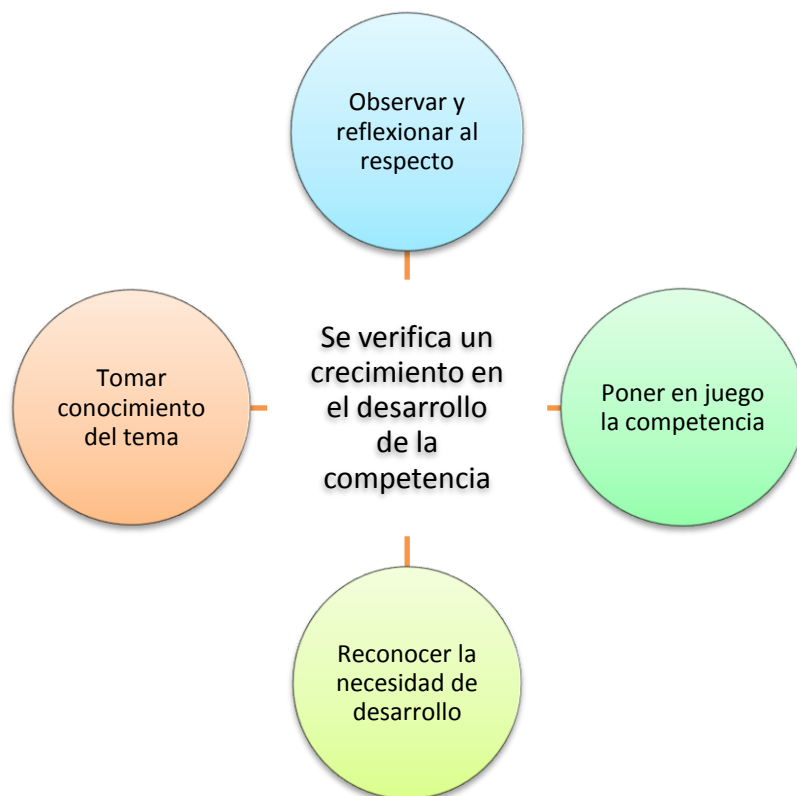
Si bien el autodesarrollo lo denominamos “dirigido”, se trata de actividades que, si bien la organización puede sugerirlas como convenientes para el desarrollo de tal o cual competencia, el empleado las lleva a cabo solo por su propia iniciativa.

El rol que tiene la organización respecto de este grupo de actividades es el de hacer tomar conciencia a los empleados sobre la necesidad de su autodesarrollo, brindándoles información de las competencias que cada uno debe desarrollar y, por último, ofrecerles oportunidades e información al respecto.

En todos los casos la decisión de llevar a cabo estas actividades, o no, queda en manos del empleado” (Alles M. A., 2006).

Alles define cuatro pasos como los puntos clave para el autodesarrollo y conceptualiza múltiples caminos para alcanzarlo, sugiriendo una serie de acciones.

En la ilustración que sigue, se observan los cuatro pasos referidos que conllevan al desarrollo de las competencias



**Ilustración 21:** Puntos clave para el autodesarrollo según Alles (Pérez, 2012)

Cuando se desea desarrollar las competencias, las vías son múltiples. Sin embargo Martha Alles plantea estas vías como lecturas, hobbies, deportes, actividades extracurriculares y películas; en los cuales existe el propósito de abarcar diferentes gustos, preferencias y posibilidades. (Alles M. A., 2006, pág. 276).

A continuación se detallan las actividades y los propósitos para desarrollar competencias:

**Lecturas:** se relacionan con el autodesarrollo. Las lecturas sugeridas por mentores, jefes u otras personas que puedan influir favorablemente pueden ser de mucha utilidad para el desarrollo tanto de conocimientos como de competencias. (Alles M. A., 2006, pág. 282)

**Role Playing (Hobbies):** es un tipo de formación que se realiza a través de la simulación de diferentes situaciones. (Alles M. , 2009, pág. 36)

**Deportes:** cuando se menciona un deporte cualquiera, debe pensarse en el deporte como equipo, más que en las reglas de juego o características particulares. Se aplica el mismo criterio a otras actividades como danza coro, orquesta etc. Actividades que solo se realizan de manera grupal y que requieren, para su desarrollo exitoso, que el grupo

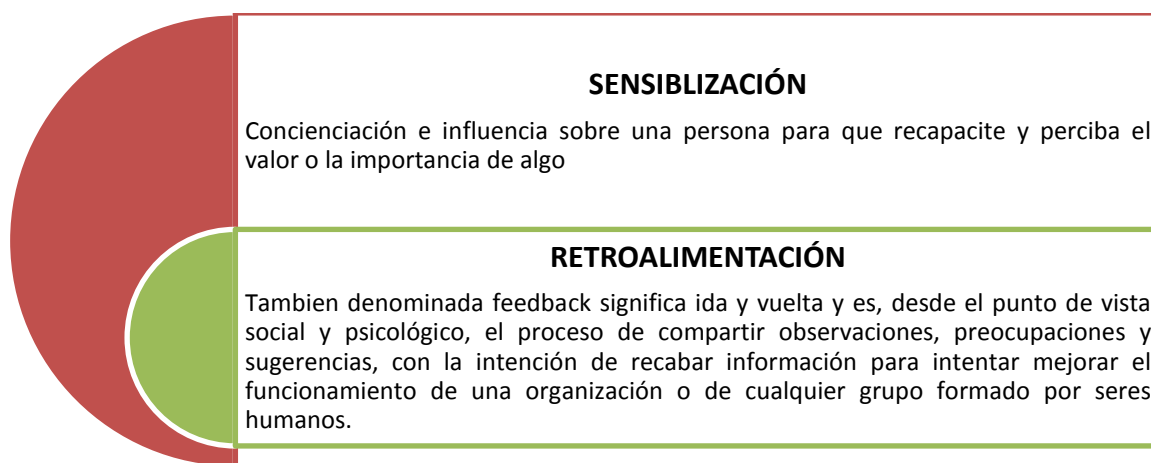
que las realiza conforme un equipo y desde ya siga las reglas. (Alles M. A., 2006, pág. 282)

**Películas:** A través de esta vía de estimulación, se logra un proceso análogo al que puede realizarse mediante las lecturas. Al utilizar películas la actividad se torna casi lúdica ya que se trabaja con un elemento atractivo para lograr una identificación negativa o positiva frente a una situación. La persona hace el análisis y logra su objetivo. (Alles M. A., 2006, pág. 283)

Adicionalmente Alles plantea la importancia de incorporar al proceso de autodesarrollo los componentes de:

- SENSIBILIZACIÓN
- RETROALIMENTACIÓN

Estos procesos permiten la continuidad y sostenibilidad del Programa de desarrollo, al respecto en la siguiente ilustración se plantean los conceptos de estos procesos.



**Cuadro 13:** Concepto de Sensibilización y Retroalimentación según Wikipedia (Pérez, 2012)

#### **2.4.1.1. Sensibilización**

Es un proceso de comunicación, activo y creativo, que promueve una transformación, un cambio de actitudes y comportamientos a través de la sensibilización se pretende lograr una toma de conciencia respecto a una determinada problemática.

La herramienta básica de la sensibilización es la comunicación. El concepto de comunicación más extendido es el que la equipara con información, comunicar equivale a informar.

Este concepto nos sitúa ante un esquema comunicativo en el que la persona o entidad que emite es la parte activa, la que tiene algo que decir y la que controla el proceso de comunicación, mientras que quién recibe es la parte pasiva (Equalmalabaristas, 2012).

#### **2.4.1.2. Retroalimentación**

La retroalimentación nos ayuda a proporcionar información sobre las competencias de las personas, sobre lo que sabe, sobre lo que hace y sobre la manera en cómo actúa.

La retroalimentación permite describir el pensar, sentir y actuar de la gente en su ambiente y por lo tanto nos permite conocer cómo es su desempeño y cómo puede mejorarlo en el futuro.

Ayuda a los individuos a alinear su propia imagen con la realidad, por lo que puede ser considerada como un espejo que devuelve a la persona la imagen de lo que está haciendo o de cómo se está comportando. Por esta razón, se puede decir que es una herramienta efectiva para aprender como los demás perciben las acciones, conocimientos, palabras y trabajos de la persona en cuestión y permite que ésta le dé a conocer a los demás sus percepciones.

Para poder consolidar con mayor claridad este concepto se puede establecer lo siguiente:

##### **2.4.1.2.1. Características de una retroalimentación efectiva**

<p><b>Para que existan resultados positivos la retroalimentación debe ser</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una descripción de hechos, de percepciones y sentimientos.</li> <li>• Una manera de ayudar y ser corresponsable.</li> <li>• Un proceso natural que se da en diferentes contextos de la vida.</li> <li>• Específica y concreta.</li> <li>• Un proceso de diálogo continuo que se dirige a comportamientos que se pueden cambiar.</li> <li>• Oportuna y congruente.</li> </ul>
<p><b>En un proceso de retroalimentación se debe evitar</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centrarse en reproches, críticas, consejos e interpretaciones.</li> <li>• Hablar por otros.</li> <li>• Que se convierta en una manera de justificar la agresión o el castigo.</li> <li>• Que sea un proceso en el que solo se toma en cuenta una de las partes.</li> <li>• Que se lo realice de manera general o abstracta.</li> <li>• Que se dirija a aspectos fuera de control de la persona.</li> <li>• Que sea inoportuna y/o desproporcionada</li> <li>• Que sea un proceso impuesto sin opción a acuerdos</li> </ul>

**Cuadro 14:** Concepto de Sensibilización y Retroalimentación según Alles (Pérez, 2012)

Analizando el cuadro anterior se entiende que, para poder dar retroalimentación, hay varios criterios que se deben tener en cuenta para que ésta sea efectiva: ha de ser descriptiva, específica, oportuna, apropiada y clara.

Es decir, la mejor retroalimentación se da y se recibe cuando hay confianza, cuando es solicitada y deseada, cuando permanece entre las personas que han participado en ella, cuando es motivada por una atmósfera de mejora continua, cuando tiene fines específicos, se refiere a situaciones y actos concretos y hay una verdadera preocupación por el otro.

Por lo anterior se vuelve prioritario que los involucrados en este proceso comprendan algunos conceptos elementales involucrados en la retroalimentación:

<b>Conducta</b>	Comprende a los comportamientos de las personas que son susceptibles de ser observadas y analizadas
<b>Observación</b>	Idealmente, la retroalimentación debe ser brindada por la misma persona que está efectuando la observación, por lo que debiera ocurrir naturalmente, como parte del trabajo diario y debe incluir el registro oportuno de datos e información que sirva como evidencia para el proceso
<b>Evaluación</b>	Para evaluar los comportamientos observados, los objetivos deben ser compartidos por todos los involucrados, lo que implica que deben ser comunicados, verbalmente o por escrito, y recordados periódicamente

**Cuadro 15:** Factores para la Retroalimentación según Muñoz de Priego (Pérez, 2012)

#### **2.4.1.2.2. Importancia de la Retroalimentación en los procesos de Desarrollo**

La experiencia ha demostrado que uno de los elementos más desaprovechados dentro del proceso de evaluación y desarrollo, es la retroalimentación.

Sin embargo este proceso constituye un pilar fundamental ya que nos permite:

- Que el colaborador conozca de forma objetiva y clara aquello que esperamos de él.
- Generar un ambiente de confianza y apertura con el colaborador.
- Promover la mejora continua.

Podemos concluir que el desarrollo, es un proceso reflexivo que se obtiene del compromiso que se genera luego de realizar una evaluación adecuada y una retroalimentación efectiva.

La claridad en los conceptos teóricos expuestos en este capítulo, permitirán en el siguiente construir la metodología a utilizar en el diseño del Programa de Desarrollo de Competencias.

## Capítulo III

# METODOLOGÍA

La metodología presentada a continuación, proporciona la información que permitió elaborar el presente proyecto:

	MÉTODO	OBJETIVOS	FUENTE	
FASE 1	Recolección, revisión y organización de información	Obtener información preliminar	PUCE	
			Banco Solidario	
FASE 2	Análisis de información, diagnóstico y sistematización	Revisar lectura, redacción y resumen de datos	Banco Solidario	
		Validar las referencias teoricas para sustentar el Programa de Desarrollo de Competencias	Bibliotecas	
			Internet	
FASE 3	Diseño del Programa de Desarrollo de Competencias	Crear un ambiente adecuado, concienciar sobre la importancia y la necesidad de desarrollar competencias, generar compromiso	Sensibilización	Agenda
				Taller presencial, PPT, Videos
		Definir actividades para el desarrollo de competencias a sugerirse a los asesores de microcrédito	Guía de autodesarrollo	Lista de deportes
				Lista de pasatiempos
				Lista de lecturas
				Lista de películas
				Lista de actividades según brecha
Aplicación informática Excel				
Mantener motivación	Retroalimentación			
FASE 4	Elaboración de documento de disertación	Cumplir con prerequisite previo obtención del título	Borrador	
			Correcciones	
			Entrega a PUCE	
			Entrega a Banco Solidario	

**Cuadro 16:** Metodología - información que orienta la elaboración del proyecto (Pérez, 2012)

### **3.1. FASE 1) Recolección, revisión y organización de información**

Por medio de la recolección, revisión y sistematización de la información del Banco Solidario y de la PUCE se obtuvo la información preliminar.

Dando como resultados la obtención de información institucional, políticas y normas de recursos humanos, instrumentos para la gestión de recursos humanos por competencias y la medición de competencias; el fin fue obtener los datos de la institución en la que se desarrolló el proyecto.

### **3.2. FASE 2) Análisis de información, diagnóstico y sistematización**

En esta fase se realizó el diagnóstico para conocer la situación de los asesores del microcrédito con respecto a su perfil de competencias.

La información analizada dio a conocer su distribución geográfica, género, tiempo en la empresa, edad, formación académica, y nivel salarial. Procesada esta información se conocieron las características del grupo al que está dirigido el Programa de Desarrollo de Competencias.

Adicionalmente se analizó el concepto de competencias definido por la institución, y las etapas de implementación del modelo de competencias de Hay Group, previo a la etapa de desarrollo, con el fin de tener claro los requerimientos institucionales.

Con esta información, se supo que el Banco Solidario obtuvo la medición del perfil individual de competencias, la determinación y análisis de brechas, el mismo de vital importancia para justificar de manera cuantitativa la realización del Proyecto. Estos datos fueron de gran importancia como punto de partida para el diseño del Programa de Desarrollo de Competencias.

Los conceptos de competencias se encuentran en el marco teórico y la información de lo realizado en esta materia por Banco Solidario se encuentra en el Diagnóstico, el mismo que como resultado final tiene el árbol del problema, insumo para la determinación de los objetivos del Programa de Desarrollo de Competencias.

### **3.3. FASE 3) Diseño del Programa de Desarrollo de Competencias**

El mismo que cuenta con el sustento teórico basado en los estudios de competencias, andragogía, estilo de aprendizaje de Kolb y autodesarrollo, lo que ha permitido elaborar el Programa con los siguientes elementos: Sensibilización; Guía de Desarrollo y Retroalimentación.



**Ilustración 22:** Elementos del Programa de Desarrollo de Competencias (Pérez, 2012)

A continuación se detallan los tres elementos del Programa de Desarrollo de Competencias.

### 3.3.1. Sensibilización

Por medio de la investigación bibliográfica e internet, se obtuvieron los elementos teóricos y los videos para el taller.

Según Martha Alles “la sensibilización dará paso al reconocimiento de la importancia e impacto del desarrollo por parte de la persona” (Alles M. , 2002). Para la sensibilización se ha diseñado un taller mediante la exposición de videos y una presentación Power Point, con el fin de crear un ambiente adecuado, concienciar sobre la importancia y la necesidad de desarrollar las competencias y generar compromiso con respecto a la superación de brechas en el perfil de competencias, la misma se encuentra en el anexo N°4.

Se tomó en cuenta los Principios Básicos del Aprendizaje de la Adragogía y los estilos de aprendizaje de Kolb, que se detallan en el marco teórico, quienes mencionan que un método de aprendizaje adecuado para los acomodadores, estilo que caracteriza a los asesores de microcrédito, es mediante videos, en los cuales los adultos son autónomos, su experiencia es un recurso importante, quieren tener metas y objetivos claros cuando van a participar de una actividad formativa, son personas que están dispuestas a

aprender cuando tienen necesidad de hacerlo o cuando el aprendizaje está relacionado claramente con sus situaciones vitales. Los adultos aprenden mejor cuando están relacionados a su desarrollo personal y profesional. La sensibilización debe tomar en cuenta que necesitan ser respetados y con apertura a sus puntos de vista.

Los mismos fueron investigados en el internet dependiendo de las competencias que conforman el perfil del asesor de microcrédito, tomando en cuenta la definición de cada una, encontrándose varios videos que desarrollan las competencias, sin embargo se escogió uno por cada competencia en función de que sea corto pero de un alto impacto.

A continuación se presenta una breve explicación de los once videos escogidos por cada competencia.

### **3.3.1.1. Autoconfianza**

Se investigó videos que muestren un hecho o situación que definan comportamientos o actitudes que se quieren desarrollar



**Ilustración 23:** Video Messi  
(Pérez, 2012) - Internet

El video muestra cómo el personaje expresa confianza en sus capacidades y lo manifiesta, disfrutando de los retos.

En el caso de Messi, cuenta en resumen la historia sobre su problema con la hormona de crecimiento, siendo igualmente un ejemplo de como expresa confianza en sus capacidades y escoge retos con un alto riesgo, concluyendo que las malas cosas pueden resultar bastante buenas, dependiendo de la perspectiva con que se analice y el nivel de confianza que tengas sobre tí mismo.

### **3.3.1.2. Integridad**

Se buscó videos que presenten situaciones en donde se manifieste la integridad en los protagonistas, y actúen correctamente y donde los personajes cuentan con lazos afectivos y pueda suponer complicaciones personales o emocionales.



**Ilustración 24:** Video los boletos  
(Pérez, 2012) - Internet

Dos niños muy aficionados al fútbol, observan como en un descuido un aficionado deja caer sus dos boletos de entrada al estadio, ellos recogen los boletos y entregan a su dueño.

El mensaje final es que la Honestidad puede dar alegrías; de esta manera se demuestra con un ejemplo, el valor de la integridad en las personas pese a lo difícil de practicarlo en ciertas ocasiones.

### **3.3.1.3. Pensamiento Analítico**

Esta competencia requiere de videos que presenten situaciones en donde se demuestre la capacidad e entender y resolver problemas o situaciones mediante comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias y relacionando causas y efectos.



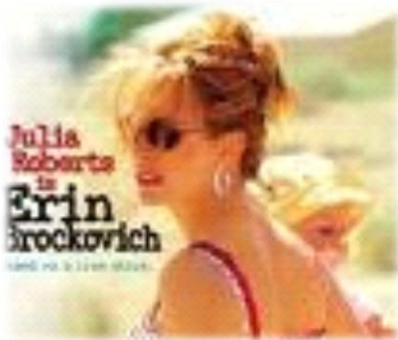
**Ilustración 25:** Video lecciones de  
Ajedrez analítico  
(Pérez, 2012) - Internet

El video muestra al gran maestro ruso de ajedrez, ex campeón del mundo, Garry Kasparov quien comparte su análisis de cómo jugar ajedrez.

Se puede observar cómo se manifiesta el pensamiento analítico de Kasparov al identificar relaciones múltiples en una situación compleja como es el juego de ajedrez, teniendo la capacidad de identificar vínculos causales múltiples e interpretar varias soluciones, sopesando el valor de cada una de las decisiones posibles que existen en una partida de ajedrez.

### **3.3.1.4. Búsqueda de Información**

La búsqueda de información implica realizar un trabajo sistemático para obtener la mayor cantidad y calidad de información, de todas las fuentes disponibles, en otras palabras, es una búsqueda constante por saber y entender más y mejor.



**Ilustración 26:** Video Erin Brockovich  
(Pérez, 2012) - Videotienda

El video es una escana de una interesante película, en esta escena Erin solicita permiso a su jefe para investigar el caso que le asignaron, es así que emprende una serie de averiguaciones y contactos que le ayudarán a comprender mejor a que se está enfrentando. Su curiosidad y empeño hacen que Erin descubra un caso que puede ser muy importante para el despacho mientras abre un expediente de algo que parece ser un caso rutinario.

### **3.3.1.5. Orientación al logro**

Para esta competencia se buscaron ejemplos claros de cómo lograr objetivos, en donde además se demuestre que alcanzarlos demanda un alto esfuerzo personal para alcanzarlos.



**Ilustración 27:** Video La Meta  
(Pérez, 2012) - Internet

Es un video que muestra cómo los personajes se preocupan auténticamente por realizar de mejor manera su trabajo.

El protagonista principal llega a la meta pese a sus grandes dificultades, y pese a ser el último en llegar, quienes están encargados de limpiar y recoger los implementos de la maratón, reciben al maratonista como si fuese el ganador de la competencia.

### **3.3.1.6. Orientación al cliente**

Desarrollar esta competencia requiere el deseo de ayudar o servir a los clientes, por esta razón se buscaron videos que relejen situaciones en donde se puedan observar ejemplos de cómo se debería esforzar una persona para satisfacer al cliente dentro de los límites y normas de una empresa, también se buscaron otros videos en el que se ejemplifique lo opuesto, es decir la forma en que no se debería tratar a un cliente.

Esta competencia está muy ligada a otras, tales como Búsqueda de Información, comprensión de la Organización, Iniciativa entre otras.



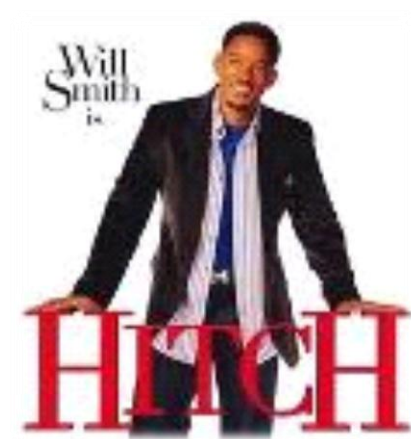
**Ilustración 28:** Video el Banco  
(Pérez, 2012) - Internet

El video muestra la forma cómo una cajera atiende a un cliente en una ventanilla de un banco. En una primera instancia la cajera no mantiene una comunicación fluida ni tampoco se compromete personalmente a resolver los inquietudes de su cliente. Su argumento: "Es la política y no puedo hacer nada".

En la segunda escena ya se muestra otra actitud: mantiene una comunicación permanente con el cliente para conocer sus necesidades, con una actitud de total disponibilidad, y esto se evidencia cuando actúa con rapidez para resolver el problema de la multa por sobregiro, sin presentar pretextos o excusas.

#### **3.3.1.7. Impacto Influencia:**

Se busco videos o escenas de películas que ejemplifiquen la intención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para así alcanzar una meta.



**Ilustración 29:** Video Hitch  
(Pérez, 2012) - Videotienda

La escena corresponde al inicio de la película donde Hitch presenta sus servicios como un especialista para encontrar parejas a los hombres y muestra un ejemplo de cómo lograrlo. En esta escena podemos observar como el protagonista calcula el impacto de sus acciones, se anticipa y se prepara para lograr una reacción, en este caso de una mujer pretendida, y lleva a cabo acciones inusuales o singulares especialmente pensados para producir un impacto determinado, y todo alrededor de la mascota de la mujer.

#### **3.3.1.8. Autocontrol**

Mantener las propias emociones bajo control es lo que requiere esta competencia, por consiguiente la investigación se oriento a buscar uan escena en donde se pueda ver el autocontrol.



**Ilustración 30:** Video La Vida Es Bella  
(Pérez, 2012) - Videotienda

Esta escena describe como actúa Guido al llegar con su hijo al Campo de Concentración y su interacción con los nazis, dentro del Campo Guido hará lo imposible para hacer creer a su hijo que la terrible situación que están padeciendo es tan sólo un juego.

Este video muestra cómo Guido controla el estrés con efectividad, respondiendo bien, a pesar del contexto en que se desenvuelve la escena, y logra cumplir el objetivo que es recrear a su hijo que su estadía ahí es parte de un juego para ganar un tanque.

### 3.3.1.9. *Pensamiento conceptual*

Descubrir nuevos conceptos, inducir la solución a un problema, es decir utilizar el razonamiento creativo permite desarrollar esta competencia.



**Ilustración 31:** Video Una Mente Brillante  
(Pérez, 2012) - Videotienda

La escena muestra a Nash con sus compañeros de estudio en un lugar donde llegan un grupo de mujeres que despiertan el interés de sus compañeros.

A partir de esta escena, Nash desarrolla y relacionada las teorías de Smith con la situación que están viviendo en ese momento.

Esta escena nos permite observar cómo el pensamiento conceptual de Nash le permite descubrir nuevos conceptos para explicar situaciones o resolver problemas que para los demás no resultan obvias.

### 3.3.1.10. *Preocupación por el Orden y calidad*

El orden y calidad requieren disciplina para cumplir y superar estándares en las tareas, se expresa en rutinas de revisión y seguimiento de las actividades establecidas, la insistencia en la claridad de los roles y funciones asignadas, y el asegurarse de que no existen errores. A manera de ejemplo con los videos se ilustran el grado de organización y perfección al que pueden llegar las personas, al desarrollar esta competencia.



**Ilustración 32:** Video Riverdance  
(Pérez, 2012) – Internet

Cualquiera de los espectáculos de Riverdance muestra el alto trabajo técnico y artístico de sus bailarines, cantantes y músicos. La concepción de Riverdance demuestra cómo una danza principalmente irlandesa y casi desconocida por el resto del mundo, ha podido cautivar a miles de espectadores, gracias a la sincronización de los movimientos de sus integrantes, como resultado de una supervisión constante, disciplina y múltiples ensayos.

### **3.3.1.11. Trabajo en Equipo**

El colaborar y cooperar con los demás en la búsqueda de objetivos comunes, requiere dejar de lado el individualismo, los videos seleccionados muestran como se debe trabajar en equipo



**Ilustración 33:** Video Ese no es mi problema  
(Pérez, 2012) - Internet

El video muestra la historia de un incendio que empieza en las afueras de un edificio, sin que nadie asuma su responsabilidad para actuar y apagar a tiempo el fuego, y mas bien se "pasan la pelotita" unos con otros, hasta el incendio toma un tamaño desproporcionado.

En este video se puede destacar que en un trabajo de equipo cada uno debe asumir su responsabilidad y actuar de forma oportuna para evitar permanentemente estar apagando incendios cuando se podría controlar desde un principio.

Con estos videos se podrán clarificar, interiorizar y sensibilizar a cada uno de los asesores la importancia del desarrollo de sus competencias. Además de generar un compromiso para fortalecer estos comportamientos.

Los videos permiten conocer los conceptos de las once competencias a desarrollar de manera didáctica y entretenida. Se tomó en cuenta los Principios del aprendizaje de la Andragogía

El material lo compone un CD que incluye una presentación de PowerPoint y videos cortos, los mismos que serán proyectados por un colaborador de Recursos Humanos.

La realización de los talleres serán guiados por la Gerencia de Recursos Humanos, se sugiere agrupar a los participantes por cada oficina y designar un facilitador quien seguirá la siguiente agenda:

ACTIVIDAD	OBJETIVO
1. <b>Invitación (Anexo4)</b>	Determinación de: fecha, día y hora del taller.
2. <b>Inicio – Bienvenida</b>	Registro de participantes, bienvenida, conocimiento de la agenda (Anexo4)
3. <b>Conferencia:</b> Las competencias del asesor de microcrédito	Conceptualización: Refrescar conocimientos con respecto a las competencias, definiciones. Explicación del Objetivo del taller: Sensibilizar previo al proceso de autodesarrollo.
4. <b>Conferencia:</b> Objetivos del Programa de Desarrollo de Competencias, importancia y beneficios.	Concienciar a los participantes sobre los beneficios del Programa de Desarrollo de Competencias.
5. <b>Videos de motivación:</b> Exposición de videos cortos, en los que se evidencian comportamientos de acuerdo con la clasificación definidas para el asesor de microcrédito.	Impactar a los espectadores de manera experiencial y reflexiva. Observar y reflexionar.
6. <b>Foro reflexivo:</b> bajo la guía de Recursos Humanos, mediante preguntas focalizadas.	Análisis y reflexión sobre el contenido de los videos de motivación y su relación con las competencias. Preguntas claves, (Anexo 4) Sugerencias de los participantes sobre el Programa de Autodesarrollo.
7. <b>Cierre y despedida:</b> breve evaluación de la jornada, invitación para el autodesarrollo.	Comprometimiento a cada uno de los presentes a asumir el importante reto personal del autodesarrollo.

**Cuadro 17:** Agenda Sensibilización - Programa de Desarrollo de Competencias

(Pérez, 2012)

### 3.3.2. Guía de Autodesarrollo

Del Diccionario de competencias de Banco Solidario se obtuvo la definición de competencias con el fin de conocer el nivel y el comportamiento requerido para la búsqueda de las actividades. A continuación a manera de ejemplo, una competencia extraída del diccionario de Competencias del Banco Solidario:

COMPETENCIA		NIVEL REQUERIDO	DEFINICIÓN	PREGUNTA GUIA	COMPORTAMIENTO REQUERIDO
AUTOCONFIANZA	A N Z	3	Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para realizar un trabajo o resolver un problema. Incluye el mostrar confianza en las propias capacidades, decisiones y opiniones.	¿Aborda situaciones arriesgadas o retadoras, y cuando lo hace se encuentra seguro de sí mismo?	Expresa confianza en sus capacidades.

**Cuadro 18:** Diccionario de Competencias - Programa de Desarrollo de Competencias (Pérez, 2012)

Para la creación de actividades de autodesarrollo, es importante tomar en cuenta el concepto de andragogía, es decir, que los adultos necesitan ser participantes activos en su propio aprendizaje.

Knowles en su modelo Andragógico fundamenta que los principios de que los adultos necesitan saber el por qué debe aprender algo antes de hacerlo, ser responsables de sus propias acciones, deben aprender mediante la experiencia, tienen disposición para aprender lo que necesitan y son capaces de hacer, se orientan al aprendizaje con la finalidad de solucionar un problema o tarea y los adultos tienen como motivación aprender cuando tienen necesidades internas tales como incrementar la autoestima y calidad de vida.

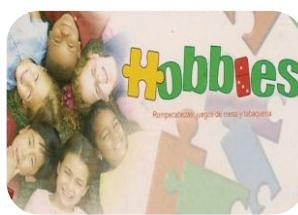
Adicionalmente se tomo en cuenta los estilos de aprendizaje de Kolb, quien menciona que hay cuatro tipos de aprendizaje, el acomodador, el divergente, el asimilador y el convergente. El autor define que una buena actividad de aprendizaje ha de diseñar espacios y momentos para los cuatro estilos.

Es necesario nuevamente mencionar que el Asesor de Microcrédito se relaciona más al estilo acomodador, ya que en el análisis del cuadro N. 30, Comparación de los estilos de Kolb, dentro del marco teórico, se determina que los cargos orientados a la acción son claramente acomodadores.

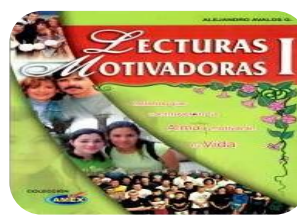
De la misma manera Martha Alles menciona en su metodología de autodesarrollo que las actividades puedan realizarse fuera del ámbito laboral y que puedan contribuir al desarrollo de competencias y deben incluir diversas opciones para los diferentes estilos y preferencia personales, ella las agrupa de la siguiente manera:



DEPORTES



HOBBIES Y ACTIVIDADES EXTRACURRICULARES



LECTURAS



PELICULAS O VIDEOS



REFERENTES

**Ilustración 34:** Actividades para el autodesarrollo según Alles (Pérez, 2012)

Martha Alles plantea que si bien el autodesarrollo es dirigido, el empleado las lleva a cabo solo por su propia iniciativa, por lo que la Guía de Desarrollo permite a la persona escoger actividades adaptado a su etilo de aprendizaje. La siguiente ilustración permite comprender como la base teórica ayuda a definir las actividades propuestas:

BASE TEÓRICA PARA LAS ACTIVIDADES DE AUTODESARROLLO														
GRUPO - ACTIVIDAD	Andragogía (Knowles)						Estilos de aprendizaje (Kolb)				Técnicas para el autodesarrollo de competencias (Alles)			
	LA NECESIDAD DE SABER	EL AUTO CONCEPTO	EL PAPEL DE LAS EXPERIENCIAS	DISPOSICIÓN PARA APRENDER	ORIENTACIÓN AL APRENDIZAJE	MOTIVACIÓN	ACOMODADOR	ASIMILADOR	DIVERGENTE	CONVERGENTE	OBSERVAR Y REFLEXIONAR AL RESPECTO	RECONOCER LA NECESIDAD DE DESARROLLO	TOMAR CONOCIMIENTO DEL TEMA	PONER EN JUEGO LA COMPETENCIA
DEPORTES	SC	SC	SC	SC	SC	SC	SC	NC	SC	NC	SC	SC	SC	SC
PASATIEMPOS	SC	SC	SC	SC	SC	SC	SC	NC	SC	SC	SC	SC	SC	SC
LECTURAS	SC	SC	SC	SC	SC	SC	SC	SC	SC	SC	SC	SC	SC	SC
PELICULAS	SC	SC	SC	SC	SC	SC	SC	SC	SC	SC	NC	SC	SC	SC
SEGÚN BRECHA	SC	SC	SC	SC	SC	SC	SC	SC	SC	SC	SC	SC	SC	SC

SC: SI CUMPLE  
NC: NO CUMPLE

**Cuadro 19:** Actividades para el autodesarrollo en concordancia con base teórica (Pérez, 2012)

Bajo estos conceptos se buscó las actividades que encajen en cada grupo de deportes, pasatiempos, lecturas y sinopsis de películas, para lo cual se investigó en video tiendas, librerías, internet y mediante entrevistas.

De la lista obtenida se realizó un análisis que relaciona la actividad con el perfil de las competencias del asesor que se requieren desarrollar. Posteriormente, se obtuvo una lista final a la cual se le dio forma con la descripción de cada una de las actividades. A continuación un ejemplo del cuadro final de actividades por competencia:

COMPETENCIA											GRUPO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
ANZ	DAD	AUT	ANA	CON	BUS	LOG	ORD	CLI	IMP	TRA			
X											deporte	ACONDICIONAMIENTO FÍSICO	Requiere de auto imponerse metas, más que el cansancio físico real, el abatimiento psicológico es uno de los enemigos más grandes.

**Cuadro 20:** Descripción de actividades para el autodesarrollo (Pérez, 2012)

Finalmente se realizó un estudio en Banco Solidario a través de entrevistas a Colaboradores de Recursos Humanos, y análisis de los comportamientos descritos en el diccionario de competencias para definir actividades específicas que impacten en el trabajo diario del Asesor de Microcrédito, las mismas están organizadas por brechas, y se encuentran descritas en el diagnóstico. En el siguiente cuadro un ejemplo de las actividades específicas según brecha.

COMPETENCIA											BRECHA 3	BRECHA 2	BRECHA 1
ANZ	DAD	AUT	ANA	CON	BUS	LOG	ORD	CLI	IMP	TRA			
x											Hacer una lista de fortalezas y debilidades en relación a su seguridad tanto personal como en el trabajo.	Tomar riesgos, asumir ciertas decisiones con el respaldo de su Gerente de Microcrédito.	Exponga sus puntos de vista con seguridad.
											Dedicar tiempo para interactuar.	Frente a la toma de decisiones complicadas, recuerde situaciones similares y analice el proceso que respaldó las mismas.	Realice una lista de experiencias positivas que ha tenido. Le ayudará a recordar las estrategias que le han servido en el pasado.

**Cuadro 21:** Descripción de actividades para el autodesarrollo según brecha (Pérez, 2012)

En el anexo N° 5, se encuentra la Guía de autodesarrollo para cada una de las once competencias, la misma contiene:

- Objetivo General de la Guía de Autodesarrollo.
- Breve explicación del contenido.
- Roles
- Competencias a Desarrollar
- Selección de actividades
- Actividades propuestas para tu autodesarrollo.

Se podrá evidenciar que existen varias actividades para el autodesarrollo como lecturas de libros, películas y otras actividades que impactan no solo en una competencia sino en varias. En total la Guía de Autodesarrollo tiene ciento cincuenta y nueve actividades que se pone a disposición de los asesores de microcrédito, para que puedan mejorar sus competencias. A continuación el número de actividades por cada competencia:

COMPETENCIA	DEPORTES	PASATIEMPOS	LECTURAS	PELÍCULAS	ACTIVIDADES SEGÚN BRECHA		
					BRECHA 3	BRECHA 2	BRECHA 1
AUTOCONFIANZA	2	2	4	2	2	2	2
INTEGRIDAD	2	0	3	2	2	2	2
AUTOCONTROL	1	3	3	2	2	2	2
PENSAMIENTO ANALÍTICO	1	2	2	3	2	2	2
PENSAMIENTO CONCEPTUAL	0	2	3	2	0	2	2
BUSQUEDA DE INFORMACIÓN	0	2	2	2	2	2	2
ORIENTACIÓN AL LOGRO	1	1	3	3	2	2	2
ORDEN Y CALIDAD	1	1	3	2	0	2	2
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	0	2	2	3	2	2	2
IMPACTO E INFLUENCIA	0	1	3	2	2	2	2
TRABAJO EN EQUIPO	1	1	3	2	0	2	2
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>17</b>	<b>31</b>	<b>25</b>	<b>16</b>	<b>22</b>	<b>22</b>

**Cuadro 22:** Conteo de actividades para el Autodesarrollo  
(Pérez, 2012)

### 3.3.2.1. Sistematización Guía de Autodesarrollo

Para facilitar el uso de la Guía de Autodesarrollo, se sistematizó en un aplicativo informático bajo la plataforma MS Office – Excel, anexo 6, la misma que estará a disposición de cada Asesor vía la Intranet de Banco Solidario, su acceso es confidencial por medio de sus datos personales.

Esta ayuda contiene todas las actividades de la Guía de Autodesarrollo, y una base de datos de los resultados de la medición de competencias, de tal manera que se generan varios menús para que el usuario pueda seleccionar las actividades que más se adapten a sus gustos e intereses, adicionalmente al seleccionar las competencias a desarrollar las actividades según brecha aparecen automáticamente.

Operativamente la aplicación informática permite de manera personalizada a cada asesor de microcrédito, seleccionar las actividades para su autodesarrollo de acuerdo a las competencias por desarrollar.

A continuación un detalle de los pasos a seguir para realizar el plan individual:

**Paso 1:** Lectura de Instrucciones e ingreso de datos personales:

- El asesor deberá ingresar sus datos personales.


**Paso 2:** Información de la medición del perfil individual de competencias, brechas:

- La ayuda informática despliega automáticamente los resultados de la medición del perfil de competencias, con los valores de acoplamiento a cada una de las once competencias, de tal manera que el usuario puede observar su situación actual y las brechas de las competencias.

**Paso 3:** Selección de actividades:

- El Asesor de Microcrédito deberá escoger máximo tres competencias a desarrollar para el plazo de un año, mandatoriamente las de mayor brecha.
- Por cada competencia el Asesor deberá escoger mínimo dos actividades de la Guía de Autodesarrollo y plantear una de su propia iniciativa. Este paso se estableció mediante reunión con el Gerente de RRHH y tomando en cuenta que los comportamientos se desarrollan cuando la práctica es permanente y a largo plazo y que implica involucramiento en las acciones realizadas (Alles M. A., 2006, pág. 290). De acuerdo al concepto de Andragogía el cual considera que es importante que los participantes sean parte activa en su proceso de aprendizaje, se consideró que los asesores de microcrédito aporten con sus propias ideas y actividades en su Programa de Autodesarrollo.

**Paso 4:** Definir plazo para cada actividad de autodesarrollo y firmas de responsabilidad y compromiso, a continuación se ilustra el formulario diseñado para este paso.


  
**BANCO SOLIDARIO**
  
*Los primeros con misión social.*

**PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS DEL CARGO DE ASESOR DE MICROCRÉDITO**

**ACTIVIDADES PARA EL AUTODESARROLLO**

Yo, \_\_\_\_\_ del Banco Solidario del Ecuador, para mejorar mis competencias, me comprometo a cumplir con las actividades señaladas a continuación:

COMPETENCIA	ACTIVIDAD	PLAZO (en meses)	ESTATUS DE CUMPLIMIENTO		
			X INICIAR	PARCIALMENTE CUMPLIDA	CUMPLIDA
AUTOCONFIANZA	DEPORTE PASATIEMPOS: Acondicionamiento físico	6			
AUTOCONFIANZA	Dedicar tiempo para interactuar.(Entrevista a oficial de Recursos Humanos)	12			
ORIENTACIÓN AL LOGRO	DEPORTE PASATIEMPOS: Cocina	6			
ORIENTACIÓN AL LOGRO	LECTURA: La lámpara mágica, por Ellis Keith	3			
		3			

*A más de las actividades del Programa de Desarrollo escogidas, de mi propia iniciativa me propongo asumir las siguientes:*

ACTIVIDAD	PLAZO (en meses)			

*El presente formulario luego de imprimirse y firmarse, debe ser entregado en la Gerencia de Recursos Humanos.*

FECHA DE ELABORACION: martes, 13 de marzo de 2012

Firma del colaborador	Firma línea de supervisión			

**Ilustración 35:** Actividades para el autodesarrollo – formulario de compromisos (Pérez, 2012)

### 3.3.3. Retroalimentación

Tomando en cuenta la definición de retroalimentación planteada en el marco teórico en la que expresa que es un proceso de ida y vuelta y es, desde el punto de vista social y psicológico, el proceso de compartir observaciones, preocupaciones y sugerencias, con la intención de recabar información para intentar mejorar el funcionamiento de una organización o de cualquier grupo formado por seres humanos. Así mismo Martha Alles en su obra Técnicas para el Autodesarrollo de Competencias, sugiere que se utilice espacios de reflexión y análisis para evaluar el punto de partida del desarrollo y el punto al que se quiere llegar con el plan de acción (Alles M. A., 2006, pág. 295).

Como parte del acompañamiento de la Gerente de Microcrédito durante el programa de autodesarrollo de competencias, se mantendrá una retroalimentación a los cuatro y ocho meses, el detalle de esta fase se encuentra en el anexo N° 7.

La retroalimentación es una manera de mantener la motivación a los asesores de microcrédito para que sigan cumpliendo su programa personal de Autodesarrollo, este componente del programa se lo efectuará mediante preguntas que inducen a cada persona al autoanálisis del cumplimiento de sus compromisos y de los beneficios del mejoramiento de sus competencias.

A continuación la síntesis del contenido del anexo 7 retroalimentación:

**Principios básicos.-** facilitará la retroalimentación mediante ciertos lineamientos a seguir. Estos principios se desarrollaron conjuntamente con Recursos Humanos.

**Preguntas guía.-** son interrogantes a ser despejadas en conjunto por el Asesor de Microcrédito y su Gerente de Microcrédito, las mismas que se encuentran adaptadas al seguimiento del Programa de Autodesarrollo de Competencias.

**Formulario de retroalimentación.-** permite el desarrollo de las preguntas guía, y se valida con las firmas de responsabilidad del asesor de microcrédito y su Gerente de Microcrédito. Cabe aclarar que la retroalimentación no implica evaluación alguna, esta se la realiza bajo un contexto diferente al Programa, en base a una nueva medición al perfil de competencias.

#### **3.3.4. Evaluación**

Recursos Humanos del Banco Solidario prevé realizar una evaluación anual a cada colaborador, en este caso a los asesores de microcrédito, esta evaluación consiste en volver a medir el grado de acoplamiento de las competencias.

A partir de la puesta en marcha del Programa de Desarrollo de las Competencias, se podrá evaluar su real impacto al establecer estadísticamente la diferencia en el acoplamiento a las competencias de la nueva medición respecto a la anterior. Este tema se discutió con RRHH del banco, sin embargo el gerente de RRHH mencionó que al ser programas fuera del horario de trabajo no es factible llevar un control. Sin embargo para facilitar un seguimiento, se dará opción para que el asesor escoja el estatus en el cual se encuentra en cada actividad del Programa de Autodesarrollo.

### 3.4. FASE 4) Elaboración de documento de disertación

En esta fase se consolidó la información de las Fases 1, 2 y 3, se elaboro el documento escrito para presentar el primer borrador, realizar las correcciones; para la entrega final a la PUCE y al Banco Solidario, previa aprobación. El trabajo realizado en este proyecto se refeleja en el siguiente cronograma:

				2011								2012					
				MARZO MES 1	ABRIL MES 2	MAYO MES 3	JUNIO MES 4	JULIO MES 5	AGOSTO MES 6	SEPTIEM MES 7	OCTUBR MES 8	NOVIEM MES 9	DICIEMB MES 10	ENERO MES 11	FEBRER MES 12	MARZO MES 13	ABRIL MES 14
	METODO	OBJETIVOS	FUENTE														
FASE 1	RECOLECCIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DE INFORMACIÓN	OBTENER INFORMACIÓN PRELIMINAR	PUCE BANCO SOLIDARIO														
FASE 2	ANÁLISIS DE INFORMACIÓN, DIAGNÓSTICO Y SISTEMATIZACIÓN	REVISIÓN ESTUDIO LECTURA REDACCIÓN Y REFERENCIAS TEORICAS PARA SUSTENTAR EL	BANCO SOLIDARIO BIBLIOTECAS INTERNET														
FASE 3	DISEÑO DEL PROGRAMA DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS	CREAR UN AMBIENTE ADECUADO, CONCIENCIAR SOBRE LA IMPORTANCIA Y LA NESESIDAD DE DESARROLLAR DEFINIR ACTIVIDADES PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS A SUGERIRSE A LOS  MANTENER	SENSIBILIZACIÓN  AGENDA TALLER PRESENCIAL, PPT LISTA DE DEPORTES LISTA DE PASATIEMPOS  GUÍA DE AUTODESARROLLO  LISTA DE LECTURAS LISTA DE PELICULAS LISTA DE ACTIVIDADES SEGÚN BRECHA APLICACIÓN INFORMATICA Excel  RETROALIMENTACIÓN														
FASE 4	ELABORACIÓN DE DOCUMENTO DE DISERTACIÓN	CUMPLIR CON PREREQUISITO PREVIA OBTENCIÓN DEL TÍTULO	BORRADOR CORRECCIONES ENTREGA A PUCE ENTREGA A BANCO SOLIDARIO														

**Cuadro 23:** Cronograma de la Disertación  
(Pérez, 2012)

### 3.5. Factores clave para la implementación del programa

Para el éxito del Programa es necesario validar ciertos factores, el análisis de estos factores orientan la operatividad del Programa, cabe señalar que la validación de la ilustración expuesta a continuación se la realizó con el Área de Recursos Humanos.

La ilustración indica que los factores clave para la implementación del Programa, están relacionados con la gestión del talento humano del Banco Solidario y la voluntad de los asesores de microcrédito en su desarrollo personal.

SUPUESTOS	PRECONDICIONES	INDICADORES		FUENTES DE VERIFICACIÓN
Asesores de microcrédito motivados para incursionar en el autodesarrollo de sus competencias	Política institucional orientada a la Gestión del Talento Humano por Competencias	OPERATIVOS	El Programa de Desarrollo de Competencias cuenta con los recursos y con las facilidades para su ejecución	Programación de Recursos Humanos aprobada y financiada
	Voluntad de la Gerencia de Recursos Humanos en implementar el Programa de Desarrollo de Competencias	CUANTITATIVOS	El 100% de los asesores de microcrédito, conocen e inician sus actividades para el autodesarrollo de sus competencias	Informe de Recursos Humanos
		CUALITATIVOS	El promedio general de brecha en el acoplamiento a las competencias de los asesores de microcrédito se sitúa en 80%	Informe de Recursos Humanos de 2da medición de acoplamiento a competencias

**Cuadro 24:** Factores claves del Programa de Desarrollo de Competencias (Pérez, 2012)

#### 3.5.1. Sostenibilidad

El impacto del aprendizaje en el desarrollo de las personas, constituye por sí solo una fuente de sostenibilidad.

Adicionalmente las políticas y normas del Banco Solidario en la administración del talento humano son estructuradas a largo plazo, en consecuencia mejorar las competencias de los colaboradores, es preocupación permanente de la Gerencia de Recursos Humanos.

### 3.5.2. Medios o insumos

El Programa de Desarrollo de Competencias, tiene como característica el ser de bajo costo, lo cual permite plantearlo como viable, por cuanto influye en la predisposición institucional y de la Gerencia de Recursos Humanos para aplicarlo a la División de Microcrédito. Para la puesta en marcha en el siguiente cuadro se resumen los principales insumos requeridos, que en su totalidad pueden ser asumidos por Banco Solidario.

COMPONENTE	REQUERIMIENTO	DETALLE
<b>SENSIBILIZACIÓN</b>	Material didáctico	CDs, para ser entregados a cada uno de los asesores de microcrédito.
	Facilitador	Profesional calificado del área de Recursos Humanos del Banco Solidario, experto en competencias.
	Sala para conferencia	Es importante prever un local en donde realizar cada una de los eventos de sensibilización con las facilidades y comodidades mínimas aceptables.
	Equipos	Laptop y un proyector multimedia, para exponer ayudas didácticas correspondientes.
	Atención a los participantes	Deberá preverse al menos un coffe break para los participantes
<b>AUTODESARROLLO</b>	Material didáctico	Vía correo electrónico, se enviará tanto la guía de desarrollo como la herramienta para el diseño de su plan de autodesarrollo de competencias.
	Formularios	Se requerirá imprimir un formulario de compromiso del plan de autodesarrollo por cada asesor de microcrédito
<b>RETROALIMENTACION</b>	Capacitación a Gerente de Microcrédito	Capacitación en técnicas y herramientas de retroalimentación, misma que fue recibida por las Líneas de Supervisión en la etapa de implementación del Modelo de Gestión por Competencias
	Formularios	Se requerirá de un formulario para cada reunión de retroalimentación

**Cuadro 25:** Medios e insumos para Programa de Desarrollo de Competencias (Pérez, 2012)

### 3.5.3. Costos – presupuesto

El presupuesto es de carácter referencial, puesto que el momento de la ejecución del Programa, Banco Solidario podrá ajustarlo de acuerdo a su disponibilidad presupuestaria y a la optimización en función de las facilidades y recursos con que cuenta.

3.5.3.1. Presupuesto

COMPONENTE	REQUERIMIENTO	INSUMO	CANTIDAD	DETALLE	VALOR UNITARIO	VALOR GLOBAL
<b>SENSIBILIZACIÓN</b>	material didáctico	CDs	400	unidades	\$ 1,20	\$ 480,00
	Facilitador (personal de RR.HH.)	honorarios	20	jornadas(2 horas)	\$ 50,00	\$ 1.000,00
	Desplazamiento y movilización	viáticos	20	jornadas(2 horas)	\$ 100,00	\$ 2.000,00
	sala para conferencia	auditorium	20	Disponible en la empresa	\$ 0,00	\$ 0,00
	Equipos	proyector multimedia	20	Disponible en la empresa	\$ 0,00	\$ 0,00
	Equipos	laptop	20	Disponible en la empresa	\$ 0,00	\$ 0,00
	atención a los participantes	servicio	400	coffe break	\$ 3,00	\$ 1.200,00
						<b>\$ 4.680,00</b>
<b>AUTODESARROLLO</b>	material didáctico	CDs	400	el mismo distribuido en sensibilización	\$ 0,00	\$ 0,00
	Formularios	papel	400	formularios impresos	\$ 0,10	\$ 40,00
						<b>\$ 40,00</b>
<b>RETROALIMENTACION</b>	Capacitación a línea de supervisión	honorarios	5	Charlas de refuerzo	\$ 100,00	\$ 500,00
	Formularios	papel	1600	formularios impresos	\$ 0,10	\$ 160,00
						<b>\$ 660,00</b>
<b>Costo anual total</b>						<b>\$ 5.380,00</b>
<b>Costo anual por asesor</b>						<b>\$ 22,70</b>

**Nota:** el presupuesto total equivale al 1,3% del total invertido en capacitación y desarrollo en el año 2010

**Cuadro 26:** Presupuesto del Programa de Desarrollo de Competencias  
(Pérez, 2012)

**3.5.4. Cronograma de implementación del programa de desarrollo de competencias**

COMPONENTE	ACTIVIDAD	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				MES 7				MES 8				MES 9				MES 10				MES 11				MES 12																							
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4																								
SENSIBILIZACIÓN	TALLERES - VIDEO FOROS	█				█																																																															
AUTODESARROLLO	DIFUSIÓN DE LA GUIA DE AUTODESARROLLO					█																																																															
	SELECCIÓN DE ACTIVIDADES Y ENTREGA DE FORMULARIOS DE COMPROMISO INDIVIDUALES									█																																																											
	DESARROLLO - CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES													█				█				█				█				█				█				█				█				█				█																			
RETROALIMENTACIÓN	REFORZAMIENTO DE LINEAS DE SUPERVISIÓN													█																																																							
	REUNIONES DE RETROALIMENTACIÓN													█																																																							
EVALUACIÓN	REFORZAMIENTO DE LINEAS DE SUPERVISIÓN																																																																				
	EVALUACIÓN DE ACOPLAMIENTO A PERFILES DE COMPETENCIAS																																																																				
	RETROALIMENTACIÓN																																																																				
	INFORME DE RECURSOS HUMANOS																																																																				

**Ilustración 36:** Cronograma del Programa de Desarrollo de Competencias (Pérez, 2012)

## Capítulo IV

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1. Conclusiones

- Banco Solidario S.A. tiene definido al desarrollo de sus Colaboradores como uno de sus objetivos estratégicos y se encuentra en proceso de implementación del modelo de gestión del talento humano por competencias.
- Banco Solidario ha demostrado ser una institución abierta a la realización del presente trabajo y tiene el interés de aplicarlo,
- El cargo de Asesor de Microcrédito es el primero en ser tomado en cuenta para un Programa de Desarrollo de competencias.
- Los asesores de microcrédito son los principales generadores de ingresos para la Institución, esto demuestra la importancia de desarrollar las competencias para estas Personas.
- La caracterización demográfica muestra que los asesores de microcrédito son jóvenes calificados distribuidos geográficamente en varias ciudades del país, conocedores de sus funciones y orientados al estudio; con un nivel salarial que puede ser calificado de bueno.
- El grupo de Asesores de Microcrédito de Banco Solidario requieren un programa de desarrollo de competencias debido a que existe en promedio una brecha negativa del 30%.
- Se evidenció que el estilo de aprendizaje de los Asesores de Microcrédito es acomodador, por cuanto sus funciones están orientadas a la acción, según el modelo de Estilos de Aprendizaje de Kolb.
- El Programa de Desarrollo de Competencias utilizó el Autodesarrollo como principal gestor del mejoramiento, por ser el método de aprendizaje que mejor se adapta al perfil de los asesores de microcrédito, por sus características demográficas especialmente las de estudio, edad y nivel salarial.
- Los sustentos teóricos se acoplan a los institucionales, resultando un Programa adaptado a las políticas, normas y definiciones del Banco Solidario.

- ☑ El “**PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS DEL CARGO DE ASESOR DE MICROCRÉDITO DEL BANCO SOLIDARIO S.A.**” es factible, sustentable y sostenible, como se evidencia en el título 3.5 Factores Clave para la implementación del Programa.
- ☑ El trabajo realizado genera como aporte personal el Programa de Desarrollo de Competencias que incluye:
  - Taller de Sensibilización con presentación Power Point y Videos.
  - Guía de Autodesarrollo con aplicación Excel para la gestión personalizada de actividades sugeridas.

#### **4.2. Recomendaciones**

- ✓ Incorporar en el sistema de evaluación del desempeño un peso específico a la medición de competencias individual a más de los resultados de los objetivos cuantitativos.
- ✓ Recursos Humanos del Banco Solidario debe definir anualmente metas individuales de mejoramiento de los perfiles de competencias, para disminuir la brecha existente individual.
- ✓ Es necesario realizar un lanzamiento Institucional del Programa de Autodesarrollo, así mismo un plan de comunicación continuo que mantenga y motive a los colaboradores en su Autodesarrollo.
- ✓ Como un tema adicional al Programa de Autodesarrollo, la División de Recursos Humanos debe generar un cronograma de Programas de Desarrollo focalizado en las competencias que más brecha tengan y en las personas que más lo requieran.
- ✓ Es necesario que la División de Recursos Humanos actualice y mejore permanentemente la Guía de Autodesarrollo de los Asesores de Microcrédito, buscando más actividades.
- ✓ Se recomienda evaluar el impacto del Programa de Autodesarrollo de Competencias comparando la medición actual versus la próxima a realizarse.

- ✓ Se recomienda que Banco Solidario S.A. replique este programa en todos los cargos y Colaboradores, una vez que termine la implementación en los asesores de microcrédito.
- ✓ Se recomienda que Banco Solidario implemente una videoteca y biblioteca, para facilitar el Autodesarrollo de sus Colaboradores.
- ✓ Trabajar en los planes de desarrollo de competencias para las Líneas de Supervisión de los Asesores de Microcrédito, en especial en las competencias de Gestión de Equipo, dándole prioridad a la formación de Coaches, lo que permitirá dar soporte óptimo y técnico al crecimiento de sus equipos de trabajo.

## Bibliografía

- Agudelo, S. (1998). *Certificación de Competencias Laborales*. Montevideo: Cinterfor/OIT.
- Alles, M. A. (2006). *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2009). *Codesarrollo. Una nueva forma de aprendizaje para alcanzar la estrategia organizacional*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Alles, M. (2002). *Diccionario Enciclopédico*. México: Quillet.
- Banco Interamericano de Desarrollo en Ecuador. (09 de 2006). <http://idbdocs.iadb.org>. Recuperado el 01 de 10 de 2010, de <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=1011562>
- Banco Solidario S.A. (15 de 03 de 2010). Diccionario de Competencias. *Guía de competencias*. Quito, Ecuador, Pichincha: Banco Solidario.
- Banco Solidario S.A. (30 de 09 de 2011). [www.banco-solidario.com](http://www.banco-solidario.com). Recuperado el 01 de 10 de 2011, de <http://www.banco-solidario.com/>
- Boyatzis, R. E. (1998). *Transforming Qualitative Information*. California: Sage Publications.
- Boyatzis, R., Mckee, A., & Johnston, f. (2008). *Lider Emocional*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Bunk, G. P. (1994). La Transformación de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA. *CEDEFOP*, 12-34.
- Carrasco Ramos, M. R. (15 de 06 de 2011). Situación laboral de colaboradores. (M. G. Pérez, Entrevistador)
- Castillo, Y. (2007). Sectores productivos demandan mano de obra mas calificada. Los desafíos del entorno internacional. (INFOTEP, Ed.) *Integración Tecnológica* (10), 5-8.
- Cherniss, C., & Goleman, D. (2005). *The Emotionally Intelligent Workplace*. Barcelona: Kairós S.A.
- Colegio Robert F. Kennedy. (01 de 09 de 2011). *Comunicación, Liderazgo y Convivencia*. Recuperado el 01 de 10 de 2011, de [rfkcolegio.wordpress.com](http://rfkcolegio.wordpress.com): <http://rfkcolegio.wordpress.com/2010/04/15/la-pedagogia-por-proyectos-una-ruta-didactica-integradora/>
- Ducci, M. A. (1997). *El enfoque de competencia laboral en perspectiva internacional*. Montevideo: Cinterfor/OIT.
- Equalmalabaristas. (24 de 03 de 2012). [www.equalmalabaristas.org](http://www.equalmalabaristas.org). Recuperado el 24 de 03 de 2012, de [www.equalmalabaristas.org](http://www.equalmalabaristas.org): <http://www.equalmalabaristas.org/materiales/Modulo%20II.pdf>

- Fernández, A. (2001). Balanced Scorecard. *Revista de Antiguos Alumnos* , 31-42.
- Gallart, M. A. (1997). *Competencias Laborales: tema clave en la articulación educación trabajo*. Montevideo: Cinterfor/OIT.
- Gerencia de Recursos Humanos, Banco Solidario. (2011). *Informe: MEDICIÓN DE ACOPLAMIENTO A COMPETENCIAS 2011*. Quito: Banco Solidario.
- Gerencia de Recursos Humanos, Banco Solidario. (2011). *Políticas de Gestión de Recursos Humanos*. Quito: Banco Solidario.
- Gerencia de Recursos Humanos, Banco Solidario. (01 de 03 de 2010). Presentación. *Gestión del Talento Humano por Competencias* . Quito, Pichincha, Ecuador: Banco Solidario.
- Goleman, D. (2008). *Inteligencia Emocional*. Barcelona: Kairós S.A.
- Gonzi, A., & Athanasou, J. (1996). *Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectivas de la teoría y práctica en Australia*. Mexico: Limusa.
- Gordon, J. (1996). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Hispanoamericana S.A.
- Grupo Educare. (30 de 09 de 2011). <http://www.grupoeducare.com>. Recuperado el 01 de 10 de 2011, de <http://www.grupoeducare.com/web/index.php/component/content/article/141?start=2>
- HayGroup. (01 de 09 de 2011). [www.haygroup.com](http://www.haygroup.com). Recuperado el 15 de 09 de 2011, de <http://www.haygroup.com/es/about/index.aspx?id=6041>
- Inteligencia Emocional. (01 de 09 de 2011). [www.inteligencia-emocional.org](http://www.inteligencia-emocional.org). Recuperado el 01 de 10 de 2011, de <http://www.inteligencia-emocional.org/>
- Knowles, M. S. (1991). *Andragogía: el Aprendizaje de los adultos*. Sevilla: Oxford.
- Kochansky, J. (1998). El sistema de competencias. *Training an Development Digest* , 12-15.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate and Performance*. New York: Simon & Schuster.
- Le Boterf, G. (1998). *La ingeniería de las competencias*. París: D'organisation.
- Lévy-Leboyer, C. (1996). *Gestión de las Competencias*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- López Camps, J. (2008). *Planificar la formación con calidad*. Madrid: Cisspraxis S.A.
- Mailxmail. (30 de 09 de 2011). [www.mailxmail.com](http://www.mailxmail.com). Recuperado el 01 de 10 de 2011, de <http://www.mailxmail.com/curso-gestion-empresarial-pecados-cardinales-empresa>

McClelland, D. (30 de 09 de 2011). *Amalgama de Letras*. Recuperado el 01 de 10 de 2011, de <http://amalgamadeletras.blogspot.com/2006/12/david-mcclelland-y-su-concepto-de.html>

Mertens, L. (1996). *Competencia Laboral: sistema, surgimiento y modelos*. Montevideo: Cinterfor/OIT.

Muñoz de Priego Alvear, J. (1998). Implantación de un sistema de selección por competencias. *Training and Development* (10), 21-42.

Pacific Credit Rating. (30 de 09 de 2011). *www.ratingspcr.com*. Recuperado el 01 de 10 de 2011, de <http://www.ratingspcr.com/archivos/informes/EC-201103-048-01.pdf>

Palomo Badillo, M. T. (2008). *El perfil competencial del puesto de director/a de marketing en organizaciones de la Comunidad de Madrid*. Madrid: Esic Editorial.

Pérez, M. G. (30 de 09 de 2012). Disertación. *análisis y graficación* . Quito, Pichincha, Ecuador.

Real Academia Española. (1970). *Diccionario de la Real Academia Española*. Madrid: Espasa.

Rodas Carrillo, M. B. (15 de 01 de 2012). *www.gestiopolis.com*. Recuperado el 15 de 01 de 2012, de [www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/hfainsten/h17.htm](http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/hfainsten/h17.htm)

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work, models for superior performance*. Nueva York: John Wiley & Sons Inc.

Tobón Tobón, S., García Fraile, J. A., & Pimienta Prieto, J. H. (30 de 09 de 2011). *www.ccbenv.edu.co*. Recuperado el 01 de 10 de 2011, de <http://www.ccbenv.edu.co>

Vargas Zúñiga, F. (2004). *40 preguntas sobre competencia laboral*. Montevideo: Cinterfor/OIT.

Wikipedia. (30 de 09 de 2011). <http://es.wikipedia.org>. Recuperado el 01 de 10 de 2011, de <http://es.wikipedia.org/wiki/Aprendizaje#Definici.C3.B3n>

Wikipedia. (30 de 09 de 2011). <http://es.wikipedia.org>. Recuperado el 01 de 10 de 2011, de <http://es.wikipedia.org/wiki/Coaching>

Yturralde, E. (15 de 01 de 2012). *www.yturralde.com*. Recuperado el 15 de 01 de 2012, de <http://www.yturralde.com/andragogia.htm>

Zarifian, P. (2001). *El modelo de competencia y los sistemas productivos*. Montevideo: Cinterfor/OIT.

## Criterios institucionales



Quito, D.M. 20 de diciembre de 2011

Señores

**Facultad de Psicología**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR**

Ciudad.-

De mi consideración:

Por medio del presente, certifico que desde el año 2010 la señora MARIA GABRIELA PEREZ CORONEL con cédula de ciudadanía No.171643331-1, se encuentra realizando un trabajo de investigación denominado "*Programa para el Desarrollo de Competencias del Cargo de Asesor de Microcrédito de Banco Solidario S.A.*", el mismo que ha sido de gran utilidad e interés para la Institución y, puntualmente, para el área de Recursos Humanos.

Es importante señalar que, durante este tiempo, Gabriela ha demostrado interés y dedicación al programa antes mencionado.

Sin más por el momento, suscribo.

Atentamente,




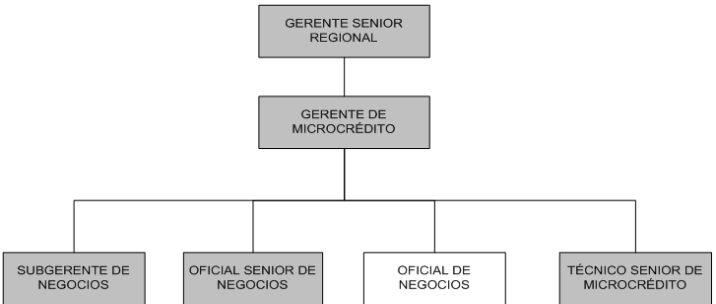
**BANCO  
SOLIDARIO**  
Mario Carrasco  
Gerente Recursos Humanos

**Mario Carrasco Ramos**  
**GERENTE RECURSOS HUMANOS Y ADMINISTRACION**  
**BANCO SOLIDARIO S.A**



**Anexo 1: MANUAL DE FUNCIONES**

**ANEXO 1**  
**MANUAL DE FUNCIONES**

 <b>DESCRIPCION DE FUNCIONES</b>	
<b>CARGO</b>	<b>FECHA DE ELABORACIÓN</b>
ASESOR MICROCRÉDITO	SEPTIEMBRE 2006
<b>VICEPRESIDENCIA</b>	<b>JEFATURA</b>
MICROCRÉDITO	---
<b>ORGANIGRAMA</b>	<b>LÍNEAS DE RELACIÓN</b>
	<b>JEFE</b>
	Gerente de Microcrédito
	<b>COLATERALES O PARES</b>
	Subgerente de Negocios, Oficial Senior de Negocios.
	<b>CARGOS QUE LE REPORTAN EN FORMA DIRECTA</b>
	No aplica
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Generar y administrar eficientemente microcréditos en la zona de atención asignada, contribuyendo al logro de la misión y en la rentabilidad esperada por el Banco y su negocio de microempresa.</li> </ul>	
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Incorporar clientes nuevos en base a asignación de metas.</li> <li>Administrar la relación con clientes, buscando fidelizarlos.</li> <li>Visitar negocios para promocionar los productos y beneficios del Banco, de acuerdo a su zona de atención.</li> <li>Realizar la planificación mensual de los créditos por vencer.</li> <li>Realizar la inspección económica del negocio de clientes.</li> <li>Levantar información financiera del negocio visitado para determinar la liquidez del mismo, capacidad de pago, capital de trabajo y patrimonio.</li> <li>Realizar la toma de garantías e información socioeconómica del cliente.</li> <li>Evaluar cualitativamente a clientes en función a la central de riesgos y referencias de vecinos.</li> <li>Negociar monto y plazo del crédito en base al análisis de los resultados financieros.</li> <li>Armar carpetas con documentación de clientes, preparar propuestas y sustentar las solicitudes ante el Comité de Recomendación respectivo.</li> <li>Realizar cobranza preventiva de cuotas por vencer con clientes con incidencia en morosidad.</li> <li>Realizar gestión de cobranza y recuperación de cartera sobre sus clientes de acuerdo a las estrategias definidas y procedimientos establecidos.</li> <li>Promocionar y referir clientes a todos los productos del Banco.</li> <li>Retroalimentar al Gerente de Microcrédito sobre su mercado, su competencia y las necesidades y demandas de sus clientes.</li> <li>Maximizar la relación y rentabilidad de la clientela actual y potencial de su portafolio de clientes.</li> <li>Velar por la seguridad de la información del Banco y la continuidad del Negocio.</li> <li>Atender las observaciones efectuadas por Auditorías externas, Auditoría Interna, organismos de control y otras instituciones relacionadas.</li> <li>Atender los requerimientos de información requeridas por Áreas de Control Interno.</li> <li>Cumplir las políticas, normas y documentación de procesos establecidos y las disposiciones de Organismos de Control.</li> </ul>	
<b>INDICADORES DE DESEMPEÑO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Volumen de cartera administrada</li> <li>Número de clientes administrados</li> <li>Número de clientes nuevos</li> <li>Porcentaje de riesgo y provisión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monto de colocación</li> <li>Porcentaje de devolución de solicitudes remitidas para aprobación</li> <li>Número de créditos desembolsados</li> <li>Porcentaje de cartera castigada</li> <li>Índice de deserción de clientes</li> <li>Nivel de cumplimiento de políticas, normas y procedimientos de acuerdo a revisiones independientes</li> </ul>

**FUENTES:**

- Intranet Banco Solidario

**Anexo 2: INSTRUMENTOS PARA LA DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS DEL CARGO  
DE ASESOR DE MICROCRÉDITO**

INSTRUMENTOS PARA LA DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS DEL CARGO DE ASESOR DE  
MICROCRÉDITO

**ANÁLISIS DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES - LEVANTAMIENTO DE COMPETENCIAS**

**CARGO**

**ASESOR DE MICROCRÉDITO**

**DIVISIÓN**

**MICROCRÉDITO**

**JEFE**

**Gerente de Microcrédito**

**COLATERALES O PARES**

**Subgerente de Negocios, Oficial Senior de Negocios**

**CARGOS QUE LE REPORTAN EN FORMA DIRECTA**

**No aplica**

Frecuencia	Puntaje
Alta	8
Media	4
Baja	2

OBJETIVO GENERAL	COMPETENCIA	NIVEL	FRECUENCIA		
			ALTA	MEDIA	BAJA
Generar y administrar eficientemente microcréditos en la zona de atención asignada, contribuyendo al logro de la misión y en la rentabilidad esperada por el Banco y su negocio de microempresa.	LOG - DAD	3-4	8		

FUNCIONES	COMPETENCIA	NIVEL	FRECUENCIA		
			ALTA	MEDIA	BAJA
Incorporar clientes nuevos en base a asignación de metas.	BUS	3	8		
Administrar la relación con clientes, buscando fidelizarlos.	CLI	3	8		
Visitar negocios para promocionar los productos y beneficios del Banco, de acuerdo a su zona de atención.	IMP	3	8		
Realizar la planificación mensual de los créditos por vencer.	ORD	2		2	
Realizar la inspección económica del negocio de clientes.	BUS	3	8		
Levantar información financiera del negocio visitado para determinar la liquidez del mismo, capacidad de pago, capital de trabajo y patrimonio.	BUS	3	8		
Realizar la toma de garantías e información socioeconómica del cliente.	BUS	3	8		
Evaluar cualitativamente a clientes en función a la central de riesgos y referencias de vecinos.	BUS	3	8		
	ANA	3	8		
Negociar monto y plazo del crédito en base al análisis de los resultados financieros.	IMP	3	8		
	ANZ	3	8		
	DAD	4	8		
Armar carpetas con documentación de clientes, preparar propuestas y sustentar las solicitudes ante el Comité de Recomendación respectivo.	IMP	3	8		
	ORD	2	8		
Realizar cobranza preventiva de cuotas por vencer con clientes con incidencia en morosidad.	IMP	3	8		
	AUT	3		4	
Realizar gestión de cobranza y recuperación de cartera sobre sus clientes de acuerdo a las estrategias definidas y procedimientos establecidos.	IMP	2	8		
	AUT	3		4	
	CON	2	8		
Promocionar y referir clientes a todos los productos del Banco.	IMP	3		4	
	TRA	2		4	
Retroalimentar al Gerente de Microcrédito sobre su mercado, su competencia y las necesidades y demandas de sus clientes.	BUS	3	8		

**ANEXO 2****INSTRUMENTOS PARA LA DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS DEL CARGO DE ASESOR DE MICROCRÉDITO**

Maximizar la relación y rentabilidad de la clientela actual y potencial de su portafolio de clientes.	ANA	3		4	
	CLI	3		4	
	LOG	3	8		
Velar por la seguridad de la información del Banco y la continuidad del Negocio.	DAD	2			2
Generar y administrar eficientemente microcréditos en la zona de atención asignada, contribuyendo al logro de la misión y en la rentabilidad esperada por el Banco y su negocio de microempresa.	DAD	4	8		
	LOG	3	8		
Atender las observaciones efectuadas por Auditorías externas, Auditoría Interna, organismos de control y otras instituciones relacionadas.	ORD	2			2
Atender los requerimientos de información requeridas por Áreas de Control Interno.	ORD	2			2
Cumplir las políticas, normas y documentación de procesos establecidos y las disposiciones de Organismos de Control.	ORD	2			2


**RESUMEN GENERAL DE VALORACIÓN**

COMPETENCIA	ABREVIATURA	NIVEL	CONTEO COMPETENCIA - FUNCIONES	SUMA FRECUENCIA COMPETENCIA -
AUTOCONFIANZA	ANZ	3	1	8
INTEGRIDAD	DAD	4	2	18
AUTOCONTROL	AUT	3	2	8
PENSAMIENTO ANALÍTICO	ANA	3	2	12
PENSAMIENTO CONCEPTUAL	CON	2	1	8
BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN	BUS	3	6	48
ORIENTACIÓN AL LOGRO	LOG	3	2	16
PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y CALIDAD	ORD	2	2	10
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	CLI	3	2	12
IMPACTO E INFLUENCIA	IMP	3	6	44
TRABAJO EN EQUIPO	TRA	2	1	4

**FUENTES:**

- Gerencia de Recursos Humanos del Banco Solidario

INSTRUMENTOS PARA LA DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS DEL CARGO DE ASESOR DE MICROCRÉDITO













		DIVISIÓN: MICROCRÉDITO CARGO: ASESORES DE MICROCRÉDITO
<b>COMPETENCIAS DEL CARGO DE ASESORES DE MICROCRÉDITO</b>		
	<b>COMPETENCIAS CRÍTICAS</b>	<b>NIVEL ESPERADO POR COMPETENCIA DEL CARGO</b>
<b>COMPETENCIA CORPORATIVA</b> ⇨	Integridad	4
	Pensamiento Analítico	3
	Búsqueda de Información	3
<b>COMPETENCIA CORPORATIVA</b> ⇨	Orientación al Logro	3
<b>COMPETENCIA CORPORATIVA</b> ⇨	Orientación al Cliente	3
	Impacto e Influencia	3
	<b>COMPETENCIAS IMPORTANTES</b>	0
	Autoconfianza	3
	Autocontrol	3
	Pensamiento Conceptual	2
	Preocupación por el Orden y la Calidad	2
	Trabajo en Equipo	2
<b>NÚMERO DE COMPETENCIAS CRÍTICAS PARA DEL CARGO DE ASESORES DE MICROCRÉDITO</b>		6 (peso 60%)
<b>Nº DE COMPETENCIAS IMPORTANTES PARA DEL CARGO DE ASESORES DE MICROCRÉDITO</b>		5 (peso 40%)
<b>Nº TOTAL DE COMPETENCIAS PARA DEL CARGO DE ASESORES DE MICROCRÉDITO</b>		<b>11</b>

**FUENTES:**

- Intranet Banco Solidario

### **Anexo 3: MEDICIÓN DE PERFIL DE COMPETENCIAS**



3. INFORMACIÓN PARA MEJORAMIENTO Y DESARROLLO				
<b>COMPETENCIAS DESARROLLADAS</b>		<b>COMPETENCIAS POR DESARROLLAR</b>		
Se consideran <b>COMPETENCIAS DESARROLLADAS</b> o fortalezas aquellas competencias en las que tu nivel de acoplamiento es mayor o igual al 100%. Por esta razón te recomendamos continuar trabajando en el mantenimiento y desarrollo de estos comportamientos.		Aquellas competencias en las que demuestres un porcentaje menor al 100% serán tomadas en cuenta para tu proceso de mejoramiento. Para estas competencias te sugerimos centrarte para la ejecución de tu <b>PLAN DE DESARROLLO</b> .		
COMPETENCIAS	% DE ACOPLAMIENTO	COMPETENCIAS	% DE ACOPLAMIENTO	
(CR) Orientación al Logro	100% 	(CR) Integridad	50% 	
(CR) Orientación al Cliente	100% 	(CR) Pensamiento Analítico	67% 	
(IM) Preocupación por el Orden y la Calidad	100% 	(CR) Búsqueda de Información	67% 	
(IM) Trabajo en Equipo	100% 	(CR) Impacto e Influencia	67% 	
		(IM) Autoconfianza	67% 	
		(IM) Autocontrol	33% 	
		(IM) Pensamiento Conceptual	50% 	
4. COMPROMISOS PARA PLAN DE DESARROLLO Y SEGUIMIENTO				
COMPETENCIAS POR DESARROLLAR	ACOPLAMIENTO A COMPETENCIAS DEL CARGO	NIVEL DEL COLABORADOR	NIVEL AL QUE DESEA LLEGAR	MI COMPROMISO
(CR) Integridad	50%	2		
(CR) Pensamiento Analítico	67%	2		
(CR) Búsqueda de Información	67%	2		
(CR) Impacto e Influencia	67%	2		
(IM) Autoconfianza	67%	2		
(IM) Autocontrol	33%	1		
(IM) Pensamiento Conceptual	50%	1		
<i>Adicionalmente me comprometo a participar activamente en el PROCESO DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS que BANCO SOLIDARIO, se encuentra diseñando para mi mejoramiento.</i>				
Firma Colaborador		Firma línea de supervisión		
				
<i>Con la firma de este documento certifico que como colaborador he recibido a través de un proceso de RETROALIMENTACIÓN ESTRUCTURADO, en una reunión, con mi línea de Supervisión, la información relacionada con mi Perfil de Competencias y oportunidades de Mejoramiento y Desarrollo.</i>				

RAGUI: 11/2011

**FUENTES:**

- Intranet Banco Solidario

PROGRAMA DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS DE LOS ASESORES DE  
MICROCRÉDITO

Anexo 4: [SENSIBILIZACIÓN](#)

Iniciamos juntos el Camino hacia el desarrollo

## INVITACIÓN

Banco Solidario, invita a usted al taller de SENSIBILIZACIÓN del Programa de Desarrollo de Competencias.

Dicho taller tiene como finalidad:

Concienciar sobre la importancia y necesidad de desarrollar tus competencias.

El taller se realizará de acuerdo a los siguientes consideraciones:

- LUGAR:
- FECHA:
- HORARIO:

Agradecemos su puntual asistencia

Saludos cordiales,

Recursos Humanos

Es TU responsabilidad desarrollar TUS competencias ...  
... es nuestro compromiso apoyarte en el camino !



**INICIAMOS JUNTOS EL CAMINO HACIA EL DESARROLLO**



GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS

**QUE SON LAS COMPETENCIAS?**



Son comportamientos o características permanentes de la persona, que se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se ejecuta un trabajo.

Las competencias están directamente relacionadas con la ejecución exitosa de una actividad sea laboral o de otra índole.

**Se las puede medir y desarrollar**



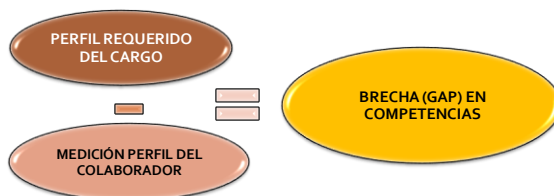
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS

## PROGRAMA DE AUTODESARROLLO DE COMPETENCIAS




**Objetivo General:** Este programa busca promover el autodesarrollo y través del mismo, disminuir la brecha existente entre el perfil requerido para de Asesor de Microcrédito y el perfil de los colaboradores que lo desempeñan.

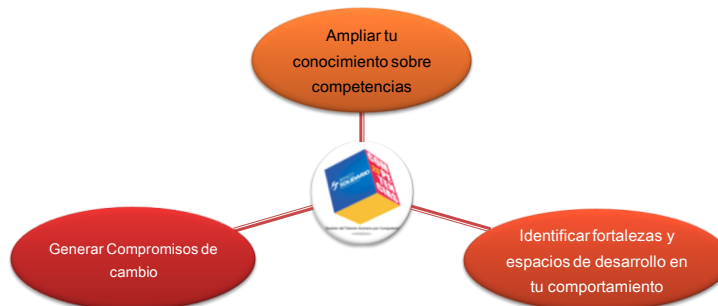
El protagonista principal de este programa es usted, asumiendo el importante reto de desarrollar sus competencias.



## VIDEO - FORO



Esta actividad busca aportar al desarrollo de tus competencias, creando un espacio de aprendizaje dinámico, que permita no solo conceptualizarlas, sino interiorizarlas y posteriormente aplicar estos comportamientos en la vida diaria.



## REGLAS DE ORO



- Apaguemos nuestros celulares.



- Evitemos distraernos durante esta actividad.



- Participemos activamente.



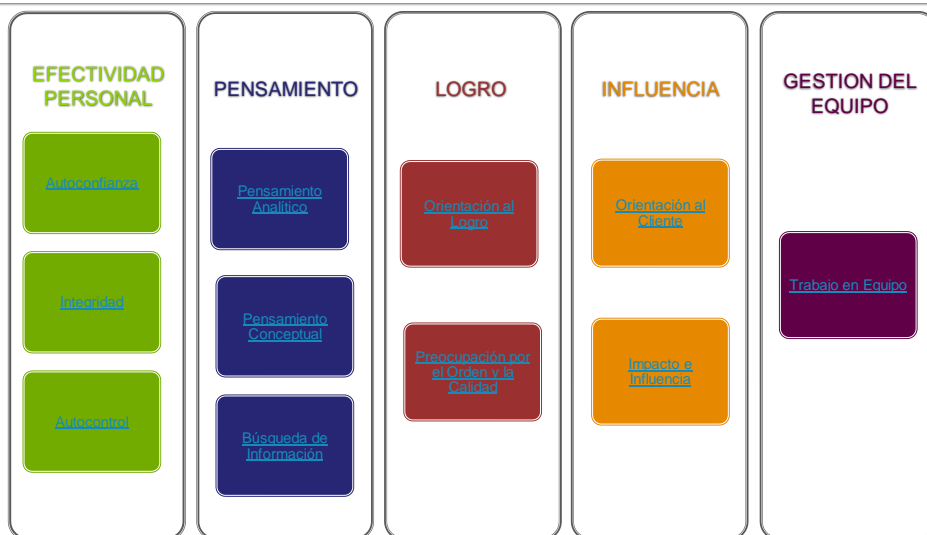
## SUGERENCIAS



- Identifica el problema o situación principal en cada video.
- Observa con detenimiento los comportamientos de los protagonistas.
- Reflexiona sobre el contenido del video.



## COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL ASESOR DE MICROCRÉDITO



7

## VIDEOS



[Video Messi](#)

[Video los boletos](#)

[Video lecciones de Ajedrez analítico](#)

[Video Erin Brockovich](#)

[Video La Meta](#)

[Video el Banco](#)

[Video Hitch](#)

[Video La Vida Es Bella](#)

[Video Una Mente Brillante](#)

[Video Riverdance](#)

[Video Ese no es mi problema](#)

## REFLEXION



Preguntas claves:

- ¿Qué pudo observar en los videos?
- ¿Cuáles fueron los comportamientos, reacciones o actitudes que más llamaron su atención?
- ¿En qué parte de los videos o de cada video pudo detectar la existencia de la competencia?
- ¿Qué nivel de la competencia identifica en los videos? ¿Por qué?

## CIERRE Y COMPROMISO



- ¿Con qué actividades de mi día a día podría relacionar los contenidos de la presentación?
- ¿Qué puedo hacer para mejorar en esta competencia?
- ¿Cuáles son los beneficios de adoptar ese tipo de comportamiento?
- ¿Cuál es mi compromiso para desarrollar esta competencia?

Recuerda:

*Es tu responsabilidad desarrollar tus competencias ...  
Nuestro compromiso es apoyarte en el camino.*

### FUENTES:

- Investigación Gabriela Pérez
- Martha Alles
- Gerencia de Recursos Humanos del Banco Solidario
- Internet
- Videotiendas

PROGRAMA DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS DE LOS ASESORES DE  
MICROCRÉDITO

Anexo 5: [GUIA DE AUTODESARROLLO](#)

**OBJETIVO GENERAL:**

Esta guía pretende promover tu autodesarrollo y a través del mismo, disminuir la brecha existente entre el perfil requerido para tu cargo y tu perfil de competencias, generando impacto tanto en tu desarrollo profesional como en tu desarrollo personal.

**CONTENIDO.-**

En el presente documento encontrarás una serie de actividades organizadas por competencias, que te permitirán desarrollar aquellas que se requieren para tu cargo.

Es importante tu compromiso desde el momento en que inicias este programa, puesto que de ti depende el éxito en tu crecimiento.

**CONSIDERACIONES GENERALES.-**

Con la finalidad de aprovechar de mejor manera este material, nos permitimos mencionar las siguientes normas:

**1. ROLES**

- a. **Colaborador:** Responsable de definir su plan de desarrollo, ejecutarlo y obtener los resultados esperados en cuanto a sus niveles de competencias.
- b. **Gerente de Microcrédito:** es el responsable del seguimiento del plan de desarrollo de sus colaboradores, así como de la retroalimentación permanente sobre los comportamientos evidenciados.
- c. **Recursos Humanos:** Tendrá la misión de brindar herramientas a nivel institucional para el desarrollo de las competencias del colaborador y se encargará del seguimiento periódico a los resultados, por medio de una medición de competencias, realizada en conjunto con la Gerente de Microcrédito.

**2. COMPETENCIAS A DESARROLLAR**

Para dar inicio a tu plan de desarrollo, es importante que conozcas tu perfil de competencias y con él las brechas existentes en relación a los requerimientos de tu cargo.

Tomando en cuenta que el desarrollo de competencias, requiere de tiempo y esfuerzo, deberás seleccionar únicamente tres competencias con las cuales iniciarás tu proceso de desarrollo, para ello debes tener en cuenta lo siguiente, debes iniciar el desarrollo de la competencia en la que se distinga mayor brecha en tu perfil.

### 3. SELECCIÓN DE ACTIVIDADES

Para seleccionar las actividades por medio de las cuales desarrollarás las competencias previamente seleccionadas, debes contemplar lo siguiente:

- a. Escoger dos actividades por cada competencia a desarrollar contempladas en la guía propuesta por el Banco.
- b. Desarrollar una actividad de tu propia iniciativa por cada competencia seleccionada, esto te permitirá reforzar tu crecimiento e involucrarte aún más con este importante reto.

### 4. ACTIVIDADES PROPUESTAS PARA TU AUTODESARROLLO

A continuación encontrarás una matriz que contiene lo siguiente:

- a. Competencias y el nivel requerido para el cargo de Asesor de Microcrédito.
- b. Definición de la competencia.
- c. Pregunta guía, misma que busca identificar si tu comportamiento refleja la existencia de esta competencia.
- d. Descripción del comportamiento esperado según el nivel requerido en tu desempeño.
- e. Actividades generales, organizadas en tres categorías: deportes y pasatiempos, lecturas y finalmente películas.
- f. Actividades específicas según la brecha existente; se refieren a acciones que pueden ser aplicadas en el ámbito laboral.

**DICCIONARIO DE COMPETENCIAS**  
**CORRESPONDIENTE AL ASESOR DE MICROCRÉDITO**

COMPETENCIA		NIVEL REQUERIDO	DEFINICIÓN	PREGUNTA GUIA	COMPORTAMIENTO REQUERIDO
AUTOCONFIANZA	ANZ	3	Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para realizar un trabajo o resolver un problema. Incluye el mostrar confianza en las propias capacidades, decisiones y opiniones.	¿Aborda situaciones arriesgadas o retadoras, y cuando lo hace se encuentra seguro de si mismo?	Expresa confianza en sus capacidades.
INTEGRIDAD	DAD	4	Es ser honesto y ético en el ámbito personal y profesional. Incluye el comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente. Es estar dispuesto a actuar rectamente incluso bajo presiones internas y externas. Debe evidenciarse coherencia entre lo que le colaborador piensa, dice y hace.	¿Actúa de manera ética, aún en situaciones adversas?	Actúa honestamente, incluso en situaciones difíciles.
AUTOCONTROL	AUT	3	Es la capacidad de mantener las propias emociones bajo control y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad por parte de otros, o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Así mismo, implica lograr objetivos y planes a pesar de las adversidades y cambios.	¿Controla el colaborador sus impulsos?	Controla el estrés sostenido con efectividad.
PENSAMIENTO ANALÍTICO	ANA	3	Es la capacidad de entender y resolver una situación o problema desagregando en pequeñas partes; realizando comparaciones entre diferentes elementos o aspectos, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes. Es establecer prioridades de una forma racional. Es organizar las partes de una situación o problema de forma sistemática.	¿Comprende las relaciones causa - efecto, desglosa los problemas en partes?	Identifica relaciones múltiples.
PENSAMIENTO CONCEPTUAL	CON	2	Es comprender una situación o problema armando las partes a fin de establecer la totalidad. Incluye la identificación de patrones o conexiones entre situaciones que no están obviamente relacionadas; identificar los elementos clave que originan o fundamentan situaciones complejas. El pensamiento conceptual es la utilización del razonamiento creativo, inductivo aplicado a conceptos existentes para definir conceptos o nuevos modelos.	¿Identifica pautas, relaciones o modelos; consigue hacer un todo de las distintas partes; encuentra nuevas formas de hacer las cosas?	Reconoce modelos o pautas.

## GUÍA DE AUTODESARROLLO

BUSQUEDA DE INFORMACIÓN	BUS	3	Es la inquietud y curiosidad constantes por saber más sobre temas, hechos o personas. Se refiere a buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo requerido en el puesto. Puede implicar investigar de manera profunda, o el pedir información concreta, el clarificar discrepancias haciendo una serie de preguntas, o el buscar información variada, que quizá sea útil en el futuro.	¿Ve más allá de lo evidente y busca información activamente?	Profundiza en el tema.
ORIENTACIÓN AL LOGRO	LOG	3	Es la preocupación auténtica por realizar de la mejor manera el trabajo o sobrepasar un objetivo. Los estándares pueden ser el rendimiento en el pasado, análisis de propios resultados, superar a otros, metas personales que uno mismo se ha marcado o actividades que nadie ha realizado antes. El realizar algo único y excepcional también indica Orientación al Logro.	¿Se esfuerza por alcanzar o superar objetivos?	Mejora la productividad.
ORDEN Y CALIDAD	ORD	2	Se expresa en formas como; la revisión y el seguimiento a las actividades y tareas establecidas, la insistencia en la claridad de los roles y funciones asignadas, y el asegurarse de que no existen errores en el trabajo e información.	¿Presta atención a los pequeños detalles y luego organiza?	Comprueba su propio trabajo.
ORIENTACION AL CLIENTE	CLI	3	Deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades. Significa centrarse en descubrir o satisfacer los requerimientos o necesidades reales de los clientes internos o externos.	¿Actúa en beneficio del cliente interno y externo?	Se compromete personalmente.
IMPACTO INFLUENCIA	IMP	3	Implica la intención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar sus objetivos. Está basado en el deseo de causar un efecto específico en los demás una impresión determinada o una actuación concreta cuando se persigue un objetivo.	¿Utiliza estrategias o tácticas para convencer a otros?	Utiliza acciones múltiples para persuadir.
TRABAJO EQUIPO	TRA	2	Implica la intención genuina de colaboración y cooperación con los demás, de formar parte de un grupo y trabajar juntos, es por lo tanto, lo opuesto a hacerlo individual o competitivamente.	¿Actúa para facilitar el funcionamiento del grupo del cual es parte?	Expresa expectativas positivas del equipo.

## FUENTES:

- Banco Solidario, *Diccionario de Competencias*

**MATRIZ DE ACTIVIDADES DE AUTODESARROLLO**

Las actividades para el autodesarrollo se han organizado en 4 grupos:

- DEPORTES, PASATIEMPOS Y ACTIVIDADES CULTURALES
- LECTURAS
- PELÍCULAS
- ACTIVIDADES SEGÚN BRECHA

Las actividades corresponden a las señaladas con una X en el casillero en donde se abrevian las competencias, recomendándose en algunos casos una misma actividad para desarrollar mas de una competencia.

**DEPORTES, PASATIEMPOS Y ACTIVIDADES CULTURALES**

COMPETENCIA												GRUPO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	DOCUMENTO AYUDA
ANZ	DAD	AUT	ANA	CON	BUS	LOG	ORD	CLI	IMP	TRA					
X												deporte	ACONDICIONAMIENTO FÍSICO	Requiere de auto imponerse metas, más que el cansancio físico real, el abatimiento psicológico es uno de los enemigos más grandes. Se requiere de mucha fortaleza mental y actitud positiva a lo largo del trayecto.	
X												deporte	SUBIR MONTAÑAS	El hecho de alcanzar una meta, de poder llegar hasta donde se lo tenía previsto, es cuestión de una actitud positiva. Plantearse positivo frente a un desafío que implica un gran esfuerzo y mucha dedicación cumple con una función esencial en poder lograrlo realmente.	
X												deporte	CARRERAS PEDESTRES	Para competir en una carrera pedestre es importante la confianza en sí mismo de que puede conseguir una meta. Demanda esfuerzos y exige tener la habilidad de mantener una actitud positiva.	
X												pasatiempos	8 PUNTOS CLAVE PARA MEJORAR TU AUTOESTIMA	Consejos para mejorar la autoestima mediante la práctica de actividades cotidianas.	A

## GUIA DE AUTODESARROLLO

X										deporte	INTEGRAR UN EQUIPO DEPORTIVO	Cuanto mas íntegros sean todos los miembros de un equipo, mayor facilidad tendrán de comunicarse entre sí y de solucionar problemas o inconvenientes que puedan surgir.	
X										deporte	DIRIGENTE DE UN EQUIPO	Es necesario que el dirigente tenga un espacio de acción y decisión legitimado por los jugadores que componen el equipo. Su figura debe contar con una fuerte credibilidad tanto por parte de los integrantes del equipo como de los demás dirigentes. Mantener una actitud coherente y consistente será el comportamiento que sustentará su imagen positiva.	
	X									pasatiempos	ROMPECABEZAS	Desarrolla una buena tolerancia a la frustración. Para concluir exitosamente un rompecabezas hay que probar reiteradamente las piezas hasta dar con la correcta. Desarrolla la paciencia.	
	X									pasatiempos	ELABORA PROYECTOS DE SUPERACIÓN PERSONAL	lograr lo que deseamos y ver satisfechas nuestras necesidades proporciona emociones positivas e incrementa la autoestima	B
	X									pasatiempos	PESCA DEPORTIVA	Disfrutar de la pesca deportiva requiere ser paciente y poder auto controlar ansiedades y otras posibles reacciones negativas que provoca la espera y la no concreción inmediata del objetivo.	
	X									pasatiempos	EJERCICIOS DE ACTITUD Y AUTOCONTROL	Lee las historias y contesta las preguntas que se presentan a continuación.	C
		X								pasatiempos	JUEGOS DE INGENIO	Demandan creatividad para su correcta resolución.	D
			X							pasatiempos	DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN DE MODELOS A ESCALA REDUCIDA	Actividad que demanda suma paciencia, perseverancia y habilidad manual; pone en juego y estimula el ingenio y la capacidad de materializar una idea u objeto	
			X							actividad cultural	MIMO	Para poder expresar a través de la gesticulación y movimientos del cuerpo determinada sensación, palabra o hecho; es necesario tener claro el concepto al que se está haciendo referencia.	
				X						actividad cultural	LEER	Leer es incorporar información de nuevos datos. Para incorporar un conocimiento, debe haber interés por hacerlo. El fomentar ansias de saber más, es una práctica enriquecedora en multiplicidad de aspectos personales y sociales.	

## GUIA DE AUTODESARROLLO

					X							actividad cultural	NAVEGAR INTERNET EN	Hacer un buen uso del internet es una práctica interesante, ya que permite el acceso a una gran diversidad de datos, estadísticas, imágenes que trascienden las fronteras del país de origen, abren las puertas al mundo.
						X						actividad cultural	COCINA	Elegir una receta, los ingredientes a utilizar, el modo y tiempo de cocción, los condimentos, son pasos a seguir para que el resultado sea vistoso y apetitoso. Elaborar una receta tiene algunos pasos orientados a obtener el objetivo final esperado, un plato rico y bien presentado.
						X						deporte	HALTEROFILIA	La preparación física, el entrenamiento y la concentración serán entre otras, las actividades y actitudes que colaborarán a un buen desempeño. El levantador de pesas debe estar tanto físico como mentalmente preparado y orientado a alcanzar su meta.
							X					deporte	DIRECTOR TÉCNICO	Un director técnico debe tener claro bien los objetivos a alcanzar por su gestión y la del equipo, el proceso, los recursos, los plazos y la manera en que tendrá que hacerlo. Su trabajo deberá regirse por el orden y la disciplina, el director juega un papel importante, empleando mecanismos que le permiten controlar el alcance del proceso individual y grupal en el plan de entrenamiento.
							X					deporte	INTEGRAR UN EQUIPO DEPORTIVO	Requiere de adaptación hacia un ritmo, estilo y disciplina. Para aportar en un grupo el integrante del equipo ha de tener en claro cual es la función que debe desempeñar y las responsabilidades que le han sido asignadas dentro de este y respetarlas, aún al tener un interés o parecer diferente.
								X				pasatiempos	ORGANIZAR EVENTOS	Para organizar un evento hay que tener en cuenta muchos detalles. Establecer objetivos. Se deben determinar los objetivos del evento. Es decir, las razones y motivos por las que se organiza el mismo. Requiere un plan organizar lugar y fecha.
									X			actividad cultural	SERVICIO DE MESERO	Solicite ya sea en la Institución, a un amigo o conocido que maneje un restaurante la posibilidad de hacer una pasantía en el cargo de mesero por 1 día, podrá así desarrollar su orientación al cliente; y mejorará su nivel de autocontrol.

## GUIA DE AUTODESARROLLO

										X		actividad cultural	TRABAJO COMUNITARIO	Para realizar un trabajo de desarrollo comunitario, el primer requisito indispensable a cumplir, es realizar un análisis mediante el diagnóstico de la cultura, necesidades e intereses de los beneficiarios. La buena voluntad es un elemento clave pero no suficiente para poder llevar a cabo con éxito esta actividad. Potencia la sensibilidad por las necesidades de la comunidad es un requisito indispensable a tener en cuenta a la hora de pretender realizar un aporte a nivel comunitario.	
										X		actividad cultural	LECTURA	Persuadir, convencer, influir sobre otros no es tarea sencilla. El estar bien preparado, tener conocimientos y manejar adecuadamente el discurso son los sustentos más consistentes y atinados para poder lograrlo. Tener el hábito de la lectura mantiene vigente estas aptitudes. Un texto enriquece la capacidad de utilizar un buen lenguaje.	
										X		actividad cultural	TEATRO	Producir un impacto adecuado, persuadir a los espectadores y convencerlos es un objetivo que se persigue en una obra.	
											X	deporte	INTEGRAR UN EQUIPO DEPORTIVO	El rendimiento del equipo depende de la complementariedad de las potencialidades de cada miembro. Apoya a la interacción el conocimiento mutuo de cada jugador respecto a las fortalezas y debilidades de cada miembro y la aplicación de las estrategias y técnicas acordadas por el equipo.	
											X	actividad cultural	INTEGRAR UN CORO	Coordinar las diferentes voces, estar atentos a los turnos de cantos propios y ajenos, cumplir con las consignas del director, etc.; desempeña el cumplimiento del objetivo de trabajar en equipo.	

## FUENTES:

- Alles, M. A. (2006). *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Investigación Internet

<b>A</b>	DOCUMENTO AYUDA
----------	-----------------

## 8 PUNTOS CLAVE PARA MEJORAR TU AUTOESTIMA

<b>1) CONVIERTE NEGATIVO POSITIVO:</b>	<b>LO EN</b>	<p>Nunca pierdas las ganas de pensar en positivo, invierte todo lo que parezca mal o que no tiene solución:</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p><b>Pensamientos negativos:</b></p> <input checked="" type="checkbox"/> "No hables""  <input checked="" type="checkbox"/> "¡No puedo hacer nada!"  <input checked="" type="checkbox"/> "No esperes demasiado"  <input checked="" type="checkbox"/> "No soy suficientemente bueno"</td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p><b>Pensamientos alternativos:</b></p> <input checked="" type="checkbox"/> "Tengo cosas importantes que decir"  <input checked="" type="checkbox"/> "Tengo éxito cuando me lo propongo"  <input checked="" type="checkbox"/> "Haré realidad mis sueños"  <input checked="" type="checkbox"/> "¡Soy bueno!"</td> </tr> </table>	<p><b>Pensamientos negativos:</b></p> <input checked="" type="checkbox"/> "No hables"" <input checked="" type="checkbox"/> "¡No puedo hacer nada!" <input checked="" type="checkbox"/> "No esperes demasiado" <input checked="" type="checkbox"/> "No soy suficientemente bueno"	<p><b>Pensamientos alternativos:</b></p> <input checked="" type="checkbox"/> "Tengo cosas importantes que decir" <input checked="" type="checkbox"/> "Tengo éxito cuando me lo propongo" <input checked="" type="checkbox"/> "Haré realidad mis sueños" <input checked="" type="checkbox"/> "¡Soy bueno!"
<p><b>Pensamientos negativos:</b></p> <input checked="" type="checkbox"/> "No hables"" <input checked="" type="checkbox"/> "¡No puedo hacer nada!" <input checked="" type="checkbox"/> "No esperes demasiado" <input checked="" type="checkbox"/> "No soy suficientemente bueno"	<p><b>Pensamientos alternativos:</b></p> <input checked="" type="checkbox"/> "Tengo cosas importantes que decir" <input checked="" type="checkbox"/> "Tengo éxito cuando me lo propongo" <input checked="" type="checkbox"/> "Haré realidad mis sueños" <input checked="" type="checkbox"/> "¡Soy bueno!"			
<b>2) NO GENERALIZAR</b>		Como ya hemos dicho, no generalizar a partir de las experiencias negativas que podamos tener en ciertos ámbitos de nuestra vida. Debemos aceptar que podemos haber tenido fallos en ciertos aspectos; pero esto no quiere decir que en general y en todos los aspectos de nuestra vida seamos "desastrosos".		
<b>3) CENTRARNOS EN LO POSITIVO</b>	<b>EN LO</b>	En conexión con lo anterior, debemos acostumbrarnos a observar las características buenas que tenemos. Todos tenemos algo bueno de lo cual podemos sentirnos orgullosos; debemos apreciarlo y tenerlo en cuenta cuando nos evaluemos a nosotros mismos.		
<b>4) HACERNOS CONSCIENTES DE LOS LOGROS O ÉXITOS</b>		Una forma de mejorar nuestra imagen relacionada con ese "observar lo bueno" consiste en hacernos conscientes de los logros o éxitos que tuvimos en el pasado e intentar tener nuevos éxitos en el futuro. Pida a los alumnos/as que piensen en el mayor éxito que han tenido durante el pasado año. Dígales que todos debemos reconocer en nosotros la capacidad de hacer cosas bien en determinados ámbitos de nuestra vida y que debemos esforzarnos por lograr los éxitos que deseamos para el futuro.		
<b>5) NO COMPARARSE</b>		Todas las personas somos diferentes; todos tenemos cualidades positivas y negativas. Aunque nos veamos "peores" que otros en algunas cuestiones, seguramente seremos "mejores" en otras; por tanto, no tiene sentido que nos comparemos ni que, nos sintamos "inferiores" a otras personas.		
<b>6) CONFIAR NOSOTROS MISMOS</b>	<b>EN</b>	Confiar en nosotros mismos, en nuestras capacidades y en nuestras opiniones. Actuar siempre de acuerdo a lo que pensamos y sentimos, sin preocuparse excesivamente por la aprobación de los demás.		
<b>7) ACEPTARNOS NOSOTROS MISMOS</b>	<b>A</b>	Es fundamental que siempre nos aceptemos. Debemos aceptar que, con nuestras cualidades y defectos, somos, ante todo, personas importantes y valiosas.		
<b>8) ESFORZARNOS PARA MEJORAR</b>	<b>PARA</b>	Una buena forma de mejorar la autoestima es tratar de superarnos en aquellos aspectos de nosotros mismos con los que no estemos satisfechos, cambiar esos aspectos que deseamos mejorar. Para ello es útil que identifiquemos qué es lo que nos gustaría cambiar de nosotros mismos o qué nos gustaría lograr, luego debemos establecer metas a conseguir y esforzarnos por llevar a cabo esos cambios.		

## FUENTES:

- Investigación Internet

## B DOCUMENTO AYUDA

### ELABORA PROYECTOS DE SUPERACIÓN PERSONAL

Una parte importante de nuestra autoestima viene determinada por el balance entre nuestros éxitos y fracasos. En concreto, lograr lo que deseamos y ver satisfechas nuestras necesidades proporciona emociones positivas e incrementa la autoestima.

Se ha apuntado como una forma de mejorar la autoestima el esforzarse para cambiar las cosas que no nos gustan de nosotros mismos. Vamos a trabajar sobre un método que puede hacer más fácil estos cambios. Este método está compuesto por cuatro pasos fundamentales:

Pasos para conseguir lo que se desea.

1. Plantearse una meta clara y concreta.
2. Establecer las tareas que se deben realizar para lograrla.
3. Organizar las tareas en el orden en que se deberían realizar.
4. Ponerlas en marcha y evaluar los logros que se vayan consiguiendo.

Veamos brevemente cada uno de estos pasos:

#### **Primer paso: Plantearse una meta clara y concreta.**

Una “meta” puede ser cualquier cosa que se desee hacer o conseguir. Plantearse una meta de forma clara y concreta ayuda a tener éxito porque nos ayuda a identificar lo que queremos conseguir.

La meta que nos propongamos ha de reunir una serie de requisitos. Debe ser una meta:

- SINCERA, algo que realmente queramos hacer o deseemos alcanzar.
- PERSONAL, no algo que venga impuesto por alguien desde fuera.
- REALISTA, que veamos que es posible conseguir en un plazo relativamente corto de tiempo (unas cuantas semanas).
- DIVISIBLE, que podamos determinar los pasos o cosas que hemos de hacer para conseguirla.
- MEDIBLE, que podamos comprobar lo que hemos logrado y lo que nos falta para alcanzarla.

Ejemplos:

- Obtener una buena nota en una asignatura
- Ser más popular
- Llevarse bien con los hermanos
- Hacer deporte
- Ahorrar dinero

#### **Segundo paso: Establecer las tareas que se deben realizar para lograrla.**

Una vez que hayan concretado la meta que desean alcanzar, pídale que piensen en lo que tendrían que hacer para conseguirla. No todo se consigue en un día; para conseguir mejorar en cualquier aspecto que te propongamos has de hacer pequeños esfuerzos.

Póngales como ejemplo el caso de los ciclistas que participan en la vuelta ciclista a España. La meta de muchos de ellos es ganar la carrera. Pero para ello se tienen que superar a lo largo de tres semanas distintas etapas (etapas de llano, etapas de montaña, contrarreloj).

#### **Tercer paso: Organizar las tareas en el orden en que habría que realizarlas.**

## GUIA DE AUTODESARROLLO

Si se intenta llevar a cabo todas las tareas al mismo tiempo, es muy probable que no se consiga nada. Para lograr una meta es muy interesante que se ordenen las tareas que se deben realizar y se establezca un plan de trabajo.

Una vez que tengan la lista de las tareas que deben realizar pida que las ordenen. El orden se puede establecer de forma lógica, según la secuencia temporal en las que se tengan que realizar (para hacer una casa antes del tejado habrá que hacer los cimientos) o, en el caso de que las tareas no necesiten una secuenciación temporal, se puede empezar por las tareas más sencillas y que requieran menos esfuerzo, dejando para el final las más difíciles o costosas.

### **Cuarto paso: Ponerlas en marcha y evaluar los logros que se vayan consiguiendo.**

Una vez elaborado el proyecto personal habría que comprometerse con él y ponerlo en práctica. Para llegar a conseguirlo es importante ir evaluando los esfuerzos realizados. Esto puede ser difícil hacerlo uno mismo, pero es relativamente sencillo si se pide a un familiar o a un amigo que nos ayude a evaluar nuestros progresos.

Vamos a ver un ejemplo en el que una persona uno elabora un proyecto de superación personal con el fin de superar la timidez:

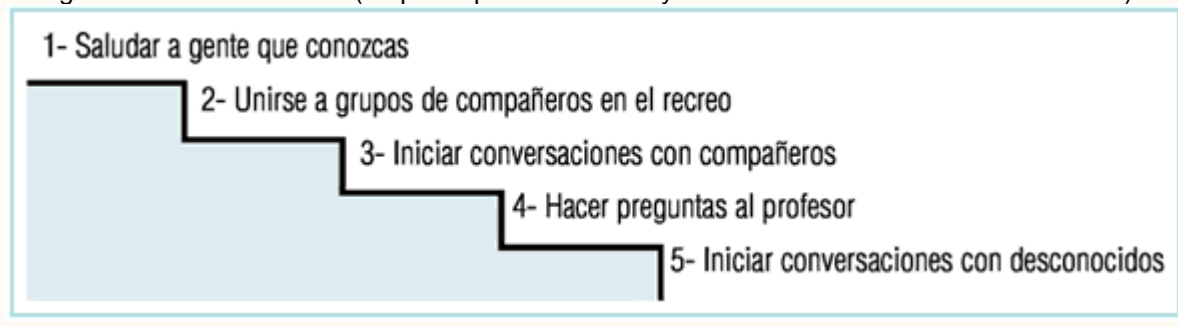
#### **Ejemplo de Proyecto Personales**

1. Meta: Superar a timidez.

2. Tareas para conseguirlo:

- Saludar a gente que conozcas
- Unirse a grupos de compañeros en el recreo
- Iniciar conversaciones con compañeros
- Iniciar conversaciones con desconocidos
- Hacer preguntas al profesor

3. Organización de las tareas (empezar por lo más fácil y avanzar hacia las tareas más difíciles)



#### **FUENTES:**

- Investigación Internet

**C** DOCUMENTO AYUDA

## EJERCICIOS DE ACTITUD Y AUTOCONTROL

Lee estas historias y contesta las preguntas que se presentan a continuación.

**LECTURA 1**

Era una bochornosa tarde de agosto en la ciudad de Nueva York. Uno de esos días asfixiantes que hacen que la gente se sienta nerviosa y malhumorada. En el camino de regreso a mi hotel, tomé un autobús en la avenida Madison y, apenas subí al vehículo, me impresionó la cálida bienvenida del conductor, un hombre de raza negra de mediana edad en cuyo rostro se esbozaba una sonrisa entusiasta, que me obsequió con un amistoso «¡Hola! ¿Cómo está?», un saludo con el que recibía a todos los viajeros que subían al autobús mientras éste iba serpenteando por entre el denso tráfico del centro de la ciudad. Pero, aunque todos los pasajeros eran recibidos con idéntica amabilidad, el sofocante clima del día parecía afectarles hasta el punto de que muy pocos le devolvían el saludo.

No obstante, a medida que el autobús reptaba pesadamente a través del laberinto urbano, iba teniendo lugar una lenta y mágica transformación. El conductor inició, en voz alta, un diálogo consigo mismo, dirigido a todos los viajeros, en el que iba comentando generosamente las escenas que desfilaban ante nuestros ojos: rebajas en esos grandes almacenes, una hermosa exposición en aquel museo y qué decir de la película recién estrenada en el cine de la manzana siguiente. La evidente satisfacción que le producía hablarnos de las múltiples alternativas que ofrecía la ciudad era contagiosa, y cada vez que un pasajero llegaba al final de su trayecto y descendía del vehículo, parecía haberse sacudido de encima el halo de irritación con el que subiera y, cuando el conductor le despedía con un «¡Hasta la vista! ¡Que tenga un buen día!», todos respondían con una abierta sonrisa.

**EJERCICIO**

Contesta, en una hoja aparte, a las siguientes preguntas:

- 1) Describe con tus propias palabras cómo puede afectar a nuestro estado de ánimo el estar con una persona que se muestra feliz y contenta.
- 2) ¿Qué pasaría si el conductor del autobús estuviese de mal humor? ¿Cómo afectaría eso a los pasajeros?
- 3) Describe cómo afecta al estado de ánimo de tu pareja o amigos cuando tú no te muestras feliz, sino que te muestras cabreada o triste.
- 4) Hacía un día agobiante, y sin embargo el conductor se mostraba feliz ¿Crees entonces que el conductor del autobús podía elegir entre estar enfadado o estar feliz? ¿Qué te hace pensar que podía elegir?
- 5) Es posible que tú pases por días agobiantes ¿Crees que puedes elegir entre mostrarte enfadada o mostrarte feliz?

**LECTURA 2**

Un día de comienzos del invierno, yo me hallaba atravesando un puerto de montaña de una carretera de Colorado cuando, de pronto, mi vehículo se vio atrapado en una fuerte ventisca. La cegadora blancura del remolino de nieve era tal que, por más que entornara la mirada, no podía ver absolutamente nada. Disminuí entonces la velocidad mientras la ansiedad se apoderaba de mi cuerpo y podía escuchar con claridad los latidos de mi corazón.

Me puse muy nervioso.

Pero la ansiedad terminó convirtiéndose en miedo y entonces detuve mi coche a un lado de la calzada dispuesto a esperar a que amainase la tormenta. Media hora más tarde dejó de nevar, la visibilidad volvió y pude proseguir mi viaje. Unos pocos centenares de metros más abajo, sin embargo, me vi obligado a detenerme de nuevo porque dos vehículos que habían colisionado bloqueaban la carretera mientras el equipo de una ambulancia auxiliaba a uno de los pasajeros. De haber seguido adelante en medio de la tormenta, es muy probable que yo también hubiera chocado con ellos.

**EJERCICIO**

**Contesta, en una hoja aparte, a las siguientes preguntas:**

- 1) ¿Qué hizo el conductor al notar que se ponía muy nervioso?
- 2) ¿Qué crees que hubiese pasado si el conductor hubiese decidido continuar?
- 3) ¿Crees que es útil detenerse y calmarse cuando uno se pone nervioso? ¿Por qué?
- 4) ¿Cómo cambiaría tu vida si decides calmarte siempre que te pongas nervioso o alterado?

**FUENTES:**

- Investigación Internet

**D** DOCUMENTO AYUDA

## EJERCICIOS PARA TRABAJAR EN PENSAMIENTO ANALÍTICO, CREATIVIDAD Y BUSQUEDA DE SOLUCIONES

- 1. LO QUE DIJO EL REO:** En un determinado país donde la ejecución de un condenado a muerte solamente puede hacerse mediante la horca o la silla eléctrica, se da la situación siguiente, que permite a un cierto condenado librarse de ser ejecutado. Llega el momento de la ejecución y sus verdugos le piden que hable, y le manifiestan: "Si dices una verdad, te mataremos en la horca, y si mientes te mataremos en la silla eléctrica". El preso hace entonces una afirmación que deja a los verdugos tan perplejos que no pueden, sin contradecirse, matar al preso ni en la horca, ni en la silla eléctrica. ¿Qué es lo que dijo el reo?
- 2. COMPONER LA PULSERA:** A un experto joyero le llevan cuatro trozos de cadena, de tres eslabones cada uno, para que los una formando una pulsera. "Para ello, dijo el joyero, tendré que cortar cuatro eslabones, uno de cada trozo, para engarzar los trozos y soldar a continuación cada eslabón cortado. Tendré, en definitiva, que hacer cuatro cortes y cuatro soldaduras". Pero la persona que le encarga el trabajo dice: "No, no es necesario hacer cuatro empalmes. Puede formarse la pulsera con solo tres". ¿Cómo podría hacerse esto?.
- 3. LA MONEDA MÁS PESADA DE TODA LA DOCENA:** El amigo Jacinto tiene doce monedas, pero sabe que una de ellas es falsa, esto es, que tiene un peso mayor que el peso de cada una de las restantes. Le dicen que use una balanza y que con solo tres pesadas averigüe cuál es la moneda de peso diferente.
- 4. LAS PEINETAS DE LA FERIA:** En la caseta de María tenemos 5 peinetas. Dos blancas, tres rojas. Se ponen tres bailaoras en fila india y, sin que ellas vean el color, se les coloca una peineta en la cabecita a cada una de ellas. Está claro que la bailaora que queda en tercer lugar si ve el color de las peinetas de las otras dos y la bailaora que está en segundo lugar verá solo el color de la peineta de la bailaora que tiene delante, la primera de la fila. Bueno, pues cuando alguien le preguntó a la última bailaora si podía deducir cuál era el color de la peineta que tenía en la cabeza, dijo "no, no puedo". A la misma pregunta, la bailaora segunda, que solo veía a la que tenía delante, dijo, "yo tampoco puedo". En cambio, cuando la pregunta se le hizo a la primera bailaora, que escuchó las respuestas de las dos compañeras de atrás, dijo: "mi peineta es roja", a pesar de que no veía el color de ninguna de las peinetas. ¿Cómo lo dedujo?.
- 5. LAS ETIQUETAS:** Sin acertar con ninguna de las tres, un empleado etiquetó erróneamente tres cajas que contenían lápices, bolígrafos y grapas. Cuando alguien le comunica el error, dice: "no hay problema, con solo abrir una de las tres caja y mirar su contenido, ya podrá colocar las tres etiquetas correctamente". ¿Cómo lo hace?.
- 6. CON LOS RELOJES DE ARENA:** Solamente dispones de dos relojes de arena, cuyas capacidades son de 8 minutos y de 5 minutos. ¿Podrás solo con ellos medir un intervalo de 11 minutos?.
- 7. REPARTIR LOS OCHO LITROS:** Un tonelero quiso repartir entre dos personas, a partes iguales, una jarra con 8 litros de vino, pero al intentar hacer las medidas se vio con el problema de que solamente disponía, aparte de la jarra de 8 litros, de dos jarras con capacidades

**GUIA DE AUTODESARROLLO**

de 3 y de 5 litros. Dijo: "no importa. Trasvasando adecuadamente el vino, puede hacerse la medición de forma que queden 4 litros en la jarra que ahora contiene 8 y otros cuatro litros en la jarra de capacidad para 5". ¿Cómo lo va a hacer?.

**8. NUEVE PUNTOS:** Traza cuatro segmentos rectilíneos, que sean horizontales, verticales y oblicuos, es decir, en las cuatro direcciones posibles, que pasen solo una vez por los nueve puntos siguientes:

**9. LAS CANICAS:** Los niños Juan y Raúl disponen de algunas canicas en el bolsillo. Dice Juan a Raúl: "Si me regalas una de tus canicas tendremos ambos igual cantidad". Pero dijo entonces Raúl: "Si tú me das a mi una de tus canicas, tendré yo el doble que tú". ¿Cuántas canicas tenía Juan y cuántas Raúl?.

**10. LAS COLILLAS:** Comprendiendo el daño que le puede causar a su salud, Nicolás decidió dejar de fumar definitivamente, cuando aún le quedan 27 cigarrillos. Pensó en hacerlo cuando terminara de fumar ese resto que aún le quedaba. Pero entonces recapacitó en que él habitualmente consideraba que se había fumado un cigarrillo cuando se había fumado solo los dos tercios, tirando un tercio como colilla, e, inmediatamente, pensó en aprovechar también esas colillas uniendo cada tres de ellas con una cinta adhesiva para formar nuevos cigarrillos. Nicolás quiere saber, entonces, cuántos cigarrillos se habrá fumado al terminar, siguiendo con su inveterada costumbre de los dos tercios.

**FUENTES:**

- Investigación Internet

Ver la Solución en: <http://personales.ya.com/casanchi/rec/late001.htm>

## LECTURAS

COMPETENCIA												TITULO	AUTOR	SINOPSIS
ANZ	DAD	AUT	ANA	CON	BUS	LOG	ORD	CLI	IMP	TRA				
X												<b>Todo es Posible</b>	Peter Kummer	Existen leyes mentales y mecanismos de desarrollo que nos pueden ayudar a dirigir nuestra vida con facilidad hacia la salud, la buena suerte, el éxito el amor, la armonía y el bienestar económico. Dejando atrás sus limitaciones y tensiones aprenda a vivir feliz libre de preocupaciones. El poder del pensamiento constructivo.
X												<b>COMO DESARROLLAR LA AUTOESTIMA</b>	CLEGHORN, PATRICIA	Renovador y motivador, este libro te enseñara como extraer el máximo provecho de tus habilidades y cualidades innatas. Innumerables ejercicios orientados a la práctica personal y todo tipo de ejemplos te servirán para reconstruir tu autoestima, relajarte más eficazmente e iniciar el control de tu propia vida.
X												<b>TODO ES POSIBLE</b>	REEVE, CHRISTOPHER	El accidente de equitación que Christopher Reeve sufrió en 1995 y a consecuencia del cual quedó tetrapléjico supuso para él un punto de inflexión en su vida. Desde entonces, Reeve vive consagrado a la superación personal y, en su empeño, ha llegado a dominar el arte de hacer de lo imposible lo inevitable. Reeve sabe por experiencia propia que conquistar el espacio interior es una ardua labor y que requiere sufrimiento. En este libro, en el que intercala anécdotas de su vida con fragmentos extraídos de sus discursos y entrevistas, Reeve guía sutilmente al lector, ofreciéndole sus reflexiones.
X												<b>Técnicas del Pensamiento Positivo</b>	Christian Godefroy H.	Domine su mente y camine hacia una nueva vida llena de éxito y salud.







## GUIA DE AUTODESARROLLO

								X			<b>Cómo descubrir el alma del ser vivo</b>	Leonard L. Berry	El servicio es el elemento clave que diferencia a los competidores en cualquier sector. Este libro explica como las grandes compañías de servicios enfrentan su principal desafío: sostener el éxito a largo plazo.
								X			<b>Las Mejores Prácticas</b>	Ketteman	Que hacen las compañías más importantes expertas del mundo en proporcionar un servicio excepcional al cliente, cómo satisfacen las necesidades de cada cliente y aún así obtienen beneficios. Como adaptarse estas practicas a la empresa.
								X			<b>Técnica de Influencia por</b>	Rogers Jenny	Técnicas y herramientas útiles para poder influir conscientemente sobre los demás. Descubrir cuál es el estilo propio de influencia y que significa cada uno de esos estilos.
								X			<b>¡Si!</b>	Noah J. Goldstein, Steve J. Martin, Robert Cialdini	50 maneras científicamente comprobadas de ser persuasivo A pesar de todos los estudios científicos que se han llevado a cabo en los últimos 50 años en el área de la persuasión, la mayoría de la gente asume que esta disciplina es más un arte que una ciencia. Pero esto es un error. En el presente texto, los autores nos enseñan a aumentar nuestro poder de persuasión mediante la aplicación de estas 50 estrategias infalibles.
								X			<b>Quince técnicas para convencer</b>	Gilbert Rozes	Exponer las propias ideas en una reunión no siempre es sencillo, convencer menos aún. A través de esta obra podrá aprender a convencer amigablemente, por empatía estableciendo contactos con sencillez y pudiendo dirigir una conversación con calidad y persuasión.
									X		<b>Manual de Trabajo en Equipo</b>	Winter Roberts	Manual concentrándose en la labor de los líderes y facilitadores que trabajan diariamente con equipos de empleados buscando mejorar los procesos.
									X		<b>Las 17 leyes incuestionables del trabajo en equipo</b>	John C. Maxwell	Todo el mundo es parte de un equipo. Si usted está casado, usted y su cónyuge son un equipo. Si usted es un empleado, usted y sus compañeros de trabajo son un equipo. Si usted da su tiempo a una iglesia u otra organización, usted es parte de un equipo de voluntarios.

## GUIA DE AUTODESARROLLO

										X	<b>Como llevarme bien con mi jefe</b>	Martha Alles	Manual del buen colaborador. Consejos prácticos para enfrentar exitosamente diversas situaciones de la vida laboral. Acciones y comportamientos que son valorados en cualquier organización.
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---	---------------------------------------	--------------	--

## FUENTES:

- Alles, M. A. (2006). *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Investigación en Librerías e Internet

## PELÍCULAS

COMPETENCIA											TITULO	SINOPSIS
ANZ	DAD	AUT	ANA	CON	BUS	LOG	ORD	CLI	IMP	TRA		
X											<b>The Blind Side (Un sueño posible)</b>	La cinta cuenta la historia de Michael Oher, una joven estrella de la liga de fútbol americano a quien sus padres echan de casa. Su familia de acogida y, en especial, su nueva madre, le alentarán para que luche por sus sueños a pesar de los obstáculos.
X											<b>Manos Milagrosas</b>	Ben Carson, un neurocirujano de talento, que acepta cualquier desafío de salvar la vida de un niño.
	X							X	X		<b>Jerry Maguire</b>	Es uno de los mejores hombres de SMI, una cotizada agencia dedicada a la promoción de deportistas. Su vida es perfecta hasta el día en el que se da cuenta de la importancia que tienen las personas sobre el dinero. Ese día es despedido y abandonado por todos sus amigos.
	X										<b>In Good Company (Algo más que un jefe)</b>	A sus 51 años, Dan es Director de Publicidad en la revista del año Sports América, tiene una personalidad cálida y honesta, va a ser padre por 2º vez y su hija acaba de ser aceptada en la prestigiosa universidad de NYU. En general, muy buena hasta que entra en su vida Carter Duryea (Topher Grace) su nuevo jefe de 26 años, al fusionarse su empresa con la multinacional Globecom. Carter, inexperto en publicidad, separado después de 6 meses de matrimonio, con nadie con quien compartir su vida salvo su mascota un pez, tendrá que aprender todo lo que pueda de Dan. Y Dan tendrá que hacer todo lo posible por cumplir objetivos y llevarse bien con su nuevo jefe.
	X				X						<b>Erin Brockovich</b>	Mientras trabaja de oficinista en una pequeña firma de abogados, Erin descubre por casualidad un complot para encubrir un escándalo acerca de agua contaminada en una pequeña comunidad en el desierto que está causando enfermedades devastadoras. Enfurecida con el engaño, ella convence a su jefe que le permita investigar.
		X									<b>Sueño de Libertad</b>	La importancia de tener metas claras, alianzas estratégicas.
		X									<b>El Secreto</b>	La película muestra como, lo que pensamos y sentimos eso atraemos a nuestras experiencias diarias, no solo lo que deseamos, sino lo que no queremos, y como con un cambio consciente y fácil de lograr, podemos atraer cosas buenas a nuestra vida, habla sobre la Ley de Atracción Universal

## GUIA DE AUTODESARROLLO

			X									<b>Hannibal</b>	Gracias a su capacidad de abordar los hechos de modo analítico y de entender una situación dividiéndola en pequeñas partes, identificando paso a paso sus implicancias, es que Clarice, la protagonista logra dilucidar donde es que se encuentra el refugiado Hannibal
			X									<b>Cube</b>	Seis personas aparecen encerradas en un complejo laberinto de habitaciones cúbicas que esconde trampas mortales. No saben cómo llegaron allí, pero pronto descubren que deberán resolver ciertos enigmas y sortear con análisis y gran habilidad todas las trampas si quieren sobrevivir.
				X								<b>Una Mente Brillante</b>	Hohn Nash llega a recibir el Premio Nobel gracias a su admirable habilidad para identificar vínculos entre elementos, datos o situaciones que no están ligadas.
					X							<b>La habitación de Fermat</b>	Cuatro matemáticos, que no se conocen entre sí, son invitados por un misterioso anfitrión con el pretexto de resolver un gran enigma. Pero descubren que la sala en la que se encuentran resulta ser un cuarto menguante... que les aplastará si no descubren a tiempo qué les une y por qué alguien quiere asesinarles. La forma de ralentizar la velocidad a la que la habitación se hace más pequeña es mediante la resolución de unos acertijos que llegan a ellos a través de una PDA. En un principio ninguno de los miembros sospecha relación alguna entre las personas que se encuentran atrapadas, aunque según va avanzando la trama se hacen conscientes de que cada uno de ellos está allí atrapado por alguna razón.
				X								<b>El nombre de la Rosa</b>	Razonamiento creativo inductivo y conceptual son potentes armas que utiliza el personaje para poder desentrañar tanto misterio y llegar a cumplir con sus metas y objetivos.
					X							<b>Soy Leyenda</b>	Robert Neville es un científico brillante, pero incluso él no podrá contener el terrible virus que resulta ser imparable, incurable... y creado por el hombre. De alguna forma, inmune, Neville es ahora el único ser humano superviviente en lo que queda de la ciudad de Nueva York... y quizás en el mundo entero. Pero no está solo. Está rodeado por "los infectados" - víctimas de la plaga que se han convertido en seres depredadores, los cuales solo pueden existir en la oscuridad y devoraran o infectaran a todos y todo lo que se cruce en su camino.
					X		X					<b>Conviction</b>	Una madre soltera desempleada que tiene como meta el estudiar derecho en Roger Williams University en Bristol, Rhode Island para representar a su hermano, quien ha sido condenado erróneamente por homicidio.
						X						<b>Forrest Gump</b>	Es un simple y tierno personaje cuyo sentido común y la aplicación de los más sencillos valores y conceptos vitales, les permiten vivir insospechados y divertidas peripecias.
						X						<b>EN BUSCA DE LA FELICIDAD (THE PURSUIT OF HAPPINESS)</b>	En busca de la felicidad es una película basada en una historia real, que habla de un hombre llamado Chris Gardner, que a pesar de ser pobre, tener dificultades económicas y problemas familiares como lo es la separación de su esposa, sigue luchando contra todas las adversidades, y contra el mundo, para mantener a su familia (hijo) y lograr alcanzar la felicidad.
						X						<b>Facing The Giants</b>	Enfrentado a una crisis aparentemente insuperable, tanto profesional como personal, la idea de renunciar nunca le ha resultado más tentadora. Sólo después de que un inesperado visitante le



## ACTIVIDADES SEGÚN BRECHA

COMPETENCIA											BRECHA 3	BRECHA 2	BRECHA 1
ANZ	DAD	AUT	ANA	CON	BUS	LOG	ORD	CLI	IMP	TRA			
x											Hacer una lista de fortalezas y debilidades en relación a su seguridad tanto personal como en el trabajo.	Tomar riesgos, asumir ciertas decisiones con el respaldo de su Gerente de Microcrédito.	Exponga sus puntos de vista con seguridad.
											Dedicar tiempo para interactuar.	Frente a la toma de decisiones complicadas, recuerde situaciones similares y analice el proceso que respaldó las mismas.	Realice una lista de experiencias positivas que ha tenido. Le ayudará a recordar las estrategias que le han servido en el pasado.
x											En caso de cometer errores; reconózcalos, pues al no hacerlo, su imagen se deteriora.	Las actividades que están bajo su responsabilidad generan beneficios para usted u otros.	Al detectar acciones que están perjudicando a otros, contacte a su Gerente de Microcrédito y comunique.
											Al comprometerse con un tiempo de entrega de un trabajo, cúmplalo, pues su trabajo afecta los resultados de los demás.	Reflexione sobre el trato entregado a los clientes; es un trato.	Denunciar cualquier acción negativa y no sentirse mal por hacerlo. Puede empeorar la situación si no lo hace.
		x									Reflexione sobre su estado de ánimo . Propóngase estabilizar su estado de ánimo y tome en cuenta sus emociones negativas para cambiarlas hacia positivas.	Si está presionado por su trabajo, escriba las estrategias para salir adelante y confíe en sus capacidades.	Cuando se sienta presionado por su trabajo por problemas, dedique tiempo para pensar en usted y analice los intereses o necesidades que tiene como persona que no están satisfechas.
											Canalice su energía hacia la solución y no hacia el problema.	Reflexione sobre como reacciona frente a situaciones que le generan frustración como cuando encuentra un obstáculo.	El stress puede darse por necesidades no cubiertas, identifique esas necesidades y replantee su agenda hacia la consecución de las mismas.







PROGRAMA DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS DE LOS ASESORES DE  
MICROCRÉDITO

Anexo 6: [APLICACIÓN EXCEL](#)

## ELABORACION DEL PLAN INDIVIDUAL

Tomando en cuenta las recomendaciones expuestas en la guía de desarrollo, deberás elaborar tu plan individual, para lo cual se ha desarrollado una herramienta en Excel en la que encontrarás las hojas detalladas a continuación:

### 1) Descripción de la herramienta, instrucciones y tus datos generales

PROGRAMA AUTODESARROLLO COMPETENCIAS (con Fuentes) - Microsoft Excel

**BANCO SOLIDARIO**  
Los primeros con misión social.

**PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS DEL CARGO DE ASESOR DE MICROREDITO**

*Bienvenido, le invitamos a ser participe activo del reto de su autodesarrollo. La Gerencia de Recursos Humanos pone a su disposición esta herramienta que le permitirá mejorar las competencias de su cargo, para ello le pedimos asumir el compromiso de brindar su tiempo e interés en cada una de las actividades a ser emprendidas, para que así pueda alcanzar los objetivos propuestos.*

**INSTRUCCIONES:**

- 1.- Lea atentamente.
- 2.- ejecute el botón **LIMPIAR FORMULARIOS**.
- 3.- Los campos de color blanco deben ser llenados con la información solicitada, esta información puede provenir de la base de datos cuando se visualiza  a la derecha de la celda correspondiente.
- 4.- mediante las flechas **AVANZAR**, **ANTERIOR** o **INICIO** se puede ubicar en los diferentes formularios.
- 5.- para imprimir usar los botones del formulario **COMPROMISOS**

Antes de iniciar el ingreso de información, ejecute el boton **LIMPIAR FORMULARIOS**


**LIMPIAR FORMULARIOS**

Nº CEDULA:	
APELLIDOS Y NOMBRES:	
CARGO:	
UNIDAD:	

**AVANZAR**

2) Medición de tu perfil y brechas existentes con respecto al perfil requerido para tu cargo.

PROGRAMA AUTODESARROLLO COMPETENCIAS (con Fuentes) - Microsoft Excel



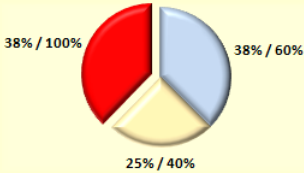
**PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS DEL CARGO DE ASESOR DE MICROCRÉDITO**

**MEDICIÓN DE PERFIL**

*NICOLAS ALFREDO.- de acuerdo a la medición de sus competencias, esta es su situación actual:*

MEDICIÓN DE COMPETENCIAS DEL CARGO				NIVEL DE ACOPLAMIENTO
COMPETENCIA	nivel requerido	medición	brecha	■ ACOPLAMIENTO ■ BRECHA
<b>Competencias Críticas</b>				
INTEGRIDAD	4	2	2	50% 50%
PENSAMIENTO ANALÍTICO	3	2	1	67% 33%
ORIENTACIÓN AL LOGRO	3	2	1	67% 33%
IMPACTO E INFLUENCIA	3	2	1	67% 33%
<b>Competencias importantes</b>				
AUTOCONFIANZA	3	1	2	33% 67%
AUTOCONTROL	3	1	2	33% 67%
PENSAMIENTO CONCEPTUAL	2	1	1	50% 50%
BUSQUEDA DE INFORMACIÓN	3	3	0	100% 0%
ORDEN Y CALIDAD	2	2	0	100% 0%
ORIENTACION AL CLIENTE	3	2	1	67% 33%
TRABAJO EN EQUIPO	2	1	1	50% 50%

**Acoplamiento al perfil del cargo: DEBIL**



■ ACOPLAMIENTO A COMPETENCIAS CRÍTICAS  
■ ACOPLAMIENTO A COMPETENCIAS IMPORTANTES  
■ BRECHA

**BRECHA IMPORTANTE**

*¡Requiere un esfuerzo importante!: Su acoplamiento a las competencias está definido como CRÍTICO y la brecha frente al nivel requerido por su perfil es mayor a 2 niveles. de no mejorar a corto plazo podría tener dificultades. Necesita dar prioridad y atención para el diseño y ejecución de su PLAN DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS, que requiere ser validado y aprobado por su línea de supervisión. Implica un importante esfuerzo y compromiso para desarrollar las sus competencias.*

INICIO
← ANTERIOR
AVANZAR →

3) En esta hoja alimentarás las competencias seleccionadas para tu desarrollo.

PROGRAMA AUTODESARROLLO COMPETENCIAS (con Fuentes) - Microsoft Excel

**BANCO SOLIDARIO**  
Los primeros con misión social.

**PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS DEL CARGO DE ASESOR DE MICROCRÉDITO**

**COMPETENCIAS POR DESARROLLAR**

*LAS COMPETENCIAS QUE NO ALCANZAN UN 100% DE ACOPLAMIENTO, SE CONSIDERAN COMPETENCIAS POR DESARROLLAR: A más de la competencia AUTOCONFIANZA que registra la brecha más alta, escoga 2 competencias adicionales (si las hubiere). De acuerdo a las competencias seleccionadas, se le sugerirá una lista de actividades que le ayudarán a disminuir o anular la brecha resultado de su última medición.*

- 1 -

**AUTOCONFIANZA** BRECHA 67%

**DEFINICIÓN:**  
Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para realizar un trabajo o resolver un problema. Incluye el mostrar confianza en las propias capacidades, decisiones y opiniones.

**PREGUNTA GUIA:** ¿Aborda situaciones arriesgadas o retadoras, y cuando lo hace se encuentra seguro de sí mismo?

**COMPORTAMIENTO REQUERIDO:** Expresa confianza en sus capacidades.

- 2 -

BRECHA 0%

AUTOCONTROL  
INTEGRIDAD  
PENSAMIENTO CONCEPTUAL  
TRABAJO EN EQUIPO  
PENSAMIENTO ANALÍTICO  
ORIENTACIÓN AL LOGRO  
IMPACTO E INFLUENCIA  
ORIENTACION AL CLIENTE

**ESCOJA UNA COMPETENCIA:**  
LOS VALORES EN BLANCO, CORRESPONDEN A LAS COMPETENCIAS QUE NO REGISTRAN BRECHA

**PREGUNTA GUIA:**

**COMPORTAMIENTO REQUERIDO:**

- 3 -

BRECHA 0%

**DEFINICIÓN:**

**PREGUNTA GUIA:**

**COMPORTAMIENTO REQUERIDO:**

INICIO ANTERIOR AVANZAR

- 4) Te permitirá seleccionar las actividades que serán ejecutadas organizadas por cada competencia.

PROGRAMA AUTODESARROLLO COMPETENCIAS (con Fuentes) - Microsoft Excel

**BANCO SOLIDARIO**  
Los primeros con misión social.

**PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS DEL CARGO DE ASESOR DE MICROCRÉDITO**

**ACTIVIDADES PARA EL AUTODESARROLLO**

*De las actividades que se presentan a continuación, escoga 1 deporte o pasatiempo, 1 lectura y 1 película. Estas actividades le ayudaran a fortalecer sus actitudes para el mejoramiento de sus competencias.*

- 1 -

**ORIENTACIÓN AL LOGRO**

DEPORTE PASATIEMPOS	Cocina
---------------------	--------

Elegir una receta, los ingredientes, los condimentos, son pasos a seguir (una receta tiene algunos pasos personales)

- Acondicionamiento físico
- Subir Montañas
- Cocina
- Maraton
- Lectura
- Teatro

- 2 -

**AUTOCONFIANZA**

DEPORTE PASATIEMPOS	Acondicionamiento físico
---------------------	--------------------------

Requiere de autoimponerse metas para obtener un estado general saludable, mas que el cansancio físico, el abatimiento psicológico es uno de los enemigos más grandes. Se requiere de mucha fortaleza mental y actitud positiva a lo largo del trayecto. (Fuente: Experiencia Personal, internet deportes)

- 3 -

**ORIENTACIÓN AL LOGRO**

LECTURA	La lámpara mágica, por Ellis Keith
---------	------------------------------------

La importancia de imponerse metas y conseguir los objetivos de manera facil y estimulante, se trata de conectar nuestros deseos con nuestros objetivos.(Fuente: Entrevista con Librería)

*A continuación, escoga 2 tareas o reflexiones que pueda comprometerse en cumplirlas dentro de su desempeño laboral.*

- 4 -

En caso de cometer errores; reconózcalos, pues al no hacerlo, su imagen se deteriora. Sea proactivo y asuma su responsabilidad. Sea sincero.

- 5 -

Frente a la toma de decisiones complicadas, recuerde situaciones similares y analice el proceso que respaldó las mismas.

INICIO ANTERIOR AVANZAR

PROGRAMA DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS DE LOS ASESORES DE MICROCRÉDITO

APLICACIÓN EXCEL

- 5) Por último, en este espacio definirás el plazo para el desarrollo de las actividades y contarán las firmas de responsabilidad tuya y de tu Gerente de Microcrédito.

PROGRAMA AUTODESARROLLO COMPETENCIAS (con Fuentes) - Microsoft Excel

**BANCO SOLIDARIO**  
Los primeros con misión social.

**PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS DEL CARGO DE ASESOR DE MICROCRÉDITO**

**ACTIVIDADES PARA EL AUTODESARROLLO**

Yo, **JOFRE RODRIGO RODRIGUEZ DURAN**, SUBGERENTE NEGOCIOS MICROEMPRESA URBANA del Banco Solidario del Ecuador, para mejorar mis competencias, me comprometo a cumplir con las actividades señaladas a continuación:

COMPETENCIA	ACTIVIDAD	PLAZO (en meses)
AUTOCONFIANZA	DEPORTE PASATIEMPOS: Acondicionamiento físico	6
AUTOCONFIANZA	Dedicar tiempo para interactuar.(Entrevista a oficial de Recursos Humanos)	12
ORIENTACIÓN AL LOGRO	DEPORTE PASATIEMPOS: Cocina	6
ORIENTACIÓN AL LOGRO	LECTURA: La lámpara mágica, por Ellis Keith	3
		3

A más de las actividades del Programa de Desarrollo escogidas, de mi propia iniciativa me propongo asumir las siguientes:

ACTIVIDAD	PLAZO (en meses)

El presente formulario luego de imprimirse y firmarse, debe ser entregado en la Gerencia de Recursos Humanos.

FECHA DE ELABORACION: martes, 28 de febrero de 2012

Firma del colaborador	Firma línea de supervisión

IMPRIMIR TODOS LOS FORMULARIOS
IMPRIMIR FORMULARIO COMPROMISO
INICIO
← ANTERIOR

PROGRAMA DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS DE LOS ASESORES DE  
MICROCRÉDITO

Anexo 7: [RETROALIMENTACIÓN](#)

### **RETROALIMENTACIÓN**

La retroalimentación se basa en los siguientes principios básicos:

- a. Mantener o incrementar la autoestima, por medio de un trato adecuado y confianza en cuanto a su comportamiento, su interés por mejorar y su integridad.
- b. Centrarse en hechos o comportamientos, evitando utilizar calificativos o mencionar rasgos de personalidad.
- c. Escuchar y responder con empatía, evitando ignorar los sentimientos de la persona.
- d. Permitir la generación de ideas para la mejora del comportamiento.

Para apoyar a la Gerente de Microcrédito en esta etapa de seguimiento, se sugiere la aplicación del FORMULARIO DEL ANEXO 8.

Finalmente, una vez culminadas las actividades contempladas en el programa de autodesarrollo, contaremos con la medición del perfil de competencias de cada uno de los colaboradores, mediante la cual, se podrá evidenciar el desarrollo obtenido, y posteriormente reiniciar el programa definido para el autodesarrollo de las competencias de los Asesores de Microcrédito.

PROGRAMA DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS DE LOS ASESORES DE  
MICROCRÉDITO

Anexo 8: [FORMULARIO DE RETROALIMENTACIÓN](#)

**FORMULARIO DE RETROALIMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE DESARROLLO DE  
COMPETENCIAS**

**Conteste honestamente a las siguientes preguntas:**

- ¿Cómo te fue con el Programa de Desarrollo de Competencias?

.....  
.....

- ¿Cuáles son las dificultades con las que te encontraste en el momento de aplicar las actividades?

.....  
.....

- ¿Como supiste superarlas?

.....  
.....

- ¿Por qué escogiste estas actividades (Formulario de Compromiso)

.....  
.....

- ¿Con las actividades escogidas, cuál es la competencia que más desarrollaste y por qué?

.....  
.....

- ¿Cuál es una evidencia de que esta competencia ha sido desarrollada en tu trabajo?

.....  
.....

- ¿Cuál es una evidencia de que esta competencia ha sido desarrollada en tu vida personal?

.....  
.....

¿Cuál es tu compromiso a partir de ahora?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Fecha de la sesión de retroalimentación: .....

Nombre y firma del Asesor de Microcrédito	Nombre y firma del Gerente de Microcrédito
---	--