



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

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo, **DANIELA PESANTEZ CORTEZ, C.C. 1714764576**, autora del trabajo de graduación intitulado: **“DISEÑO DE UN PLAN DE SUCESIÓN Y DE CARRERA PARA LOS CARGOS OPERATIVOS DEL BANCO INTERNACIONAL S.A.”**. **Diseño basado en el modelo de competencias de Lominger para los cajeros, cajeros principales, asistentes operativos y jefes operativos de las Agencias de Quito en el año 2013.** , previa a la obtención del título profesional de **Psicóloga Organizacional**, 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, octubre, 2013


DANIELA PESANTEZ CORTEZ,

C.C. 1714764576

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL

Diseño de un Plan de Sucesión y de Carrera para los cargos operativos del

Banco Internacional S.A.

Diseño basado en el Modelo de Competencias de Lominger para los cajeros,
cajeros principales, asistentes operativos y jefes operativos de las agencias de

Quito en el año 2013

Daniela Pesantez Cortez

Directora: Grace Latorre

Quito, 2013

Contenidos

1. MARCO REFERENCIAL	1
1.1 Introducción	1
1.2 Datos de la Institución	2
1.2.1 Nombre	2
1.2.2 Actividad	2
1.2.3 Ubicación	2
1.2.4 Características	2
1.2.5 Contexto.....	3
1.2.6 Estatutos	3
1.2.7 Organigrama.....	6
1.3 Diagnóstico	7
1.4 Justificación.....	9
1.5 Objetivos	11
1.5.1 Objetivo general.....	11
1.5.2 Objetivos específicos.....	11
2. MARCO TEÓRICO.....	12
2.1 Competencias	12
2.2 Planes de carrera y sucesión	17
3. MARCO METODOLÓGICO.....	21
3.1 Análisis de perfil requerido para cargos operativos.....	21
3.1.1 Determinación de funciones.....	21
3.1.2 Competencias	34
3.1.3 Nivel de liderazgo	37

3.1.4 Plan de sucesión y carrera para cajeros, cajeros principales, asistentes operativos y jefes operativos	39
Tabla 13: Plan de carrera y sucesión del Cajero	41
Tabla 14: Plan de carrera y sucesión del Cajero Principal	42
Tabla 15: Plan de carrera y sucesión del Asistente Operativo	43
Tabla 16: Mapa de Talento (Lominger International, 2006)	59
4. MARCO CONCLUSIVO	61
4.1 Conclusiones	61
4.2 Recomendaciones	62
5. BIBLIOGRAFÍA	64

1. MARCO REFERENCIAL

1.1 Introducción

Hoy en día las diferentes organizaciones valorizan y conocen que, a pesar de los avances tecnológicos, sus colaboradores son claves para lograr crecimiento y desarrollo. Es por esto que el área de Recursos Humanos y el adecuado funcionamiento de todos los procesos que en ella se manejan, son indispensables para la consecución de las metas institucionales.

Teniendo en cuenta lo mencionado, la presente propuesta pretende diseñar el plan de carrera y de sucesión para los cargos operativos (jefe operativo, asistente operativo, cajero principal y cajeros), de las agencias de Quito del Banco Internacional, proceso clave para la Organización y que no ha sido definido.

La importancia de este diseño radica en que los planes de carrera y sucesión en las empresas son fundamentales para los ascensos y movimientos que se realizan. Si éstos no siguen un proceso formal y objetivo, puede tener como consecuencia una alta rotación de personal y desmotivación.

Este proceso identificará las necesidades de perfil duro, competencias y liderazgo de cada cargo operativo, las rutas de carrera derivadas de estas necesidades y una metodología de medición para identificar el nivel de ajuste de cada colaborador con el

cargo que ocupa y al que se proyecta, logrando un proceso integral que permita una respuesta tanto rápida como eficiente a las necesidades de ascensos y movimientos que requiere el área.

1.2 Datos de la Institución

1.2.1 Nombre

Banco Internacional S.A.

1.2.2 Actividad

Entidad financiera

1.2.3 Ubicación

Ecuador. La oficina Matriz se encuentra en Quito, en la Avenida Patria y 9 de Octubre, y cuenta con 87 oficinas en todo el País.

1.2.4 Características

El Banco Internacional es un banco con calificación AAA- (Calificación Global de Riesgo) la cual es la máxima calificación posible otorgada por la Superintendencia de Bancos, en relación con la calidad de los servicios prestados. Actualmente cuenta con 87 oficinas en el País y más de 400 cajeros automáticos, y el número de colaboradores que trabaja en el Banco es aproximadamente 1200 personas. Cuenta con presencia en todas las regiones del Ecuador, habiendo sido el primer Banco en el Oriente

ecuatoriano con la inauguración de la Sucursal Lago Agrio. (Intranet Banco Internacional, 2013)

1.2.5 Contexto

De estas 1200 personas, el 50% corresponden al área que el Banco denomina como Front, y el otro 50% corresponde al área denominada Back Office. El Front está conformado por las personas que trabajan en las Agencias, es decir, los cajeros, jefes operativos, asesores de negocio y los gerentes de agencia. El Back por otro lado está conformado por las áreas administrativas del Banco, es decir, Recursos Humanos, Tesorería, Marketing, Legal, Control Financiero, Calidad y Productividad, Sistemas, Auditoría, Crédito, Seguridad, Operaciones y Tecnología.

Finalmente, Banco Internacional tiene presencia en todo el Ecuador, sin embargo la mayor cantidad de colaboradores se encuentran laborando en las ciudades de Quito y Guayaquil.

1.2.6 Estatutos

Misión (Intranet Banco Internacional, 2013)

Gestionar recursos y servicios financieros con alto grado de calidad, a fin de obtener la satisfacción de nuestros clientes, aportar al desarrollo nacional y crear valor para nuestro capital humano y nuestros accionistas.

Visión (Intranet Banco Internacional, 2013)

Ser el mejor Grupo Financiero del Ecuador:

- Contaremos con el mejor talento humano.
- Brindaremos servicios de la más alta calidad.
- Alcanzaremos altos estándares de eficiencia y productividad.
- Incrementaremos las captaciones sostenida y diversificadamente.
- Gestionaremos con prudencia la cartera de crédito.
- Seremos el Grupo Financiero más rentable del país.

Principios (Intranet Banco Internacional, 2013)

- Mantener como referencias continuas para la toma de decisiones, la Satisfacción del Cliente y la Orientación a Resultados.
- Promover la mejora de la eficiencia operativa y la disciplina en la gestión de gastos.
- Gestionar el Riesgo Crediticio, basados en los valores de disciplina, prudencia y calidad.
- Fomentar el perfeccionamiento de los sistemas de tecnología, para apoyar a los procesos de gestión.
- Impulsar el desarrollo profesional de nuestros colaboradores mediante la Gestión del Conocimiento, promoviendo el compromiso, iniciativa y responsabilidad personal.
- Ofrecer a nuestros Clientes productos competitivos de Calidad.
- Fomentar el trabajo en equipo, la iniciativa personal y la descentralización en toma de decisiones.
- Comprometer a todos nuestros colaboradores en el cumplimiento de los valores y hábitos del funcionario bancario.

Valores (Intranet Banco Internacional, 2013)

- **Transparencia:** Es la honestidad, que inspira credibilidad en las acciones e interrelaciones con el público, autoridades, accionistas y colaboradores.
- **Profesionalismo:** Es el conocimiento y capacidad para desempeñarnos y entregar la oferta de valor implícita en nuestros productos y servicios.
- **Responsabilidad:** Es el compromiso y dedicación para cumplir nuestros deberes como ciudadanos y colaboradores.
- **Integridad:** Es la rectitud y coherencia que deben guardar nuestros actos frente a los principios de ética y moral.
- **Confidencialidad:** Es el manejo prudente y reservado de la información no pública de nuestros clientes recibida por el Grupo como resultado de sus operaciones.

1.2.7 Organigrama

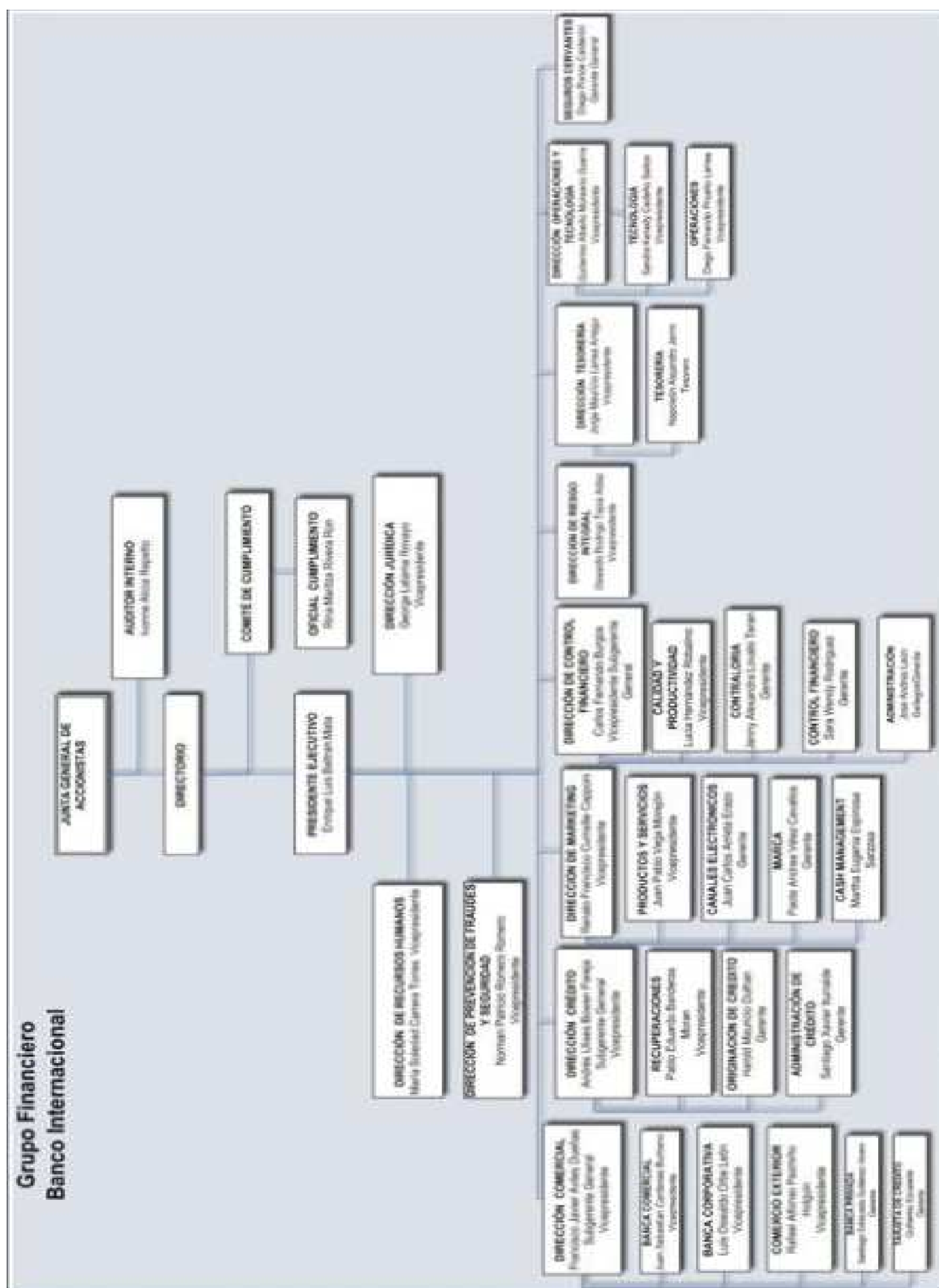


Ilustración 1. Organigrama Banco Internacional. (2013). Recuperado de <http://172.16.65.108/intranet/biOrganigrama.aspx>

1.3 Diagnóstico

El departamento de Recursos Humanos dentro del Banco Internacional está dividido en cuatro subsistemas: Seguridad y Salud Ocupacional, Comunicaciones Internas, Relaciones Laborales y Recursos Humanos, este último encargado de los procesos de selección, capacitación y desarrollo organizacional. El área cuenta con un sistema llamado Evolution, mismo que se encarga de procesar el pago de la nómina y dentro del cual se carga toda la información de los colaboradores del Banco. Esta información incluye datos personales, datos académicos y condiciones dentro de la Institución tales como área, cargo, salario, fecha de ingreso y agencia en la que labora.

No todos los colaboradores que pertenecen a Recursos Humanos tienen acceso a este sistema debido a que existe información confidencial que debe ser de uso restringido, como por ejemplo remuneración y ajustes salariales de todo el personal. Los únicos cargos que tienen acceso al mismo son: la Vicepresidencia, la Gerencia, los Analistas de selección de personal, el Jefe de nómina y el Analista de compensaciones y estructura.

Los demás cargos necesitan algunos datos de esta información para el envío de comunicaciones, invitaciones a capacitaciones, entre otros procesos, por lo que cada 15 días el Analista de compensaciones y estructura obtiene un reporte del sistema que genera una base de datos en Excel. Ésta contiene información de nombre, cargo, área a la que pertenece, fecha de ingreso, fecha de nacimiento y

agencia en la que labora cada colaborador, y se guarda en una carpeta compartida a la cual tiene acceso toda el área de Recursos Humanos.

Debido a la importancia que tiene el contar con esta información en Recursos Humanos, se necesita que los datos que se cargan en el sistema y que generan esta base de datos esté actualizada con los cambios (ascensos y/o movimientos) realizados en los últimos 15 días. Sin embargo, para los cargos operativos principalmente, los datos de la base no siempre concuerdan con la realidad.

Existen varios casos en los que según la base, un colaborador se encuentra laborando en una agencia X y tiene un cargo Y, pero en la realidad, cuando se necesita contactar con él, se conoce que se encuentra laborando en otra agencia y que ha sido promovido.

Estas inconsistencias se dan debido a que, cuando existe una vacante en uno de estos cargos, la necesidad de cubrirla es urgente. En la actualidad, cuando esto ocurre, a Recursos Humanos le toma de tres a cinco días laborables el seleccionar a la persona adecuada para cubrir la vacante. Por ello, los Subgerentes de Operaciones, encargados de toda la población operativa, realizan los movimientos de un día para el otro, sin notificar a Recursos Humanos sino cuando el movimiento ya está realizado.

Al no tener la información actualizada, existen varios problemas enmarcados en dos categorías principales: para Recursos Humanos y para los colaboradores que ocupan los cargos operativos en el Banco. Los inconvenientes dentro de la gestión de Recursos Humanos pueden generar consecuencias graves para toda la Organización, entre ellos se encuentran el compromiso del pago del componente variable del salario, el cual es un valor que se le otorga cada tres meses a todo el personal de cada agencia, las comunicaciones no siempre llegan a las personas que deben llegar, así mismo las invitaciones a las distintas capacitaciones que otorga el Banco, entre otros.

Para los colaboradores que ocupan los cargos operativos los inconvenientes frecuentes son, entre otros, los movimientos y asensos que realizan los Subgerentes Operativos debido a que no son los óptimos porque no cuentan con toda la información que tiene Recursos Humanos. Al no aplicar conceptos de competencias ni de evaluación de desempeño, las personas que ascienden o cambian de agencias pueden no estar listas para esos movimientos, y se puede obviar a personas que sí lo están.

1.4 Justificación

El área de Recursos Humanos del Banco Internacional desarrolló en el año 2011 su propio Modelo de Competencias basado en el modelo de Lominger, el cual fue creado por Michael M. Lombardo y Robert W. Echinger en el año 1991 y basa sus estudios en casos reales y comprobados a nivel mundial. Para la elaboración de este modelo se

escogieron competencias específicas que al Banco le interesan evaluar, y que están acorde con la realidad de la Institución. El objetivo es utilizar el modelo en los subsistemas de reclutamiento y selección de personal, evaluación de desempeño, planes de sucesión y desarrollo.

En la actualidad, este modelo está implementado y siendo utilizado en los procesos de reclutamiento y selección del personal (entrevistas por competencias), cosa que no ocurre con los procesos de evaluación del desempeño y de planes de carrera y sucesión.

Esto ha generado un problema especial e importante en el área de Operaciones del Banco; específicamente para los cargos de cajeros, cajeros principales, asistentes operativos y jefes operativos de todas las agencias. El problema radica en que los movimientos y ascensos que se dan en estos cargos los realizan los líderes de cada zona, sin un procedimiento sistematizado y formal, previamente establecido.

El mapeo de la gente es necesario por parte del departamento de Recursos Humanos ya que teniendo el perfil de las personas que trabajan en esta área, se puede asegurar que los movimientos y ascensos se hagan de una manera objetiva y sustentada, además de que se puede tener una base confiable con información real de la agencia en la que trabajan todas las personas y qué posición ocupan.

Así, los beneficiarios directos de este proyecto serán tanto el área de Recursos Humanos como las personas que ocupan estos cargos operativos, quienes contarán con información clara sobre su carrera dentro de la Institución, y los beneficiarios indirectos serán todos quienes trabajan dentro del Banco ya que este modelo servirá como base para poder replicar los procesos de ascensos y movimientos en todos los cargos a nivel país.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

El objetivo general de este proyecto es diseñar el Plan de Sucesión y Desarrollo para los Cajeros, Cajeros Principales, Asistentes Operativos y Jefes Operativos de las agencias en Quito, con el fin de generar una mayor estabilidad para estas personas dentro de la Institución.

1.5.2 Objetivos específicos

- Realizar un mapeo del perfil duro y de competencias de los Cajeros, Cajeros Principales, Asistentes Operativos y Jefes Operativos de las agencias en Quito.
- Analizar la estructura, las rutas de movimientos y ascensos que podrían tener estas posiciones.
- Diseñar el plan de sucesión y desarrollo para estas posiciones dentro del Banco.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Competencias

A lo largo de los años se ha hablado mucho sobre el término “Competencia” en el ámbito laboral. A pesar de existir varias definiciones, todas hacen referencia al conjunto de comportamientos observables y medibles que demuestra un individuo en su trabajo.

Existen algunos autores importantes que han investigado sobre las competencias y han realizado distintos modelos que pueden aplicarse en cualquier empresa e industria. Entre los más destacados se encuentra: Martha Alles, Edward Hay, Michael M. Lombardo y Robert W. Echinger, quienes han sido reconocidos por sus trabajos y teorías desarrolladas de aplicabilidad en el área de Recursos Humanos.

Martha Alles, escritora argentina, desarrolló un diccionario de competencias que divide cada una en distintos grados, dependiendo del desarrollo que se tenga de la misma. Dentro de cada grado, se encuentra la definición y los comportamientos observables que se pueden evaluar. (Scribd, 2002)

En su libro “Selección por Competencias” (2006), Martha Alles define a las competencias como las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. A partir de este concepto,

desarrolló un Modelo de Competencias que puede ser utilizado para regir no solo la selección de personal, sino todos los subsistemas de Recursos Humanos.

Según Martha Alles, el incluir competencias dentro de los subsistemas de Recursos Humanos no garantiza su éxito. Un ejemplo es en el proceso de Selección. Martha Alles explica que para que exista un proceso de selección de personal exitoso, se deben realizar 20 pasos. El paso inicial es que se presente la necesidad de cubrir una posición vacante debido a la salida de una persona o a la necesidad de aumentar el personal. Los siguientes pasos incluyen procesos de reclutamiento, entrevistas, pruebas psicológicas y/o técnicas, pasos que pueden o no incluir a las competencias. Y finalmente concluye con el proceso de inducción. (Alles, 2006)

A pesar de los demás factores mencionados, la importancia que tienen las competencias según Alles (2006) radica en que, el incluir competencias en los procesos de Recursos Humanos, logra que exista una medición de desempeño objetiva, clara y universal. A pesar de la existencia de varios modelos, las competencias son comportamientos observables que pueden apoyar a todos los procesos, siempre y cuando se evalúen consistentemente y bajo una misma metodología

Edward Hay (1943) se dedicó a realizar consultoría al querer aportar en el desarrollo profesional de las personas para lograr conseguir las metas de las organizaciones en Pensilvania, Estados Unidos. Su mayor aporte fue la creación de la Metodología Hay, la cual tiene como objetivo el valorizar una posición

tomando en cuenta tanto sus responsabilidades funcionales, como las competencias que una persona necesita tener para cumplirlas. (Método Hay Group, 2010)

En esta metodología, se complementan actividades de desarrollo de las competencias que son distintas a las encontradas en otras teorías. Comúnmente, para desarrollar una competencia se propone el realizar actividades en los mismos puestos de trabajo. Sin embargo, según Edward Hay, existen otras actividades que pueden apoyar el desarrollo de competencias y que no necesariamente deben realizarse en el trabajo o tener algo que ver con el mismo. En esta metodología se incluyen actividades de desarrollo como por ejemplo, para desarrollar la competencia de planificación, se recomiendan lecturas de libros específicos o cocinar. Explican que la cocina incluye el tener que analizar una receta, realizar la compra de los ingredientes, y el irlos cocinando de acuerdo a tiempos y medidas específicas, lo cual incentiva a que se planifique cada movimiento. (Método Hay Group, 2010)

El incluir este tipo de actividades de desarrollo dentro de un plan para mejorar en el trabajo, persigue un objetivo importante; el sacar de la rutina a los colaboradores. La motivación del personal puede ser causada por varios factores, sin embargo el cambiar la rutina que puede causar el trabajo en el día a día tiende a generar nuevas ideas y mejorar el desempeño.

Finalmente, Michael M. Lombardo y Robert W. Echinger (1991) desarrollaron un Modelo de competencias que se clasifica de manera distinta a las metodologías descritas anteriormente. Ambos autores describen su modelo en los siguientes términos:

Este modelo describe a las competencias como características observables y medibles que tienen las personas, y adicionalmente explica que cada una de las competencias tiene diferentes niveles de desarrollo. En base a estos niveles, hace una distinción de los rendimientos excepcionales, los rendimientos normales y los rendimientos básicos que las personas pueden tener dentro de una organización.

Lominger (1991) está compuesto por 67 competencias, y una lista de 19 características negativas adicionales a las cuales las denomina como “Stoppers” o “Bloqueadores de carrera”.

Cada una de las competencias se conforma de tres partes. En primer lugar, cada competencia cuenta con una definición que explica de manera concisa el significado de la misma. En segundo lugar se describen los comportamientos que una persona que tiene desarrollada esta competencia, o como en Lominger la llaman, una persona experta, demuestra en sus labores diarias. Y en tercer lugar se encuentran los comportamientos que una persona inexperta demuestra. (James N. Baron, 1999)

El objetivo de explicar a las competencias de esta manera es lograr evidenciar comportamientos observables, lo cual disminuye la subjetividad al momento de realizar una evaluación de competencias ya sea para cualquier proceso de Recursos Humanos.

Los tres enfoques señalados contienen información valiosa que aporta a los procesos de Recursos Humanos. Sin embargo, El modelo de Lominger permite desarrollar un modelo personalizado para una organización que cuenta con una amplia diversidad de culturas, áreas y trabajos, tal y como lo es el Banco Internacional en Ecuador.

Para la implementación del Modelo de Competencias de Lominger es necesario diseñarlo, y después comunicar a toda la organización sobre los contenidos de las competencias, la estructura que tiene dicho modelo y su aplicabilidad dentro de los procesos de Recursos Humanos que son de interés interno tales como: formación y capacitación, evaluación del desempeño, planes de sucesión y de carrera. (Lominger, 1991)

Para el diseño del modelo, los autores de Lominger dividieron a las competencias en tres categorías distintas. Las primeras denominadas “Competencias Técnicas” son aquellas a las que la organización define que son necesarias para que una persona pueda cumplir con las funciones de un determinado cargo. Las segundas, llamadas “Competencias Organizacionales”, son aquellas a las cuales la organización define que, independientemente de los

cargos, todos los colaboradores deben poseer. Y en tercer lugar, las “Competencias Potenciales” son aquellas que, sin ser necesarias ni obligatorias, le brindan un extra importante a un colaborador, sobre todo al ser evaluado para un ascenso o movimiento. Aquí identifican que cada organización es diferente y contiene una gran variedad de cargos y perfiles, los cuales deben ser específicamente analizados para poder definir cuáles competencias serán las Técnicas, cuáles serán las Organizacionales y cuáles las Potenciales en su Institución. (Lominger, 1991)

Las teorías mencionadas se estarán utilizando para el diseño del plan de carrera y sucesión de los cargos operativos, propuesto en esta disertación. Estas formarán una base sólida para que el diseño sea objetivo, completo y pueda ser aplicado en metodología para cualquier otro cargo o institución.

2.2 Planes de carrera y sucesión

Se ha identificado anteriormente que las prácticas de Recursos Humanos son indispensables para las organizaciones. Cada política y procedimiento que tiene esta área debe cumplir con una característica esencial para poder considerar la gestión de recursos humanos exitosa. Esta característica es la consistencia. Esta consistencia debe reflejarse en que los procedimientos deben ser aplicados de igual manera con todos los colaboradores, así como los beneficios y las consecuencias resultantes de cada procedimiento. Cuando un procedimiento cumple con estas

características, es psicológicamente reconocido y aceptado por toda la población dentro de la Empresa. (James N. Baron, 1999)

La elaboración de un proceso formal para planes de carrera y sucesión dentro de una empresa, es uno de los procedimientos que debe definir y administrar el área de Recursos Humanos. El mismo es de vital importancia para una Organización ya que funciona como motivador para los colaboradores. Este componente motivacional tiene que ver con la generación de estabilidad laboral y crecimiento económico; ambas variables son buscadas por la mayoría de las personas al ingresar a una institución y permanecer en ella.

Sin embargo, antes de la definición de este proceso, se deben realizar dos pasos: en primer lugar, se debe diseñar los cargos, definiendo las funciones, responsabilidades, y competencias que las personas que los ocupen deben cumplir. Y en segundo lugar, es el diseñar el cómo se va a medir a las personas en el cumplimiento de estas funciones para los cargos que ocupan y los cargos a los que se proyectan.

Para el diseño de cargos y definición de funciones se deben tomar en cuenta varios factores. En primer lugar están los conocimientos y/o habilidades técnicas que se requieren. En segundo lugar, las competencias necesarias para cumplir con el trabajo de la mejor manera. Y en tercer lugar, el liderazgo. Este último según Ram Charan, Stephen Drotter y James Noel (2001), es considerado como clave para el

éxito que puede tener un colaborador en el puesto que ocupa dentro de cualquier organización.

Estos autores consideran que el liderazgo debe ser identificado y medido a todos los niveles y cargos dentro de una organización, citando ejemplos de cómo ascensos y movimientos realizados a personas que no han llegado a desarrollar el nivel de liderazgo necesario, no han dado resultado. (Ram Charan, 2001)

Adicionalmente, en su libro “The Leadership Pipeline” (2001), estos autores determinan que los líderes no nacen sino se hacen. Teniendo esto en cuenta, es posible formar a las personas para que sean líderes y cuando sean promovidos, aseguren su éxito. Sin embargo, se debe tomar en cuenta que para poder formar un líder, es necesario que tenga potencial, y la tarea de Recursos Humanos está en identificar y aportar al desarrollo de estas personas. (Ram Charan, 2001)

Para identificar el potencial y medir el liderazgo de los colaboradores, la metodología que se utiliza es una matriz de nueve cuadrados. Cada uno de ellos tiene una descripción del desempeño y potencial que una persona puede demostrar en sus labores diarias. (Ram Charan, 2001)

Adicional a lo mencionado, en este libro también se identifican pasos que se deben seguir para realizar con éxito los procesos de recursos humanos. Dentro de estos pasos, Ram Charan, Stephen Drotter y James Noel

identifican que se debe empezar por escribir los descriptivos de cargos. Para ello, se debe realizar un análisis completo de las funciones que tendrá la persona que ocupe el cargo, las competencias requeridas y el organigrama mostrando a quién reporta y a quién supervisa. Con esta base sólida, los procesos de selección, capacitación y planes de carrera y sucesión serán igualmente exitosos. (Ram Charan, 2001)

Para el diseño del plan de sucesión y de carrera que se propone en esta disertación, se han tomado en cuenta las teorías mencionadas en este capítulo debido a que la base del Modelo de Competencias de Lominger se encuentra implementada en algunos procesos dentro de Recursos Humanos. Según los autores mencionados, para que los subsistemas de este departamento funcionen deben estar basados en las mismas teorías y medir a los colaboradores de acuerdo con las mismas metodologías.

Agregando el sustento teórico del liderazgo como base importante y fundamental para la evaluación de un ascenso o movimiento, se busca que las metodologías mencionadas se complementen y puedan formar un proceso objetivo, transparente, y personalizado a la realidad del Banco Internacional.

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Análisis de perfil requerido para cargos operativos

Sobre la base de las teorías mencionadas en el capítulo anterior, para el diseño de los planes de carrera y sucesión para los cargos operativos del Banco Internacional en Quito se realizaron algunos pasos. En primer lugar, se identificaron los cargos a ser evaluados. Analizando las funciones y responsabilidades de cada cargo, se determinaron las competencias y nivel de liderazgo que cada uno debe tener.

Las tres variables: funciones, competencias y nivel de liderazgo, son las necesarias para determinar el perfil que Banco Internacional requiere para las posiciones de cajeros, cajeros principales, asistentes operativos y jefes operativos.

3.1.1 Determinación de funciones

Se realizó un grupo focal con diez colaboradores de cada cargo, escogidos aleatoriamente, de las agencias de Quito. El objetivo fue el levantar información sobre las funciones que realizan día a día. Esta información es necesaria ya que sus descriptivos de cargos fueron actualizados en el 2009.

Dentro de los grupos focales, se utilizó una metodología de levantamiento o lluvia de ideas, buscando recabar la mayor cantidad de información posible. El tiempo de duración de cada una de estas reuniones fue de una hora y media, y se hicieron las siguientes preguntas a los colaboradores para realizar el

levantamiento de sus funciones: de principio a fin, ¿qué es lo que realizan en un día normal de trabajo?; tomando en cuenta las funciones que realizan, ¿qué conocimientos deben tener para poder ejecutarlas con éxito?; ¿qué habilidades adicionales creen que necesitan para tener un buen desempeño en su cargo?

A partir de las ideas que se fueron desarrollando, se profundizó en lo necesario para poder comprender todas las funciones y conocimientos que cada cargo operativo debe cumplir.

Una vez recopilada toda la información, se realizó una comparación entre las funciones que realizan los cajeros, cajeros principales, asistentes operativos y jefes operativos según los descriptivos de cargos que tiene actualmente el área de Recursos Humanos, y las funciones levantadas en los grupos focales.

Según los descriptivos de cargos, las funciones de cada cargo operativo son las siguientes:

Tabla 1	
Descriptivo de funciones del Cajero	
Funciones	
1	Recibir y entregar dinero a clientes
2	Recontar efectivo, ingresar y procesar transacciones en el sistema
3	Realizar entrega de dinero a Bóveda
4	Realizar el cuadro del fin de caja

Capacitación y conocimientos	
1	Ley de cheques
2	Manejo de paquetes utilitarios
3	Identificación de especies monetarias falsificadas

Tabla 1: Descriptivo de funciones del Cajero. Banco Internacional, 2009

Tabla 2	
Descriptivo de funciones del Cajero Principal	
Funciones	
1	Controlar la recepción de las valijas
2	Realizar recuento de las valijas
3	Entregar el movimiento inicial de cada RAC
4	Enviar efectivo a las diversas instituciones
5	Realizar la salida de efectivo de las ventanillas a los RAC
6	Revisar las Licitudes de Fondos ingresadas en el día
7	Revisar los cuadros de cada RAC, planilla de cajero, balance, ingreso, egresos, journal y el IBS
8	Cuadrar los cheques pagados en número y cantidad por cada RAC
9	Controlar el posteo en papeletas de depósito, retiro, empresas, pago matrículas, traspaso de dominio etc.
10	Preparar monedas receptadas de bóveda central
11	Recibir enviar efectivo de bóveda central
12	Controlar cupos de caja
13	Receptar y entregar efectivo de RAC'S
Capacitación y conocimientos	
1	Manejo de bóveda
2	Cuadre de ATM
3	Ley de cheques
4	Ley de lavado de activos y estupefacientes
5	Reconocimiento de billetes falsos

6	Manejo de efectivo en caja
7	Manejo del sistema IBS y cajero

Tabla 2: Descriptivo de funciones del Cajero principal. Banco Internacional, 2009

Tabla 3	
Descriptivo de funciones del Asistente Operativo	
Funciones	
1	Aperturar cuentas para clientes
2	Emitir cheques de gerencia de acuerdo a lo requerido por los clientes
3	Entregar saldos y cortes de cuenta
4	Receptar, custodiar y entregar estados de cuenta a clientes y envíos a otras oficinas
5	Cancelar cuentas y cuadrar mensualmente las mismas
6	Actualizar datos de clientes ya creados
7	Atender reclamos de clientes
8	Solicitar, receptar, custodiar, entregar, depurar y cuadrar físicamente las tarjetas y claves Baninter
9	Archivar y custodiar carpetas de clientes
10	Enviar registros de firmas al departamento de firmas en Casa Matriz
11	Anular las libretas de ahorro
12	Controlar diariamente el envío de cortes de caja a digitalización de imágenes
13	Supervisar y controlar los contratos de las cuentas Sector Público
14	Ingresar depósitos del Sector Público
15	Pagar y enviar giros al interior del país
16	Receptar, custodiar y entregar cheques devueltos
17	Ingresar lotes contables manuales
18	Controlar formularios de licitud de fondos
19	Elaborar Kardex de faltantes de Cajas
20	Reportar y notificar semanal los faltantes de caja a RR.HH
21	Elaborar facturas por cobro de comisiones por servicios
22	Revisar y enviar reporte diario de avances de efectivo x ventanilla en tarjetas de crédito

23	Registrar en el sistema la solicitud de cambios de dirección para envío de estados de cuenta
24	Consolidar y enviar diariamente los saldos de efectivo a VP Financiera
25	Activar cuentas
26	Activar y modificar Baninter móvil
27	Elaborar la solicitud de inclusión o Eliminación de Firmas en cuentas de clientes
28	Realizar la anulación de seguros Familia Protegida
29	Realizar el cuadro diario de cuentas departamentales y de cuentas contables de manejo de área
Capacitación y Conocimientos	
1	Manejo del sistema IBS
2	Nociones básicas de crédito

Tabla 3: Descriptivo de funciones del Asistente Operativo. Banco Internacional, 2009

Tabla 4	
Descriptivo de funciones del Jefe Operativo	
Funciones	
1	Realizar Certificados Bancarios, Cortes de cuenta, Cobros pendientes, Autorizaciones de cheques
2	Transferir entre cuentas interbancarias
3	Supervisar las actividades que se realizan en el área de cajas, cumpliendo con las políticas internas de la institución y las normas emitidas por los organismos de control
4	Controlar el flujo de efectivo asignado para la agencia o sucursal
5	Controlar los cupos de efectivo en cajas durante el período de atención al público
6	Coordinar el envío o solicitud de efectivo dependiendo del exceso o déficit que se presente en la agencia
7	Revisar y firmar los balances diarios de los recibidores / pagadores
8	Autorizar el pago de cheques y retiros de ahorros sobre montos mayores al límite establecido para los recibidores / pagadores
9	Notificar al departamento de prevención de lavado de activos las transacciones sospechosas y/o inusuales a fin de que se realicen las investigaciones necesarias

10	Coordinar y supervisar los cuadros parciales de los recibidores / pagadores a fin de enviar la información al área de procesos internos
11	Realizar periódicamente los arqueos de caja a los recibidores / pagadores
12	Coordinar la preparación y custodia del dinero que será ingresado a la bóveda
13	Receptar chequeras desde el proveedor
14	Cuadrar chequeras en el sistema
15	Anular las Tarjetas de débito
16	Procesar las Revocatorias en el sistema
17	Realizar Abstenciones
18	Entregar estados de cuenta
19	Realizar emisión de cheques de gerencia
20	Entregar libretas de ahorros a los RAC
21	Efectuar el cuadro diario de los procesos realizados
22	Procesar los pagos a terceros enviados por las empresas y compañías
23	Procesar el Pago en el Sistema
24	Revisar y Archivar los Giros
25	Enviar Facturas cobradas a Matriz
26	Cancelar y asignar los requerimientos solicitados diariamente
27	Contabilizar en el sistema
28	Realizar la apertura de Bóveda (sincronización)
29	Realizar arqueos semanales a la caja General, ATMS de la Oficina y ATMS ISLAS
30	Apertura y cierre físico de la oficina
31	Apertura y cierre de la oficina en el sistema
32	Actualización del aplicativo de firmas en el servidor cuando existe diferencias
33	Verificación del funcionamiento de los dispositivos de seguridad de cajas
Capacitación y conocimientos	
1	Ley de cheques
2	Lavado de dinero

Tabla 4: Descriptivo de funciones del Jefe Operativo. Banco Internacional, 2009

La información levantada en cuatro grupos focales evidencia que existen diferencias entre las funciones detalladas en los descriptivos de cargo y las funciones que se realizan en el día a día. A continuación se exponen las discrepancias encontradas en cada cargo operativo:

Tabla 5	
Discrepancias entre el descriptivo y las funciones levantadas del Cajero	
Funciones y conocimientos levantados en el grupo focal no encontradas en el Descriptivo	
1	Ley de lavado de activos y estupefacientes
2	Depósito para Cuenta Corriente
3	Depósito para Cuenta de Ahorros
4	Depósito para Cuenta Contable
5	Depósito para Tarjetas de Crédito
6	Recaudación de impuestos
7	Depósito por Pagos de Tarjetas de Crédito
8	Recaudación de impuestos
9	Depósito por Matriculación de Vehículos
10	Transferencia de Dominio de Vehículos
11	Depósito por Pago de Pensiones de Colegios
12	Pago de Cheque por Ventanilla (normal, certificado, gerencia)
13	Retiro de Cuenta de Ahorros
14	Retiro de Cuenta Contable
15	Avance de Efectivo con Tarjeta de Crédito
16	Pago Préstamos ISSPOL – Otros
17	Pago Bono de Desarrollo Humano
18	Pago de valores enviados por Migrantes
19	Pago a Proveedores (proceso IBS)
20	Pago a Proveedores – Teller Cash Management

21	Cobros a Terceros (Recaudaciones) – Teller Cash Management
22	Consultas, reversos y reimpresiones – Teller Cash Management
23	Emisión de cheques de Gerencia (Pagos a Proveedores Cash Management e IBS o por solicitud de clientes)
24	Giros del interior (Locales). Proceso por IBS
25	Ingreso al sistema de cajas / Borrada de Totales
26	Pedido de aprobación remota por montos para pago de cheques y retiro de ahorros
27	Certificación de Cheques
28	Canje de Libretas de Ahorros
29	Traspaso de fondos (entre cuentas de un mismo titular)
30	Transferencias de fondos entre cuentas de distintos titulares (proceso IBS)
31	Transferencias Pagos Interbancarios – SPI
32	Facturación de Combustible (emisión facturas) (en las oficinas que aplique)
33	Formulario Licitud de Fondos (solicitar / validar información y firma registrada por cliente)
34	Formulario Especies Monetarias Falsificadas (llenar formulario / requerir firma del cliente)
35	Generación de cortes (cheques y depósitos) para Digitalización (entrega a Jefe Operativo)
36	Conteo y recuento de efectivo
Funciones y conocimientos del Descriptivo no levantados en el grupo focal	
1	Recontar efectivo, ingresar y procesar transacciones en el sistema

Tabla 5: Discrepancias entre el descriptivo y las funciones levantadas en grupo focal del Cajero. Banco Internacional, 2013

Tabla 6	
Discrepancias entre el descriptivo y las funciones levantadas del Cajero Principal	
Funciones y conocimientos levantados en el grupo focal no encontradas en el Descriptivo	
1	Apertura / Cierre de Bóveda y Cajas Fuertes (manejo dual de claves)
2	Administración efectivo
3	Envío/ Solicitud de efectivo de sucursales, agencias o ventanillas de extensión a bóveda de su localidad (control exceso o déficit de efectivo en agencia)

4	Entrega / Recepción de efectivo – Cajeros automáticos
5	Generación de cortes (cheques y depósitos) para Digitalización (entrega a Jefe Operativo)
6	Procesos de cuadro de Bóveda (reportes, cuadros, consolidado bóveda)
7	Formulario Especies Monetarias Falsificadas (llenar formulario / requerir firma de cliente)
8	Facturación de Combustible (emisión facturas)
9	Transferencias Pagos Interbancarios – SPI
10	Depósito para Cuenta Corriente
11	Depósito para Cuenta de Ahorros
12	Depósito para Cuenta Contable
13	Depósito para Tarjeta Prepago
14	Depósito por pago de Tarjetas de Crédito
15	Recaudación de impuestos
16	Depósito por Matriculación de Vehículos
17	Transferencia de Domino de Vehículos
18	Depósito por Pago de Pensiones de Colegios
19	Pago de Cheque por ventanilla
20	Retiro Cuenta de Ahorros
21	Retiro Cuenta Contable
22	Avance de Efectivo con Tarjeta de Crédito
23	Pago préstamos ISSPOL – Otros
24	Pago bono de Desarrollo Humano
25	Pago de valores enviados por Migrantes
26	Pago a proveedores (proceso IBS)
27	Pago a proveedores – Teller Cash Management
28	Cobros a Terceros (Recaudaciones) – Teller Cash Management
29	Emisión de cheques de Gerencia (Pagos a proveedores Cash Management e IBS o por solicitud de clientes)
30	Giros del interior (Locales). Proceso IBS

31	Ingreso al sistema de cajas / Borrada de Totales
32	Pedido de aprobación remota por montos para pago de cheques y retiro de ahorros
33	Certificación de Cheques
34	Canje de Libretas de Ahorros
35	Traspaso de fondos (entre cuentas de un mismo titular)
36	Transferencias de fondos entre cuentas de distintos titulares (proceso IBS)
Funciones y conocimientos del Descriptivo no levantados en el grupo focal	
1	Cuadrar los cheques pagados en número y cantidad por cada RAC
2	Controlar el posteo en papeletas de depósito, retiro, empresas, pago matrículas, traspaso de dominio
3	Preparar monedas receptadas de bóveda central
4	Recibir enviar efectivo de bóveda central

Tabla 6: Discrepancias en descriptivo y funciones levantadas en grupo focal del Cajero Principal. Banco Internacional, 2013

Tabla 7	
Discrepancias entre el descriptivo y las funciones levantadas del Asistente Operativo	
Funciones y conocimientos levantados en el grupo focal no encontradas en el Descriptivo	
1	Técnicas de mercadeo
2	Emitir certificados de cuentas (certificados bancarios)
3	Brindar servicios a terceros (Rol de pagos de clientes, Atención consultas, reclamos, reimpresión de comprobantes por pensiones de colegios, pago a migrantes, bono de desarrollo humano, matriculación de vehículos, canales electrónicos y cuadro de impuestos)
4	Receptar, custodiar y entregar las tarjetas Baninter retenidas en cajeros automáticos
5	Publicar en el periódico las revocatorias y anulaciones de las libretas de ahorro
6	Controlar formularios de entrega de libretas de ahorro a clientes
7	Llevar a cabo las consultas y cobros pendientes de cuentas clientes
8	Efectuar las revisiones contables y Anexos a fin de mes
9	Escanear cédulas (en ausencia del Asesor de Negocios)
10	Archivar documentación

Tabla 7: Discrepancias del descriptivo y funciones levantadas en grupo focal del Asistente Operativo. Banco Internacional, 2013

Tabla 8

Discrepancias entre el descriptivo y las funciones levantadas del Jefe Operativo	
Funciones y conocimientos levantados en el grupo focal no encontradas en el Descriptivo	
1	Solicitud de inclusión, modificación o eliminación de firmas y/o condiciones en cuentas
2	Revisión, validación, Vto. Bno. y firma de documentos (certificación de cheques, cheques de gerencia, giros del interior, traspaso de fondos, transferencias entre cuentas de distintos titulares, actas de destrucción, certificados de cuenta, etc.)
3	Apertura y cierre físico de la agencia
4	Envío de registros de firmas al departamento de firmas en Casa Matiz
5	Administración de efectivo
6	Apertura y cierre de la agencia en el sistema
7	Cuadre de cajeros automáticos
8	Reconocimiento de billetes falsos
9	Transferencias al Exterior
10	Consolidación y cuadre de impuestos (envío a Casa Matriz)
11	Manejo del sistema IBS y cajero
12	Ingreso y/o aprobación de lotes contables
13	Envío cheques remesas al exterior
14	Manejo sistema de identificación (BIN) cajeros – Asignación de usuarios
15	Control de formularios de especies monetarias falsificadas
16	Control de formularios de entrega de libretas de ahorro a clientes
17	Revisión y envío de reporte diario de avances de efectivo por ventanilla en tarjetas de crédito
18	Registro de depósitos del Sector Público (proceso IBS)
19	Facturación de combustible (control, custodia y cobranza)
20	Validación y envío de cortes (cheques y depósitos) a Digitalización
21	Envío de documentos procesados por la oficina a Digitalización / Microfilm
22	Cuadre diario de cuentas departamentales
23	Revisiones contables y elaboración de anexos de fin de mes
24	Conteo y recuento de efectivo

25	Depuración (actas de destrucción) de chequeras, tarjetas Baninter, tarjetas de crédito y cheques devueltos (por tiempos de custodia en oficinas)
26	Pedidos de proveeduría de la Agencia
27	Control operatividad: Q-Matic/ Kioscos/ Atms/ Alarmas/ Inhibidores Celulares
28	Administración operativo casilleros de seguridad
29	Administración operativo casilleros de correspondencia
30	Manejo, custodia, reposición de caja chica
31	Archivo general Jefe de Servicios
32	Depósitos/Retiros de efectivo de B.C.E
33	Envío de chequeras a otras oficinas (a solicitud de clientes)
34	Gestionar emisiones de chequeras en formatos propios de clientes
35	Revisar las Licitudes de Fondos ingresadas en el día
36	Control operativo del CRV
37	Arqueos trimestrales de efectivo a cajeros automáticos islas
38	Atender solicitudes de revocatorias, suspensiones y anulaciones de cheques-publicaciones
39	Atender solicitudes de anulación de libretas de ahorro- publicaciones
40	Control y aplicación Política de Faltantes
41	Cancelación de cuentas a solicitud de clientes
42	Liquidar valores de cuentas cerradas
43	Activación de cuentas (inmóviles/inactivas)
44	Emisión de certificados de cuentas y relación del tarjeta habiente (certificados bancarios)
45	Entrega de saldos y cortes de cuenta corriente y/o ahorros
46	Elaboración Kardex Faltantes de Cajas
47	Solicitud cambios de dirección para envío de estados de cuenta
48	Actualización de datos de clientes de cuentas corrientes, ahorros y tarjetas de crédito
49	Activar y/o modificar Baninter Móvil (re direccionar a kioscos)
50	Entrega de certificados de seguros Familia Protegida / Otros
51	Anulación de seguros Familia Protegida

52	Cobros pendientes de cuentas (atención consultas clientes / direccionar a cajero cobro de valores) / Solicitud eliminación de valores IBS
53	Atención de reclamos: reimpresión de comprobantes/ facturas y otros temas por pensiones de colegios, pago migrantes, préstamos quirografarios ISSPOL, bono de desarrollo humano, matriculación vehículos, canales electrónicos, etc.
54	Receptar reclamos de clientes
55	Receptar requerimientos de reemplazos de T/C, reposiciones de T/C, órdenes de débito, cancelaciones, cambios de modalidad de pagos, diferidos internos de consumos nacionales e internacionales
56	Receptar y tramitar los reclamos de entrega de estados de cuenta y tarjetas nuevas y renovadas
57	Reporte y notificación de Faltantes de Caja (RRHH, Auditoría y Operaciones)
58	Actualizar la dirección y teléfonos para envío de los estados de cuentas y liquidaciones a comercios
59	Supervisar atención de Diferidos
60	Notificaciones a Tesorería
61	Envío/ Solicitud de efectivo de sucursales, agencias o ventanillas de extensión a Bóveda de su localidad (control exceso o déficit de efectivo agencia)
Funciones y conocimientos del Descriptivo no levantados en el grupo focal	
1	Realizar Certificados Bancarios, Cortes de cuenta, Cobros pendientes, Autorizaciones de cheques
2	Notificar al departamento de prevención de lavado de activos las transacciones sospechosas y/o inusuales a fin de que se realicen las investigaciones
3	Verificar el funcionamiento de los dispositivos de seguridad de cajas
4	Procesar las revocatorias en el sistema
5	Realizar Abstenciones
6	Revisar y archivar los Giros

Tabla 8: Discrepancias entre el descriptivo y funciones levantadas en grupo focal del Jefe Operativo. Banco Internacional, 2013

Esta información es importante tomar en cuenta para el análisis de competencias, conocimientos técnicos y el nivel de liderazgo que cada cargo requiere.

3.1.2 Determinación de competencias laborales

En el año 2011 los integrantes del equipo de Recursos Humanos del Banco Internacional realizaron un análisis de las 67 competencias que componen el Modelo de Lominger, el objetivo fue evaluar qué competencias se incluirían en el Modelo de Competencias Corporativo mediante el cual serían medidos todos los colaboradores de la Institución.

En este modelo de competencias personalizado para Banco Internacional, se dividieron a todos los cargos en tres distintos niveles y dentro de cada uno de éstos se encuentran las competencias a evaluar.

En el primer nivel, llamado Contribuidor Individual, se encuentran todos los cargos que no supervisan a otros. Las competencias a evaluar según el modelo corporativo se dividen en: competencias organizacionales (que son evaluadas a todos los colaboradores sin importar el nivel en el que se encuentren), competencias de potencial (que son competencias extra, que si un colaborador las tiene le permite crecer más rápido dentro de la Organización), y las competencias propias del nivel. Para el nivel de Contribuidor Individual, las competencias que se evalúan son las siguientes:

Contribuidor individual	
Competencias organizacionales	Competencias del nivel
Orientación al Cliente (Incluye Accesibilidad) Ética y Valores (incluye 29 Integridad y Confianza) Empuje por obtener resultados (incluye 43 Perseverancia) Rapidez en el Aprendizaje Habilidad de informar (incluye 33 Capacidad de Escuchar) Equilibrio entre trabajo y la vida personal	Habilidades Funcionales y Técnicas Orientación a la acción Capacidad Intelectual Habilidad Organizativa Resolución de Problemas
Competencias de potencial	
Autosuficiencia Determinación del Carácter de las Personas Autodesarrollo (Incluye aprendizaje personal)	

Tabla 9: Modelo de competencias corporativo. Banco Internacional, 2011

En el segundo nivel, llamado Director (Gerente o Jefe), se encuentran todas las posiciones que tengan personal a cargo, que no sean líderes de área (Vicepresidentes). Este nivel se compone de las siguientes competencias:

Director (Gerente o Jefe)	
Competencias organizacionales	Competencias del nivel
Orientación al Cliente (Incluye Accesibilidad) Ética y Valores (incluye 29 Integridad y Confianza) Empuje por obtener resultados (incluye 43 Perseverancia) Rapidez en el Aprendizaje Habilidad de informar (incluye 33 Capacidad de Escuchar) Equilibrio entre trabajo y la vida personal	Habilidades de Mando, Incluye: Creatividad Planificación Delegación Desarrollo de colaboradores directos Creación de equipos efectivos Compostura Calidad de Decisiones (incluye 16 Toma de Decisiones Oportuna)
Competencias de potencial	

Autosuficiencia Determinación del Carácter de las Personas Autodesarrollo (Incluye aprendizaje personal)	Habilidad de Motivar Personas Manejo de Conflictos Administración y medición del trabajo Valentía Gerencial
--	--

Tabla 10: Modelo de competencias corporativo. Banco Internacional, 2011

Finalmente, en el tercer nivel llamado Ejecutivo (VP) se encuentran los líderes de áreas o vicepresidentes. En este nivel, las competencias que se evalúan son:

Ejecutivo (VP)	
Competencias organizacionales	Competencias del nivel
Orientación al Cliente (Incluye Accesibilidad) Ética y Valores (incluye 29 Integridad y Confianza) Empuje por obtener resultados (incluye 43 Perseverancia) Rapidez en el Aprendizaje Habilidad de informar (incluye 33 Capacidad de Escuchar) Equilibrio entre trabajo y la vida personal	Manejo de situaciones ambiguas Agudeza en los Negocios Administración de Innovaciones Habilidad de motivar otras personas Negociación Agudeza Política Agudeza estratégica (Incluye perspectiva)
Competencias de potencial	Impacto e influencia Identificación de las habilidades de las personas
Autosuficiencia Determinación del Carácter de las Personas Autodesarrollo (Incluye aprendizaje personal)	

Tabla 11: Modelo de competencias corporativo. Banco Internacional, 2011

El inconveniente que existe con esta división es que de acuerdo con el Modelo, se evalúan bajo las mismas competencias a los ocupantes de todos los cargos sin importar a qué área pertenecen ni las funciones que realizan. Por ejemplo, al jefe de Marketing y al jefe de Tecnología, quienes se encuentran en el nivel de Director, se les evalúa bajo las competencias mencionadas en la tabla anterior, sin tomar en cuenta que las funciones que realizan son distintas y que

por lo tanto requieren de distintas habilidades y conocimientos. Como resultado, estas evaluaciones son generales y no miden las competencias adecuadas para cada cargo.

Tomando en cuenta lo mencionado, para definir qué competencias deben ser las evaluadas para los cajeros, cajeros principales, asistentes operativos y jefes operativos, se analizaron las competencias del modelo sin esa diferenciación de niveles (Contribuidor individual, Director y Ejecutivo), y se han incluido las funciones levantadas en los grupos focales, se pueda determinar exactamente qué competencias deben tener las personas que ocupen éstas posiciones.

3.1.3 Nivel de liderazgo

Los autores del libro *The Leadership Pipeline* (2001) definieron un modelo para determinar los diferentes niveles de liderazgo que existen. Este modelo está compuesto por seis niveles, los cuales son: líder de uno mismo, líder de un equipo, líder de un líder de equipo, líder de varios líderes de equipo, líder de un negocio y líder de un grupo de empresas.

Cada uno de los niveles cumple con ciertas características, las cuales se encuentran descritas en el siguiente cuadro:

NIVEL	CARACTERÍSTICAS
Líder de uno mismo	Primer nivel en el que se encuentran todas las personas que no tienen personal a cargo. Se enfocan en cumplir las funciones técnicas y operativas de su trabajo.
Líder de un equipo	Segundo nivel en el que se encuentran todas las personas que tienen personal a cargo que se encuentra en el primer nivel. Estas personas deben enfocarse en cumplir las funciones técnicas y operativas de su trabajo, y ayudar a su equipo a que cumpla las suyas. Para esto, lo más importante que debe aprender a hacer es a manejar el tiempo.
Líder de un líder de equipo	Tercer nivel en el cual se encuentran las personas que son líderes de áreas, generalmente con el cargo de jefes o gerentes. Estas personas deben enfocarse únicamente en apoyar a su equipo a desarrollar sus funciones. Deben olvidarse de realizar el trabajo ellos mismos para empezar a obtener los resultados únicamente a través del trabajo de su equipo. Lo más importante que debe aprender es a delegar, y es lo que más cuesta realizar en el día a día.
Líder de un negocio	Cuarto nivel en el cual se encuentran las personas líderes de empresas. En este nivel las personas deben convertirse en estratégicas, buscando siempre convertir las ideas de su equipo en rentabilidad para su negocio y con visión a futuro. En otras palabras, deben cambiar su forma de pensar de cumplir metas al análisis de la rentabilidad y viabilidad de esas metas planteadas.
Líder de varios negocios	Quinto nivel en el cual se encuentran las personas que tienen varios negocios a cargo. La principal diferencia con el cuarto nivel es que la visión estratégica que se busca para lograr el éxito del líder de un negocio, ahora tiene que cambiar a la valoración del éxito de cada líder de negocio que le reportan a él. El liderazgo en este nivel debe ser cada vez más holístico.
Líder de un grupo de empresas	Sexto nivel en el cual se encuentran los CEOs de todas las empresas. En este nivel, las personas deben desarrollar la toma de decisiones en ambientes distintos y cambiantes, considerando aspectos externos influyentes en sus negocios tales como la política, religión, entre otros.

Tabla 12: Modelo de liderazgo del libro *The Leadership Pipeline*. (Ram Charan, 2001)

De acuerdo con las responsabilidades que tienen los cargos operativos en el Banco, los cajeros se encuentran en el nivel uno: líder de uno mismo, los

cajeros principales se encuentran en el nivel dos: líder de un equipo y, tanto los asistentes operativos, como los jefes operativos se encuentran en el nivel tres: líder de un líder de equipo.

De acuerdo con este modelo, para que un ascenso sea exitoso el colaborador debe desarrollar las habilidades que requiere el nivel de liderazgo del cargo al que está aplicando. En este sentido, para realizar un movimiento o ascenso de un cajero a un cajero principal, se debe evaluar las habilidades de manejo de tiempo y de liderazgo que necesitará para ocupar esa posición; para realizar un movimiento o ascenso de un cajero principal a un asistente o jefe operativo se deben evaluar las habilidades de delegación del trabajo, organización y distribución del trabajo, las cuales necesitará para asumir esa posición exitosamente, y se debe asegurar que el colaborador domine el manejo de tiempo y liderazgo que necesita para desempeñar sus funciones actuales.

3.1.4 Plan de sucesión y carrera para cajeros, cajeros principales, asistentes operativos y jefes operativos

En la creación del plan de carrera y sucesión para los cargos operativos del Banco Internacional se tomaron en cuenta tres factores: las funciones técnicas que cada cargo realiza, se analizaron las competencias según el modelo de Lominger que de acuerdo con esas funciones deben evaluarse en cada cargo, y se consideró la evaluación del desarrollo de liderazgo necesario para ascender,

según el modelo implementado por Ram Charan, Stephen Drotter y James Noel (2001).

De acuerdo con lo mencionado, el plan de carrera y sucesión que se propone en esta disertación es el siguiente:

Plan de Carrera y Sucesión del Cajero			
Factor 1. Funciones principales			
Nivel actual: Cajero		Siguiente nivel: Cajero Principal	
Función	Conocimiento	Función	Conocimiento
Atención al Cliente	100%	Atención al Cliente	100%
Manejo de efectivo (conteo, recuento y fajado)	100%	Manejo de efectivo (conteo, recuento y fajado)	100%
Apertura y cierre de caja	100%	Apertura y cierre de caja	100%
Manejo y conocimiento del sistema IBS	100%	Manejo y conocimiento del sistema IBS	100%
Conocimiento de procedimientos	100%	Conocimiento de procedimientos	100%
Ley de cheques y prevención de lavado de activos	100%	Ley de cheques y prevención de lavado de activos	100%
		Manejo de Bóveda y cupos de efectivo de las cajas	100%
		Supervisión de cajeros	100%
Factor 2. Competencias			
Competencia	Grado de Desarrollo	Competencia	Grado de Desarrollo
Orientación al Cliente	50%	Orientación al Cliente	65%
Orientación a la Acción	45%	Orientación a la Acción	65%
Resolución de Problemas	45%	Resolución de Problemas	60%

Habilidad de informar	50%	Habilidad de informar	60%
		Planificación	60%
Factor 3. Liderazgo			
Características del nivel I	Desarrollo	Características del nivel II	Desarrollo
Líder de uno mismo	80%	Líder de un equipo	80%
Realizar y cumplir las funciones asignadas a su cargo	80%	Manejo del tiempo entre realizar sus funciones y supervisar/guiar a su equipo para que cumplan las suyas	80%

Tabla 13: Plan de carrera y sucesión del Cajero

Plan de Carrera y Sucesión del Cajero Principal			
Factor 1. Funciones principales			
Nivel actual: Cajero Principal		Siguiente nivel: Asistente Operativo	
Función	Conocimiento	Función	Conocimiento
Atención al Cliente	100%	Atención al Cliente	100%
Manejo de efectivo (conteo, reconteo y fajado)	100%	Manejo y conocimiento del sistema IBS	100%
Apertura y cierre de caja	100%	Ley de cheques y prevención de lavado de activos	100%
Manejo y conocimiento del sistema IBS	100%	Conocimiento de procedimientos	100%
Conocimiento de procedimientos	100%	Supervisión de cajeros y cajero principal	100%
Ley de cheques y prevención de lavado de activos	100%	Apoyo en consultas, reclamos y requerimientos del cliente en cuanto a tarjetas Baninter, libretas de ahorro, estados de cuenta, chequeras y transacciones de caja	100%
Manejo de Bóveda y cupos de efectivo de todas las cajas	100%		
Supervisión de cajeros	100%		

Factor 2. Competencias			
Competencia	Grado de Desarrollo	Competencia	Grado de Desarrollo
Orientación al Cliente	65%	Orientación al Cliente	75%
Orientación a la Acción	65%	Orientación a la Acción	70%
Resolución de Problemas	60%	Resolución de Problemas	75%
Habilidad de informar	60%	Habilidad de informar	75%
Planificación	60%	Delegación	60%
		Negociación	65%
		Habilidad para motivar personas	65%
Factor 3. Liderazgo			
Características del nivel I	Desarrollo	Características del nivel II	Desarrollo
Líder de un equipo	80%	Líder de un líder de equipo	80%
Manejo del tiempo entre realizar sus funciones y supervisar/guiar a su equipo para que cumplan las suyas	80%	Generación de estrategias de comunicación con el equipo, que motiven la confianza en el mismo para la delegación de trabajo y enseñanza de nuevas funciones	80%

Tabla 14: Plan de carrera y sucesión del Cajero Principal

Plan de Carrera y Sucesión del Asistente Operativo			
Factor 1. Funciones principales			
Nivel actual: Asistente Operativo		Siguiente nivel: Jefe Operativo	
Función	Conocimiento	Función	Conocimiento
Atención al Cliente	100%	Atención al Cliente	100%
Conocimiento de procedimientos	100%	Apertura y cierre de la agencia	100%
Manejo y conocimiento del sistema IBS	100%	Manejo y conocimiento del sistema IBS	100%
Ley de cheques y prevención de lavado de activos	100%	Conocimiento de procedimientos	100%

Supervisión de cajeros y cajero principal	100%	Ley de cheques y prevención de lavado de activos	100%
Apoyo en consultas, reclamos y requerimientos del cliente en cuanto a tarjetas Baninter, libretas de ahorro, estados de cuenta, chequeras y transacciones de caja	100%	Supervisión de cajeros, cajero principal y asistente operativo	100%
		Atención a consultas, reclamos y requerimientos del cliente en cuanto a tarjetas Baninter, libretas de ahorro, estados de cuenta, chequeras y transacciones de caja	100%
		Responsable de la Agencia en ausencia del Gerente	100%
		Control del efectivo que ingresa a la Agencia y sale a Matriz	100%
Factor 2. Competencias			
Competencia	Grado de Desarrollo	Competencia	Grado de Desarrollo
Orientación al Cliente	75%	Orientación al Cliente	90%
Orientación a la Acción	70%	Orientación a la Acción	90%
Resolución de Problemas	75%	Resolución de Problemas	90%
Habilidad de informar	75%	Habilidad de informar	90%
Delegación	60%	Delegación	85%
Negociación	65%	Negociación	90%
Habilidad para motivar personas	65%	Habilidad para motivar personas	90%
		Habilidad organizativa	90%
Factor 3. Liderazgo			
Características del nivel I	Desarrollo	Características del nivel II	Desarrollo
Líder de un líder de equipo	80%	Líder de un líder de equipo	90%
Generación de estrategias de comunicación con el equipo, que motiven la confianza en el mismo para la delegación de trabajo y enseñanza de nuevas funciones	80%	Generación de estrategias de comunicación con el equipo, que motiven la confianza en el mismo para la delegación de trabajo y enseñanza de nuevas funciones	90%

Tabla 15: Plan de carrera y sucesión del Asistente Operativo

Los porcentajes y grados de desarrollo establecidos se analizaron sobre la base de la naturaleza de cada cargo. En el factor uno, para poder ascender al siguiente nivel es necesario que el colaborador domine las funciones principales del cargo que ocupa actualmente, y necesario que conozca y domine las funciones que realiza el siguiente nivel. Este dominio debe ser el 100% ya que las funciones en el área de cajas son técnicas y específicas, y si no se conocen los procedimientos exactos, no se puede trabajar.

En cuanto al factor dos, se analizaron las competencias de Lominger de acuerdo con los comportamientos de inexperto y de experto que contiene cada una. Para poder dominar al 100% una competencia, se deben evidenciar los comportamientos del experto y no evidenciar los del inexperto. La presencia de comportamientos de inexperto y/o la falta de comportamientos de experto resta el porcentaje de dominio de dicha competencia.

El análisis realizado se encuentra en la tabla a continuación. Los comportamientos listados son los claves para el cargo respectivo. Los comportamientos que marcan la diferencia entre un nivel y el siguiente se encuentran en cursiva y negrita. Adicionalmente, se presentan actividades que ayudarán a evidenciar estos comportamientos que marcan la diferencia, para lograr el grado de desarrollo requerido para ascender al siguiente cargo.

Nivel: Cajero			
Competencia	Grado de Desarrollo	Comportamientos de experto	Comportamientos de inexperto
Orientación al Cliente	50%	Se esfuerza por cumplir las expectativas y satisfacer las necesidades de clientes internos y externos	No piensa primero en el cliente
		Establece y mantiene buenas relaciones con los clientes y logra que ellos le brinden su confianza y respeto	Tiende a no dar el primer paso, no se presenta ni intenta conocer a los clientes
			Tiende a no estar dispuesto a soportar la crítica, las quejas y las solicitudes especiales
			Tiende a no escuchar bien a los clientes, se pone a la defensiva
Orientación a la Acción	45%	Le gusta trabajar intensamente	Puede tener poca confianza en sí misma para actuar
		No teme actuar con poca planificación	Puede saber lo que debe hacer pero duda en hacerlo
			Puede ser una persona con poca motivación y estar aburrída con el trabajo o sentirse agotada
Resolución de Problemas	45%	Agota todos los recursos a fin de encontrar soluciones	Puede ser una persona preparada para confrontar los problemas de inmediato
		No se conforma con lo evidente y no se deja llevar por las primeras respuestas	Se puede impacientar y llegar a conclusiones sin definir y analizar lo suficiente el problema
			Puede que no entienda la complejidad del asunto y lo lleve a terreno donde se siente más cómodo
			En general no piensa en soluciones secundarias o mejores o hace preguntas para penetrar en el verdadero problema y ver lo que no es obvio

Habilidad de informar	50%	Proporciona información oportunamente	Dice mucho o muy poco
			Habla demasiado tarde; mala sincronización
			Tiende a ser poco claro, informa a unos mejor que a otros
			No escucha ni trata de determinar las necesidades de información de los demás
			Puede informar pero no demuestra interés en los resultados futuros

Tabla 16: Desarrollo competencias del Cajero. (Lominger International, 2006)

Nivel: Cajero Principal			
Competencia	Grado de Desarrollo	Comportamientos de experto	Comportamientos de inexperto
Orientación al Cliente	65%	Se esfuerza por cumplir las expectativas y satisfacer las necesidades de clientes internos y externos	No piensa primero en el cliente
		Establece y mantiene buenas relaciones con los clientes y logra que ellos le brinden su confianza y respeto	Tiende a no dar el primer paso, no se presenta ni intenta conocer a los clientes
			Tiende a no estar dispuesto a soportar la crítica, las quejas y las solicitudes especiales
			Tiende a no escuchar bien a los clientes, se pone a la defensiva
			<i>Puede pensar que ya sabe lo que necesitan</i>
<i>Puede concentrarse en las operaciones internas y cegarse con los problemas del cliente</i>			
Orientación a la Acción	65%	Le gusta trabajar intensamente	Puede tener poca confianza en sí misma para actuar
		No teme actuar con poca planificación	Puede saber lo que debe hacer pero duda en hacerlo

			Puede ser una persona con poca motivación y estar aburrida con el trabajo o sentirse agotada
			<i>Es una persona lenta en actuar cuando se presentan las oportunidades</i>
			<i>Puede ser muy metódica y perfeccionista o temer el riesgo</i>
Resolución de Problemas	60%	Agota todos los recursos a fin de encontrar soluciones	Puede ser una persona preparada para confrontar los problemas de inmediato
		No se conforma con lo evidente y no se deja llevar por las primeras respuestas	Se puede impacientar y llegar a conclusiones sin definir y analizar lo suficiente el problema
			Puede que no entienda la complejidad del asunto y lo lleve a terreno donde se siente más cómodo
			En general no piensa en soluciones secundarias o mejores o hace preguntas para penetrar en el verdadero problema y ver lo que no es obvio
			<i>No es apta para resolver problemas de disciplina; puede que viva en el pasado e insista en implementar aquello que funcionó anteriormente</i>
			<i>Muchas veces tiene que revisar el problema por segunda vez</i>
Habilidad de informar	60%	Proporciona información oportunamente	Dice mucho o muy poco
		<i>Proporciona la información que las personas necesitan para desempeñar su trabajo y para que se sientan cómodas como miembros del equipo, de la unidad y de la organización</i>	Habla demasiado tarde; mala sincronización
			Tiende a ser poco claro, informa a unos mejor que a otros
			No escucha ni trata de determinar las necesidades de información de los demás

			Puede informar pero no demuestra interés en los resultados futuros
Planificación	60%	Determina con exactitud la duración y la dificultad de tareas y proyectos	No planifica mucho
		Establece objetivos y metas	Puede sentirse incómoda con la estructura y el flujo de procesos
		Desglosa el trabajo en los pasos necesarios para el proceso	Le desagrada la planificación y los demás pueden considerar a esta persona muy simple o ligera
		Prevé los problemas y las dificultades y se prepara para enfrentarlos	Puede ser difícil trabajar con esta persona o para ella
Puede desmotivar a los que trabajan con/ para ella			
Actividades de desarrollo			
Orientación al Cliente: Establecer diálogo con el cliente. Una conversación cordial y corta puede demostrar el ánimo y la necesidad real del cliente. Se podrá lograr un servicio personalizado y brindará dinámica a las labores diarias			
Orientación a la Acción: Determinar a lo que le teme. Haciendo consciente la necesidad de tener todo perfecto se puede identificar qué cosas puede empezar a delegar y qué cosas debe dejar de preocuparse			
Resolución de Problemas: Cuando exista un problema, tomar distancia. Analizar todas las variables y pedir a otras personas que lo analicen a su vez. Buscar la solución en común acuerdo			
Habilidad de informar: Realizar una reunión diaria con el equipo al iniciar el día. Promover la participación de todos para comentar las funciones que estarán realizando, los inconvenientes con los que necesitan apoyo y organizar todas sus actividades			
Planificación: Manejar una agenda. Un sistema de organización de actividades y responsabilidades tanto del equipo como personales			

Tabla 17: Desarrollo competencias del Cajero Principal. (Lominger International, 2006)

Nivel: Asistente Operativo			
Competencia	Grado de Desarrollo	Comportamientos de experto	Comportamientos de inexperto
Orientación al Cliente	75%	Se esfuerza por cumplir las expectativas y satisfacer las necesidades de clientes internos y externos	No piensa primero en el cliente
		Establece y mantiene buenas relaciones con los clientes y logra que ellos le brinden su confianza y respeto	Tiende a no dar el primer paso, no se presenta ni intenta conocer a los clientes
			Tiende a no estar dispuesto a soportar la crítica, las quejas y las solicitudes especiales
			Tiende a no escuchar bien a los clientes, se pone a la defensiva
			Puede pensar que ya sabe lo que necesitan
			Puede concentrarse en las operaciones internas y cegarse con los problemas del cliente
			<i>No se da el tiempo para tener contacto con los clientes</i>
Orientación a la Acción	70%	Le gusta trabajar intensamente	Puede tener poca confianza en sí misma para actuar
		No teme actuar con poca planificación	Puede saber lo que debe hacer pero duda en hacerlo
		<i>El tomar acción es importante y enfrenta los desafíos con mucha energía</i>	Puede ser una persona con poca motivación y estar aburrída con el trabajo o sentirse agotada
			Es una persona lenta en actuar cuando se presentan las oportunidades
			Puede ser muy metódica y perfeccionista o temer el riesgo
Resolución de Problemas	75%	Agota todos los recursos a fin de encontrar soluciones	Puede ser una persona preparada para confrontar los problemas de inmediato

		No se conforma con lo evidente y no se deja llevar por las primeras respuestas	Se puede impacientar y llegar a conclusiones sin definir y analizar lo suficiente el problema
		<i>Sabe analizar los problemas con objetividad</i>	Puede que no entienda la complejidad del asunto y lo lleve a terreno donde se siente más cómodo
			En general no piensa en soluciones secundarias o mejores o hace preguntas para penetrar en el verdadero problema y ver lo que no es obvio
			No es apta para resolver problemas de disciplina; puede que viva en el pasado e insista en implementar aquello que funcionó anteriormente
			Muchas veces tiene que revisar el problema por segunda vez
			<i>Puede que no se dé tiempo para definir y analizar el problema; no investiga demasiado</i>
Habilidad de informar	75%	Proporciona información oportunamente	Dice mucho o muy poco
		Proporciona la información que las personas necesitan para desempeñar su trabajo y para que se sientan cómodas como miembros del equipo, de la unidad y de la organización	Habla demasiado tarde; mala sincronización
			Tiende a ser poco claro, informa a unos mejor que a otros
			No escucha ni trata de determinar las necesidades de información de los demás
			Puede informar pero no demuestra interés en los resultados futuros
			<i>No distribuye información de forma sistemática</i>
		<i>No distingue a quién debe entregar la información y cuándo lo debe hacer</i>	
Delegación	60%	Tiende a creer en la capacidad de los demás	No cree en delegar

			Hace la mayor parte de las cosas por sí mismo o las acumula, deja lo bueno para sí
		Deja que sus colaboradores directos y otros finalicen el trabajo asignado	No quiere o no sabe conceder autoridad a los demás
			Delega pero controla y supervigila
			Solo asigna tareas y no comunica el objetivo global
Negociación	65%	Es capaz de solucionar divergencias con discreción	No negocia bien y no logra mucho
		Puede obtener concesiones sin dañar las relaciones	No controla bien el conflicto y no puede confrontar bien los ataques, las rivalidades o lo que no es negociable
		Siempre sabe cuál es el momento oportuno de hacer las cosas	Puede ser una persona retraída y tener miedo de tomar decisiones difíciles
			No sabe escuchar
			Puede que no sepa cómo encontrar un término medio o simplemente no lo busca
			Puede que no sepa ser diplomática, directa y cortés
Habilidad para motivar personas	65%	Crea un clima que incentiva a los demás a hacer su trabajo del mejor modo posible	No sabe lo que motiva a los demás o cómo hacerlo
		Facilita las tareas y la toma de decisiones	La gente bajo su dirección no rinde lo debido
		Pide sugerencias a cada cual y les hace sentir que son parte del equipo	Es una persona que concede poca autoridad a los demás, por lo que la gente no quiere trabajar bajo su dirección o con ella
		Hace sentir a los demás que el trabajo que realizan es importante	Puede tener problemas con gente distinta a él/ella
		Es agradable trabajar con esa persona o para ella	Puede ser crítico y estereotipar a la gente
Actividades de desarrollo			
Orientación al Cliente: Establecer un proceso de servicio al cliente que contenga atención personalizada con cada uno. Ponerse en los pies de cada cliente para brindar la atención que cada uno prefiere y espera			

Orientación a la Acción: Cada que tenga una nueva tarea, realice el 10% de la misma. Se tendrá una mejor idea cuánto tardará en terminar el 100% de la misma, lo que permitirá planificar el tiempo y culminar todas las tareas con éxito
Resolución de Problemas: Al analizar un problema, no conformarse con la primera solución. Tomarse el tiempo necesario para encontrar 3 soluciones, y después tomar la decisión de cómo proceder.
Habilidad de informar: Previo a mantener una reunión con el equipo, preparar lo que se va a decir. Tomar en consideración a la o las personas para adaptar el estilo de comunicación y lograr un mejor entendimiento.
Delegación: Identificar a las personas del equipo con mejor desempeño y enseñarles nuevas actividades. Promover su desarrollo permitirá la promoción del desarrollo personal al poder enfocar el tiempo en aprender otras actividades a su vez
Negociación: Participar en conflictos con los clientes. Utilizar la escucha activa, tomar nota de las necesidades del cliente y quejas, y a cada una darle una respuesta sobre soluciones. No ofrecer al cliente lo que no se pueda, presentarle beneficios de escoger otra solución de ser ese el caso
Habilidad para motivar personas: Preguntar qué motiva a cada integrante del equipo de manera informal. Utilizar la información para presentar los beneficios de alcanzar los objetivos de la organización para con los objetivos personales de cada colaborador

Tabla 18: Desarrollo competencias del Asistente Operativo. (Lominger International, 2006)

Nivel: Jefe Operativo			
Competencia	Grado de Desarrollo	Comportamientos de experto	Comportamientos de inexperto
Orientación al Cliente	90%	Se esfuerza por cumplir las expectativas y satisfacer las necesidades de clientes internos y externos	No piensa primero en el cliente
		Establece y mantiene buenas relaciones con los clientes y logra que ellos le brinden su confianza y respeto	Tiende a no dar el primer paso, no se presenta ni intenta conocer a los clientes
		<i>Habla y toma decisiones pensando en los clientes</i>	Tiende a no estar dispuesto a soportar la crítica, las quejas y las solicitudes especiales
			Tiende a no escuchar bien a los clientes, se pone a la defensiva
		Puede pensar que ya sabe lo que necesitan	

			Puede concentrarse en las operaciones internas y cegarse con los problemas del cliente
			No se da el tiempo para tener contacto con los clientes
			<i>Se siente incómodo con el contacto con gente nueva</i>
Orientación a la Acción	90%	Le gusta trabajar intensamente	Puede tener poca confianza en sí misma para actuar
		No teme actuar con poca planificación	Puede saber lo que debe hacer pero duda en hacerlo
		El tomar acción es importante y enfrenta los desafíos con mucha energía	Puede ser una persona con poca motivación y estar aburrida con el trabajo o sentirse agotada
			Es una persona lenta en actuar cuando se presentan las oportunidades
			Puede ser muy metódica y perfeccionista o temer el riesgo
			<i>Puede dejar las cosas para otro día</i>
			<i>Puede no establecer objetivos que presenten desafíos</i>
Resolución de Problemas	90%	Agota todos los recursos a fin de encontrar soluciones	Puede ser una persona preparada para confrontar los problemas de inmediato
		No se conforma con lo evidente y no se deja llevar por las primeras respuestas	Se puede impacientar y llegar a conclusiones sin definir y analizar lo suficiente el problema
		Sabe analizar los problemas con objetividad	Puede que no entienda la complejidad del asunto y lo lleve a terreno donde se siente más cómodo
		<i>Emplea una lógica y unos métodos rigurosos para resolver eficazmente problemas difíciles</i>	En general no piensa en soluciones secundarias o mejores o hace preguntas para penetrar en el verdadero problema y ver lo que no es obvio
			No es apta para resolver problemas de disciplina; puede que viva en el pasado e insista en implementar aquello que funcionó anteriormente

			Muchas veces tiene que revisar el problema por segunda vez
			Puede que no se dé tiempo para definir y analizar el problema; no investiga demasiado
			<i>Puede tener soluciones arbitrarias y aplicarlas incorrectamente</i>
Habilidad de informar	90%	Proporciona información oportunamente	Dice mucho o muy poco
		Proporciona la información que las personas necesitan para desempeñar su trabajo y para que se sientan cómodas como miembros del equipo, de la unidad y de la organización	Habla demasiado tarde; mala sincronización
		<i>Proporciona información personalizada para que los demás puedan tomar decisiones acertadas</i>	Tiende a ser poco claro, informa a unos mejor que a otros
			No escucha ni trata de determinar las necesidades de información de los demás
			Puede informar pero no demuestra interés en los resultados futuros
			No distribuye información de forma sistemática
			No distingue a quién debe entregar la información y cuándo lo debe hacer
<i>Tiende a comunicarse de una sola forma: por escrito, oralmente o a través de correo electrónico</i>			
Delegación	85%	Tiende a creer en la capacidad de los demás	No cree en delegar
		Deja que sus colaboradores directos y otros finalicen el trabajo asignado	Hace la mayor parte de las cosas por sí mismo o las acumula, deja lo bueno para sí
		<i>Comparte plenamente la responsabilidad de tomar decisiones y de afrontar las consecuencias</i>	No quiere o no sabe conceder autoridad a los demás
			Delega pero controla y supervigila

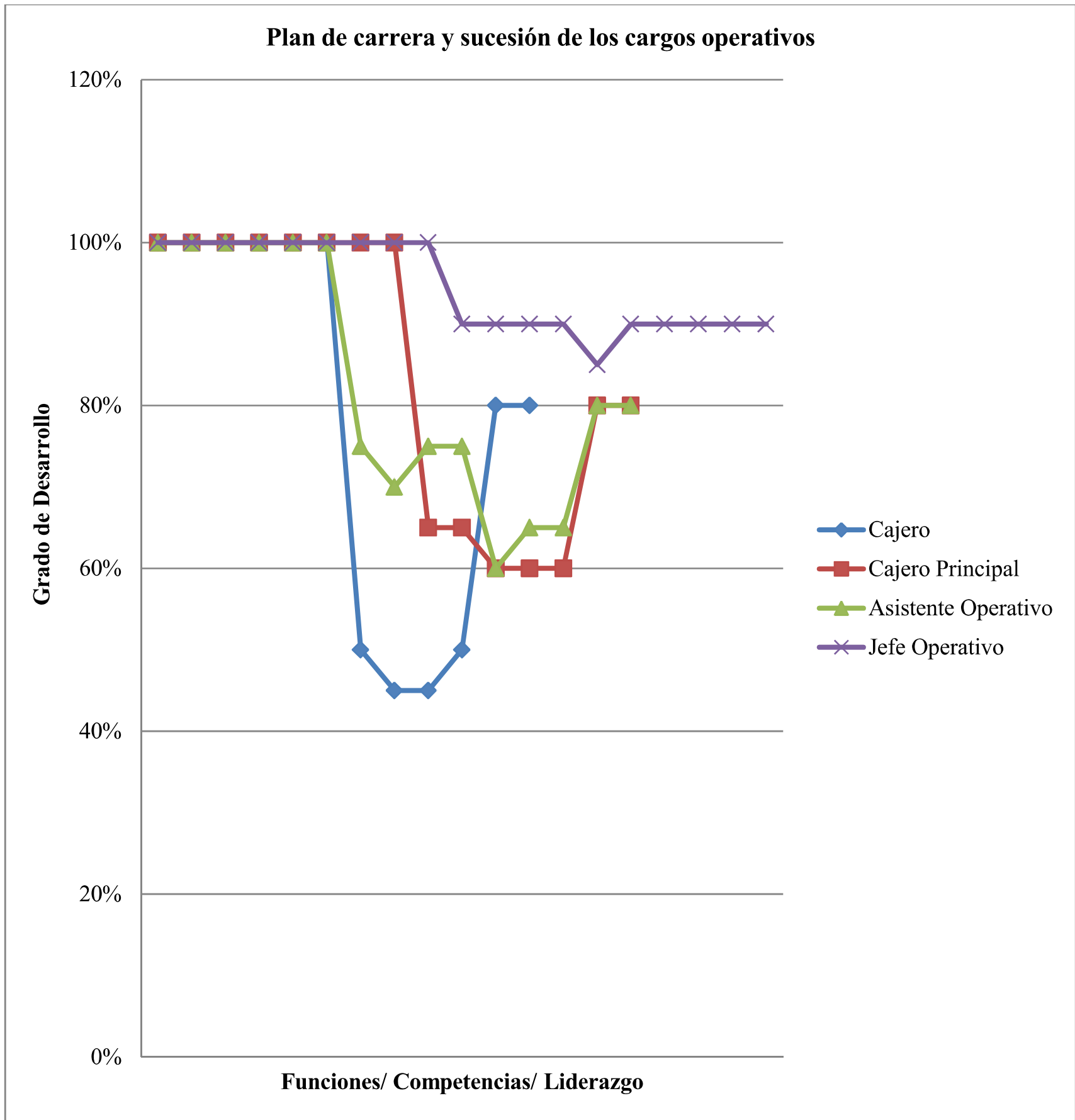
			Solo asigna tareas y no comunica el objetivo global
			<i>Carece de confianza y respeto por el talento de los colaboradores directos y otros</i>
			<i>Carece de un plan para trabajar a través de otros</i>
Negociación	90%	Es capaz de solucionar divergencias con discreción	No negocia bien y no logra mucho
		Puede obtener concesiones sin dañar las relaciones	No controla bien el conflicto y no puede confrontar bien los ataques, las rivalidades o lo que no es negociable
		Siempre sabe cuál es el momento oportuno de hacer las cosas	Puede ser una persona retraída y tener miedo de tomar decisiones difíciles
		<i>Puede ser una persona directa, energética y diplomática a la vez</i>	No sabe escuchar
		<i>Obtiene rápidamente la confianza de los demás</i>	Puede que no sepa cómo encontrar un término medio o simplemente no lo busca
			Puede que no sepa ser diplomática, directa y cortés
			<i>Puede hacer mucho aspaviento y hacer demasiado daño a las relaciones</i>
			<i>Tiende a utilizar tácticas ineficaces; es demasiado duro o demasiado blando, es posible que quiera imponer sus puntos de vista todo el tiempo o que otorgue demasiadas concesiones para conseguir el acuerdo</i>
Habilidad para motivar personas	90%	Crea un clima que incentiva a los demás a hacer su trabajo del mejor modo posible	No sabe lo que motiva a los demás o cómo hacerlo
		Facilita las tareas y la toma de decisiones	La gente bajo su dirección no rinde lo debido

		Pide sugerencias a cada cual y les hace sentir que son parte del equipo	Es una persona que concede poca autoridad a los demás, por lo que la gente no quiere trabajar bajo su dirección o con ella
		Hace sentir a los demás que el trabajo que realizan es importante	Puede tener problemas con gente distinta a él/ella
		Es agradable trabajar con esa persona o para ella	Puede ser crítico y estereotipar a la gente
		<i>Puede motivar a muchos tipos de colaboradores directos y participantes de equipos o proyectos</i>	<i>Puede tener un solo estilo para tratar con la gente, tiene modelos muy simplistas de motivación o puede que no se preocupe tanto como la gran mayoría lo hace; puede estar interesada solamente en sacar el trabajo</i>
		<i>Determina qué motiva a cada persona y lo usa para obtener lo máximo de la misma</i>	<i>Puede malinterpretar a la gente y no entender sus necesidades</i>
		<i>Otorga autoridad a los demás</i>	<i>Desmotiva a los demás, bien sea voluntaria o involuntariamente</i>
Habilidad organizativa	90%	Puede dirigir los recursos (personal, fondos, material, ayuda) para realizar el trabajo	No reúne los recursos de forma efectiva
		Es capaz de dirigir varias actividades al mismo tiempo para alcanzar el objetivo propuesto	Puede que no sepa cómo utilizar a las personas, los materiales, el presupuesto, etc.
		Utiliza los recursos de manera eficaz y eficiente	Puede que no sepa delegar y planificar, y la gente no quiere trabajar con esta persona
		Ordena la información y los archivos de forma útil	Su rendimiento disminuye a medida que el número de actividades simultáneas aumenta
			Deja pasar el tiempo y al final tiene que trabajar largas horas para terminar

			No anticipa o no es capaz de ver cómo están conectadas las actividades por realizar
Actividades de desarrollo			
Orientación al Cliente: Ocuparse del cliente más complicado. Enfocarse en solucionar sus problemas y satisfacer sus necesidades. Una vez logrado, el contacto con los demás clientes será más sencillo.			
Orientación a la Acción: Tomar responsabilidad de tareas difíciles y que no sean de su agrado. Presentar su responsabilidad a sus jefes incentivando a que ellos realicen seguimiento continuo.			
Resolución de Problemas: Ilustrar el conflicto por escrito. Realizar un mapa mental con todas las variables, causas y posibles soluciones. La visualización del problema ayuda a la visualización de las consecuencias			
Habilidad de informar: Cambiar el estilo de comunicación cada semana. Establecer procedimientos claros para comunicar tecnicismos, para brindar retroalimentación e inclusive para comunicar temas no laborales			
Delegación: Identificar una actividad que quisiera delegar. Brindar la oportunidad al equipo para que la realice, no sin antes entregarle toda la información sobre el proceso a seguir y los resultados que se esperan. La información debe ser exacta (fecha límite, resultado específico esperado en números, calidad de la presentación del resultado)			
Negociación: Leer sobre inteligencia emocional. Aplicar las técnicas sugeridas para controlar las emociones, la comunicación verbal y no verbal			
Habilidad para motivar personas: Siempre que se deben tomar decisiones importantes, preguntar la opinión de todo el equipo. Escuchar las sugerencias y tomarlas en cuenta			
Habilidad organizativa: Delegar funciones y proyectos. Encargarse únicamente del seguimiento y supervisión. Establecer un sistema para realizar el monitoreo de los resultados			

Tabla 19: Desarrollo competencias del Jefe Operativo. (Lominger International, 2006)

En el siguiente gráfico se puede visualizar el desarrollo de cada uno de los cargos operativos:



El método de evaluación a utilizar para los tres factores mencionados tendrá como objetivo ubicar el desempeño de los colaboradores en un mapa de talento (Lominger International, 2006).

El Mapa de Talento diferencia el desempeño de la siguiente manera:

4 Alto profesional	7 Extra alto profesional	9 Estrella consistente
Excede consistentemente con su trabajo. Conoce sus funciones extremadamente bien. No se adapta a nuevas situaciones, especialmente si no tienen que ver con sus condiciones actuales.	Consistentemente produce resultados excepcionales. Es bueno en más de un área (domina varios conocimientos). Puede adaptarse a nuevas situaciones a mediano plazo.	Se desempeña bien en todo lo que se le asigna. Trabaja y se adapta de manera rápida y eficiente, consiguiendo y superando metas consistentemente. Tiene habilidades para aprender en cualquier condición y asumir cualquier nuevo reto con éxito.
2 Profesional sólido	5 Desempeño clave	8 Futura estrella
Cumple consistentemente con su trabajo y ocasionalmente excede expectativas. Conoce sus labores actuales, sin embargo no se adapta a nuevas situaciones.	Cumple con las expectativas de su trabajo y desarrolla habilidades para realizar el mismo y para aprender de cargos superiores. Puede adaptarse a nuevas situaciones, desempeñándose bien a mediano plazo.	Cumple con las expectativas de su trabajo y algunas veces excede las mismas. Tiene la capacidad de asumir nuevos retos de manera rápida y con cierta facilidad.
1 Bajo desempeño	3 Desempeño inconsistente	6 Diamante en bruto
No brinda resultados como se espera ni se adapta a nuevas situaciones.	Tiene poco potencial para hacer más, sin embargo no lo demuestra. No cumple con los estándares que se esperan de su trabajo.	Tiene potencial para dar mucho más de sí, sin embargo no lo demuestra. Pueden no tener el tiempo o las oportunidades de demostrar sus capacidades.

Tabla 16: Mapa de Talento (Lominger International, 2006)

Este mapa pretende evaluar el desempeño cruzando las variables competencias y potencial.

El desempeño excepcional lo tendrán los colaboradores que cumplan consistentemente con las funciones asignadas a su cargo y busquen aprender más, brindando apoyo extra a sus compañeros y líderes. La consistencia de estas conductas debe presentarse por un período significativo de diez meses a un año para poder considerar al desempeño como excepcional.

El desempeño sólido lo tendrán los colaboradores que cumplan consistentemente con las funciones asignadas a su cargo. A estas personas normalmente sus líderes les confían trabajos extra que los saben cumplir, sin embargo no sobresalen en el equipo. La consistencia de estas conductas debe presentarse también por un período significativo de diez meses a un año para considerar al desempeño sólido.

Finalmente, el bajo desempeño lo tendrán los colaboradores que constantemente no terminan su trabajo. Normalmente requieren de seguimiento y apoyo por parte de sus líderes para culminar con las funciones asignadas a su cargo. Estas conductas son evidenciables en períodos cortos de tiempo, por lo que se puede identificar un desempeño bajo a los colaboradores que presenten estos comportamientos en un período de tres a seis meses.

4. MARCO CONCLUSIVO

4.1 Conclusiones

- a) El área de cajas de los bancos es un área crítica debido a la naturaleza del trabajo y del peligro que supone el trabajar con dinero. Por este motivo, la rotación en los cargos operativos de una agencia bancaria es alta.
- b) Banco Internacional reconoce que encontrar perfiles en el área de cajas es complicado, por lo tanto, es importante que las personas que ingresan a la Institución puedan desarrollarse y encontrar el beneficio de hacer carrera para disminuir la rotación existente.
- c) El incentivar el desarrollo y crecimiento de los colaboradores tiene un impacto directo con el desarrollo y crecimiento de la empresa en la que se encuentran. Teniendo un plan de sucesión y carrera definido se incentiva la motivación y compromiso de los empleados para con la consecución de los objetivos de la empresa. Todas las personas buscan crecer, aprender y desarrollarse, por lo que estar en una institución que tenga apertura y opciones claras para hacerlo, puede garantizar un mejor desempeño en cualquier cargo.
- d) El diseño del plan de carrera y sucesión propuesto en esta disertación se compone de tres variables que deben evaluarse siempre que se vaya a realizar un movimiento y/o ascenso dentro de la organización. Estas variables, el

dominio de las funciones, desarrollo de competencias y nivel de liderazgo, componen un plan de carrera y sucesión completo y claro.

- e) Este plan de carrera y sucesión impulsa al desarrollo del personal de cajas, cumple con dos objetivos principales. El primero es el mejorar el desempeño y aumentar el compromiso de las personas que trabajan en esta área, ofreciendo buenas prácticas de desarrollo personal y profesional. Y en segundo lugar, logrará que los ascensos y movimientos que se realizan frecuentemente en esta área sean objetivos, claros y transparentes para toda la población.
- f) El diseño del plan de carrera y sucesión para los cargos operativos dentro del Banco Internacional es una herramienta sustentada que servirá como apoyo para la gestión de Recursos Humanos y para el bienestar de los colaboradores que ocupan estas posiciones.

4.2 Recomendaciones

- a) La eliminación de rotación de cualquier cargo dentro de las empresas es utopía, sin embargo existen procedimientos y proyectos que se pueden aplicar para disminuir la misma. El tener un plan de carrera y sucesión es uno de estos.
- b) Se debe transmitir la información del plan de carrera a las personas que actualmente ocupan los cargos operativos en las agencias de Quito. Es importante tomar en cuenta que las personas actualmente no conocen de competencias, por lo que se debe tener cuidado con la explicación del

desarrollo de las mismas y de las metodologías de evaluación. Los colaboradores del Banco lo verán como oportunidad siempre y cuando la comunicación de este nuevo proceso sea adecuado, claro, y se expliquen a profundidad todas las variables que lo componen.

- c) El éxito de este plan de carrera y sucesión depende de la aceptación y percepción que tengan las personas que ocupan estas áreas, y de sus líderes. La recomendación es incentivar a los subgerentes operativos a que acepten los nuevos procedimientos de ascensos y movimientos, y que encuentren los beneficios que tendrán para sus mismos equipos. Este entusiasmo y aprobación se transmitirá a toda el área operativa.
- d) Las tres variables que componen el plan de carrera y sucesión hacen que este proceso sea robusto y objetivo. Para que su utilización sea coherente, los demás procesos de recursos humanos (selección de personal, capacitación y desarrollo organizacional) deben integrarlas de la misma manera.
- e) Para poder evidenciar los resultados de este plan de carrera y sucesión se debe aplicar el mismo en un período de prueba de un año y medio. Revisando los resultados y analizando la rotación en este tiempo, se podrá evidenciar si existe un cambio y si los objetivos planteados se cumplieron. Después se deberá extender a los mismos cargos que se encuentran en otras regiones del país.
- f) Una vez implementado el modelo para los cargos operativos de Quito, se debe replicar paulatinamente con las demás agencias a nivel país.

5. BIBLIOGRAFÍA

Alles, M. (2006). *Selección por Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
Banco Internacional. (Octubre de 2009). Descripción de Funciones. Quito, Pichincha,
Ecuador.

Banco Internacional. (2009). *Descriptivo de funciones de Cajero*. Quito.

Banco Internacional. (2013). Recuperado el 15 de Enero de 2013, de
<http://www.bancointernacional.com.ec/bcointernacional/conozcanos.html>

Intranet Banco Internacional. (2013). Recuperado el 15 de Enero de 2013, de
<http://www.asldkjfls>

James N. Baron, D. M. (1999). *Strategic Human Resources*. Hoboken: John Wiley & Sons,
Inc.

Lominger International. (2006). *Lidership Architect*. United States.

Método Hay Group. (26 de 1 de 2010). Recuperado el 9 de 2 de 2013, de
<http://metodohaigrup.blogspot.com/>

Ram Charan, S. D. (2001). *The Lidership Pipeline*. New York: Jossey Bass.

Scribd. (2002). Recuperado el 9 de 2 de 2013, de
<http://es.scribd.com/doc/9675960/Diccionario-Competencias-Laborales-Martha-Alles>