

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E**  
**INFORMÁTICA**  
**(F.A.F.I)**

**ESCUELA DE ADMINISTRACION DE**  
**EMPRESAS Y GESTION EMPRESARIAL**



**TESIS DE GRADO**

**PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO DE**  
**INGENIERA COMERCIAL**

**TEMA:**

**“LA COMPETENCIA A NIVEL ADMINISTRATIVO INCIDE EN**  
**EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DEL BANCO DEL**  
**PICHINCHA SUCURSAL BABAHOYO”**

**EGRESADAS**

**MARIA MAGDALENA ALVARIO GARCES**  
**SHIRLEY TATIANA CARPIO VARGAS**

**AÑO: 2011**

**FIRMA DE RESPONSABILIDAD**

**Decano:**

**Ab. Ausberto Colina Gonzalvo** .....

**Sub-Decano:**

**Lcdo. Teodoro Flores Carpio**.....

**Director de Escuela:**

**Ab. Mariano Jácome Cevallos Msc.**.....

**Director de Tesis:**

**Ing. Carlos Aguirre Rodríguez** .....

**Lector de Tesis:**

**Ing. José Nivelá Icaza MBA**.....



**TRIBUNAL EXAMINADOR:**

Confiere al presente proyecto la calificación de -----

Equivalente -----

**TRIBUNAL**

-----	-----
-----	-----
-----	-----

-----

-----

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA TESIS

Nosotras, María Magdalena Alvario Garcés y Shirley Tatiana Carpio Vargas, egresados de la Facultad de Administración de Empresas y Gestión Empresarial **CERTIFICAMOS** que el Proyecto de Tesis previo a la obtención de título en la Especialización de Ingeniería Comercial, cuyo título es: **“LA COMPETENCIA A NIVEL ADMINISTRATIVO INDICE EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DEL BANCO DEL PICHINCHA SUCURSAL BABAHOYO”** es de nuestra autoría, el cual no ha sido presentado por ninguna institución dedicada a la investigación, ni grado o calificación profesional.

Por medio de la presente Certificación cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual correspondiente de este trabajo, a la Universidad Técnica de Babahoyo, según lo establecido por la ley de propiedad intelectual, por su reglamento y normativa institucional vigente.

Egda. María Magdalena Alvario Garcés

Egda. Shirley Tatiana Carpio

Vargas

---

120510676-6

---

092596300-1

**Babahoyo 27 de Septiembre del 2011**

## **INDICE**

INTRODUCCION.....	1
<b>CAPITULO I</b>	
1 El Problema.....	3
1.1 Planteamiento del Problema.....	3
1.1.1 Identificación del Problema.....	5
1.1.2 Formulación del Problema.....	6
1.1.3 Delimitación del Problema.....	7
1.1.3.1 Delimitación Especial.....	7
1.1.3.2 Delimitación Temporal.....	8
1.2 Objetivos .....	8
1.2.1 Objetivo General.....	8
1.2.2 Objetivo Específicos.....	8
1.3 Justificación.....	9
<b>CAPITULO II.</b>	
2 Marco Teórico.....	13
2.1 Historia del Banco de Pichincha en el Ecuador .....	13
2.2 Fundamentación Teórica.....	23
2.2.1 Análisis Situacional.....	23
2.2.1.1 Análisis Macroeconómico.....	23
2.2.1.2 Análisis Microeconómico.....	33
2.2.1.3 Análisis del Sector.....	35
2.2.1.4 Situación Estratégica en el Mercado .....	39
2.2.1.5 Situación Financiera Actual del Banco .....	43

2.2.1.6 Determinación de las Posibles Variables Sensibles del Banco de Pichincha.....	47
2.2.2 Balance de la Capacidad en el Nivel Administrativo.....	52
2.2.2.1 Identificación de los Niveles de la Capacidad Administrativa.....	52
2.2.2.2 Análisis de cada Nivel de la Capacidad Administrativa.....	57
2.2.2.3 Nivel de Auditoria, Control y Monitoreo .....	62
2.2.2.4 Nivel de Planificación y Ejecución de la Estrategia.....	63
2.2.2.5 Nivel de Medición de la Gestión.....	65
2.3 Definición de Términos Comunes.....	74
2.3.1 La Gerencia.....	74
2.3.1.1 Generalidades sobre Gerencia.....	74
2.3.1.2 Tipos de Puestos Gerenciales .....	88
2.3.1.3 Estilos de Gerentes.....	93
2.3.1.4 Niveles Gerenciales.....	98
2.3.2 Evaluación por Competencia.....	100
2.3.3 Sistema de Evaluación por Competencia.....	101
2.3.3.1 Competencias.....	101
2.3.3.2 Origen de la Competencia.....	103
2.3.3.3 Enfoque de Competencia .....	108
2.3.3.4 Tipos de Competencias.....	110
2.3.3.5 Impacto de la Aplicación de Competencias en la Productividad Institucional.....	111
2.3.3.6 Perfil de Competencia.....	112
2.3.3.7 Desarrollo de Competencia .....	113
2.3.3.8 Técnicas e Instrumentos de Evaluación.....	117
2.3.3.9 Habilidades.....	120
2.3.3.10 Creatividad.....	123
2.3.3.11 Desempeño.....	125
2.3.3.12 Clima Cultural, Organizacional y Recursos Humanos.....	132
2.4 Marco Legal.....	161
2.4.1 Junta Bancaria del Ecuador .....	181
2.5 Hipótesis.....	189
2.5.1 Hipótesis General.....	189

2.5.2 Hipótesis Específicas .....	189
2.6 Variables .....	190
2.6.1 Variable Independiente .....	190
2.6.2 Variable Dependiente.....	190

### **CAPITULO III.**

3 Metodología de la Investigación .....	192
3.1 Tipos de Investigación .....	192
3.1.1 Métodos y Técnicas.....	192
3.1.1.1 Métodos Hipotéticos – Deductivo .....	192
3.1.1.2 Métodos Inductivo – Deductivo .....	193
3.1.1.3 Métodos Descriptivos .....	193
3.1.2 Técnicas .....	194
3.2 Instrumentos Musicales .....	194
3.2.1 Cuestionario .....	194
3.3 Población .....	194
3.4 Procesamiento de Datos .....	195
3.4.1 Descripción y Análisis de Resultados .....	195
3.4.1.1 Cuestionario Dirigido al Personal que Trabaja en la Institución.....	195
3.5 Conclusiones y Recomendaciones.....	216
3.5.1 Conclusiones.....	216
3.5.2 Recomendaciones.....	217

### **CAPITULO IV.**

4 Propuesta .....	219
4.1 Título .....	219
4.2 Justificación .....	219
4.3 Objetivos .....	221
4.3.1 Objetivo General .....	221

4.3.2 Objetivos Específicos.....	221
4.4 Importancia .....	222
4.5 Desarrollo Organizacional.....	225
4.6 Fundamentación .....	228
4.7 Actividades Generales .....	229
4.8 Impacto de la Propuesta .....	229
4.9 Evaluación .....	230
4.10 Bibliografía .....	231
4.11 Anexos.....	232

## **INTRODUCCION.**

Los cambios que hoy se producen en el entorno empresarial caracterizados por la globalización de la economía, hace que muchas empresas requieran de nuevas herramientas e instrumentos que les permitan ser más competitivas.

El presente trabajo investigativo tiene como objetivo ofrecer a la Sucursal del Banco del Pichincha de la ciudad de Babahoyo un programa de capacitación del manual de evaluación por competencias que facilite el tratamiento del Recurso Humano como Capital Humano y a entender a éste como una capacidad desarrollable y susceptible al transformarse en una ventaja competitiva que



contribuya a maximizar el desempeño del personal bancario.

En el Primer Capítulo se encuentra el planteamiento del problema, la formulación, así como también los objetivos propuestos.

En el Segundo Capítulo se describe el marco teórico es decir los elementos fundamentales del Sistema de Evaluación por Competencias y el planteamiento de las hipótesis.

En el Tercer Capítulo se encuentra la investigación de campo y la verificación de las hipótesis.

En el Cuarto Capítulo tenemos la propuesta diseñada para maximizar el desempeño del personal bancario; adicionalmente se incluye una propuesta de carrera profesional y de incentivos para la institución, que servirá de complemento para alcanzar los objetivos propuestos.

# **CAPITULO I.**

## **1. EL PROBLEMA**

### **1.1 Planteamiento del problema**

Entre todos los innumerables factores que contribuyen al buen funcionamiento de las organizaciones uno de ellos ha resultado ser siempre decisivo: se trata del modelo de evaluación por competencias. Dicen de forma intuitiva algunos expertos en administración.

El modelo de evaluación por competencias determina en buena medida la forma en que se comporta la organización, su capacidad estratégica de adaptación y de innovación así como sus habilidades tácticas de supervivencia. En definitiva, el modelo de evaluación por competencias es un factor decisivo a la hora de predecir el futuro de las organizaciones.

El problema fundamental con que se ha encontrado tradicionalmente este tema, admitido como de suma importancia tanto por expertos teóricos como por empresarios y ejecutivos en la práctica, es su dificultad intrínseca para plantearlo en términos científicos, para formular hipótesis, identificar variables, diseñar controles y, en definitiva, medir y aprender a controlar el fenómeno.

Esta cierta perplejidad ante reto tan importante nace de dos causas fundamentales: Por un lado el divorcio entre los dos entornos que se han aplicado a la resolución

del problema: uno de ellos lo podemos calificar como el entorno numérico y el otro como el entorno real.

La administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio así y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros.

Con una gestión consistente entre los valores éticos – sociales y el buen desempeño administrativo, estamos seguros y plenamente convencidos que podemos mantener relaciones sustentables a largo plazo que involucren crecimiento y bienestar para todos los grupos de interés.

En este sentido, se considera que por la cantidad de servicios y clientes que tiene el banco del pichincha sucursal Babahoyo resultaría positivo realizar una investigación que demuestre cual ha sido el desarrollo del modelo de evaluación por competencias y su incidencia en el desempeño laboral.

### **1.1.1 Identificación del Problema.**

Las expectativas de los ejecutivos, la creciente competencia a nivel nacional e internacional y la creciente diversidad en la fuerza de trabajo, constituyen desafíos para el administrador de los recursos humanos de una organización. Se espera que el departamento de personal contribuya efectivamente a la ventaja competitiva de la compañía. El personal es un factor de creciente importancia en el proceso de diferenciar a una compañía de otra.

Los directores de corporaciones esperan que sus departamentos de personal contribuyan en aspectos como la mejora de la productividad, la planeación de la sucesión y el cambio en la cultura corporativa.

Además de contribuir al objetivo de incrementar la ventaja competitiva, el departamento de personal también debe cubrir objetivos de carácter social, funcional y personal. Los objetivos sociales asumen en parte la forma de determinadas normativas legales.

Es el triunfo de la organización como un todo y no el del departamento de personal, lo que constituye la prioridad absoluta. Los departamentos de personal no pueden partir de la base de que cuanto hacen está bien hecho.

Al verificar sus actividades, el departamento de personal puede detectar problemas antes de que se conviertan en serios obstáculos.

La evaluación de las prácticas anteriores y la investigación para identificar mejores procedimientos tiene importancia por tres razones:

- El trabajo que desempeña el departamento de personal tiene importancia por las implicaciones legales que conlleva para la empresa
- Los costos que genera la administración del personal son muy significativos.

Las actividades de la administración del personal guardan una relación directa con la productividad de la organización y la calidad del entorno laboral.

La presente investigación sobre el Sistema de Evaluación por Competencias se realizó en la Sucursal del Banco del Pichincha ubicado en la ciudad de Babahoyo provincia de los Ríos, entidad dedicada exclusivamente a actividades de carácter financiero en la que se manejan cuentas corrientes, cuentas de ahorro, cobranzas de servicios y préstamos en diferentes modalidades. En la actualidad cuenta con Ocho ventanillas y siete cajeros automáticos.

### **1.1.2 Formulación del Problema**

¿En qué medida el sistema de evaluación por competencias contribuye a maximizar el desempeño en el personal de la Sucursal del Banco del Pichincha de la Ciudad de Babahoyo?

El problema fundamental se basa en desarrollar sosteniblemente el modelo de evaluación por competencias dentro del Banco del Pichincha Sucursal Babahoyo

que desde la década pasada se han venido quedando sin base para poder mejorar estrategias de crecimiento organizacional.

Nos preguntamos **¿Por qué en muchas organizaciones el manejo administrativo y de atención al cliente no se lo ha manejado en forma profesional?** Las razones pueden ser muchas, pero nuestro estudio se basa fundamentalmente en descubrir cómo mejorar el desempeño laboral a través de un modelo de evaluación por competencias para poder ofertar productos y servicios que generen una mejor competitividad y establezcan una marca de prestigio y calidad.

### **1.1.3 Delimitación del Problema**

El objeto de estudio son partiendo de una posición ecléctica de los conceptos de liderazgo, gerencia, participación y clima organizacional del banco del pichincha sucursal Babahoyo en el manejo administrativo, y el campo de acción es un modelo de evaluación por competencias.

#### **1.1.3.1. Delimitación Espacial.**

La presente investigación se realizó, en el Cantón Babahoyo provincia de los Ríos, por ser una zona eminentemente agrícola y excelente movimiento comercial, donde acuden inversionistas industriales, comerciales y agrícolas, la misma que tiene como objeto de estudio el proceso administrativo. Y dentro del campo de acción el modelo de evaluación por competencias. Motivo por el cual se ve la

necesidad de que este tema se investigue, elabore y se aplique en este Cantón.

### **1.1.3.2 Delimitación Temporal.**

La ejecución del modelo de evaluación por competencias se podría iniciar el 2011, en el Cantón Babahoyo ubicado en la provincia de los Ríos por la importancia anterior señalado no descartando algún otro lugar.

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo General**

- Proponer un programa de capacitación del manual de evaluación por competencias que permita una mayor difusión del mismo y contribuya con el desempeño del personal bancario.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- Fundamentar científicamente la aplicación de un sistema de evaluación por competencias tendientes a mejorar el desempeño en el personal.

- Identificar la situación relacional que existe entre el sistema de evaluación por competencias y el desarrollo de carrera profesional del personal bancario.
  
- Diseñar un programa de capacitación del manual de evaluación por competencias como una herramienta de manejo del recurso humano, a través de un documento que describa su estructura de aplicación.

### **1.3 Justificación.**

La presente investigación se justifica considerando tres aspectos importantes como son:

- a) Antecedentes del problema
- b) Situación actual
- c) Propuesta de un modelo de Evaluación por competencias.

Es importante destacar en este contexto, la aplicación de una alternativa de solución a este problema, dicha disyuntiva es el Modelo de Evaluación por competencias que se propone y que permitirá la solución de una serie de problemas a los que se están enfrentando las empresas, esta guía les ayudara específicamente a aquellas personas que poseen autoridad limitada o nula, es decir, que no tienen el don de mando, este modelo les permitirá trabajar en grupos dirigidos por los gerentes de las áreas funcionales de las empresas lo que ayudará a lograr buenos resultados, aumentando los niveles de colaboración. Además



permitirá, que el trabajo se transforme de tal manera que sea eficaz y eficiente, permitiendo el logro de los objetivos operativos.

Otra razón por la que vale la pena ejecutar este trabajo, porque así como la globalización está exigiendo a que las empresas se unan en alianzas estratégicas, así también los empleados deben de unirse, trabajar como un solo cuerpo, porque el propósito que se persigue es el mismo, sería un error pensar en trabajar individualmente, por lo tanto es necesario liderar lateralmente.

Al realizar la implementación sobre el modelo de evaluación por competencias, su personal se encontraran motivados, busaran alcanzar más y más sus metas, brindando el éxito empresarial a las empresas, estas personas cambiaran su comportamiento apático, renuente, con el que han venido laborando, tendrán una visión clara de lo que buscan, su misión dentro de la empresa estará bien definida, sus compañeros no reaccionaran negativamente.

La solución de este problema es importante, porque representa un beneficio para la entidad, se mejoraran los canales de comunicación, los clientes tendrán una seguridad al trabajar con la empresa, porque visualizaran que su fuerza de trabajo está motivada, que existe compañerismo y colaboración entre ellos, que nadie quiere ser más que otro, que si les interesa alcanzar los objetivos de la empresa.

Los aportes y bondades del modelo de evaluación por competencias que arrojará

esta investigación serán muchos, los cuales tendrán como finalidad principal resolver todos aquellos problemas que impidan en alguna medida que la colaboración sea poca o que muchas veces no exista, que las actividades se desarrollen en su totalidad, que lo planificado se cumpla, que se eviten las desviaciones en el desarrollo de la empresa, cuando existe un grupo de personas trabajando por un mismo fin los resultados serán cada día mejor.

Con relación a la utilidad de este nuevo modelo, es importante destacar que puede ser utilizado por cualquier persona que desee cambiar aquellos patrones egocéntricos, en los cuales se trabaja de manera individual, estableciéndose limitantes que muchas veces no existen, que las mismas personas de manera subjetiva establecen, que así como puede aplicarse específicamente en el área de ventas puede aplicarse en los diferentes grupos de trabajo dentro de la empresa, por ejemplo en el área de producción finanzas, tecnología.

Este modelo tendrá también un aporte académico, porque puede aplicarse a los grupos de trabajo en las universidades, donde muchas veces se constituyen como un equipo, pero no se trabaja como tal, se desarrollan las tareas encomendadas de manera individual, y el resultado es una variedad de criterios, porque no todos pensamos igual, y sobre todo tenemos las mismas habilidades para la colaboración.

Otra razón por la que vale la pena ejecutar esta investigación, porque así como la

globalización está exigiendo a que las empresas se unan en alianzas estratégicas, así también los empleados deben de unirse, trabajar como un solo cuerpo, porque el propósito que se persigue es el mismo, sería un error pensar en trabajar individualmente, por lo tanto es necesario liderar lateralmente.

## CAPITULO II.

### 2. MARCO TEORICO

#### 2.1 Historia del Banco Pichincha en el Ecuador

*Desde su fundación, Banco Pichincha ha apostado por metas que lo han convertido en el líder del mercado.*



Un 11 de abril de 1906, nace en Ecuador la compañía anónima Banco Pichincha. Constituida entonces como un banco de emisión, circulación y descuento, la entidad fijó desde sus inicios su prioridad: trabajar en el mercado de divisas. Gracias a las gestiones del entonces vicepresidente, la institución consiguió colocar fondos en el extranjero por un capital inicial de 600 mil sucres, lo que marcó el comienzo de la vida legal del Banco Pichincha y el inicio de la presencia mundial que lo caracteriza.

La primera agencia bancaria se estableció en la intersección de las calles Venezuela y Sucre, en la propiedad de Juan Francisco Freile.

El primer directorio estuvo conformado por ilustres ecuatorianos. Manuel Jijón Larrea (presidente fundador), Manuel Freile Donoso e Ignacio Fernández Salvador (gerentes fundadores) fueron algunos de ellos, entre otros hombres de negocios de la época.

Reunido en sesión del 4 de junio de 1906, este directorio aprobó el primer pedido de billetes por un valor representativo de un millón de sucres. El dinero llegó en febrero del año siguiente, y comenzó a circular inmediatamente en virtud de las emisiones que se hacían de acuerdo a la ley y las exigencias comerciales vigentes.

Junto con los billetes llegaron también títulos de acciones, cheques, letras de cambio, libretas para los estados de cuentas corrientes, útiles de escritorio, y otras herramientas necesarias para el trabajo bancario.

En los siguientes años, y debido al rápido y creciente desarrollo del país, se comenzó a pensar en un aumento de capital. Este se materializó en 1928, cuando quedó fijado en la considerable suma de 3.200.000 dólares.

Estos pasos iniciales formaron al Banco Pichincha de hoy, y le permitieron alcanzar grandes e importantes metas que lo han convertido en la primera institución bancaria de Ecuador.

En 1953 se apertura la primera sucursal en la ciudad de Quito y en 1973 en Guayaquil. Fue el primer banco en participar en el holding extranjero EULABANK BLADEX.

En 1981 se creó el Banco del Pichincha Limited y 5 años más tarde se abrió la agencia de Miami. En 1994 fue el primero en emitir obligaciones en el mercado local en este mismo año participó accionarialmente en el Banco Financiero del Perú y en Finevesa de Colombia. Así mismo, en 1995 se estableció una alianza estratégica con el Banco Rumiñahui y 1996 con el Banco de Loja. Este mismo año, la calificadora Bankwatch le otorga al banco la calificación más alta para un banco local, la misma que fue ratificada en 1998, a la que se sumo Moodys. En 1997 se adquirió Inversora de Colombia.

Por medio de subasta pública a mediados del 2000 se adquirieron los activos y pasivos del Banco Popular del Ecuador. A fines del mismo año se estableció una alianza estratégica con el Banco Aserval, la cual fue aprobada por la Superintendencia de Bancos, misma que desembocó en la función por adquisición de dicha entidad. En el 2001 se firmó un convenio con Banco Mercantil de Venezuela y con el Banco Bancolombia, para la creación de la empresa TODO 1 la cual se enfoca a negocios en Internet, además en este año se captaron los negocios del ABN – AMRO Bank en el Ecuador. Durante el 2002, se adquirieron los activos y pasivos de PROINCO.

Somos una firma comisionista, que brindamos servicios de asesoría en la compra-venta de títulos valores en renta fija y variable, fondos de valores y banca de inversión.

Formamos parte del Grupo Financiero Banco del Pichincha de Ecuador, con clara proyección internacional, lo que facilita nuestra penetración en mercados regionales y mundiales.

Con sus 99 años y 209 oficinas en territorio ecuatoriano, se ha consolidado como el principal Banco privado.

A fines de 1999, logro situarse en primer lugar en activos, cartera de créditos, pasivos, patrimonio, depósitos en cuenta corriente y depósitos a plazo. El Banco del Pichincha C.A. superó con éxito la crisis del sistema ecuatoriano, hecho orificado por las Auditorias Internacionales llevadas a cabo entre abril y junio de 1999, posicionándose como una de las instituciones más sólidas del país.

### **Nuestros Principios Solidaridad**

Creemos que somos parte de una sociedad en vías para el desarrollo con grandes niveles de injusticias, por lo cual debemos encaminar nuestra acción tomando en cuenta las necesidades de los más necesitados

### **Laboriosidad**

Todo resultado deseable debe ser producto de un esfuerzo consciente en beneficio del progreso individual, institucional y colectivo. Creemos primero en la justicia y

después en la claridad.

### **Competencia**

Buscamos hacer nuestro trabajo lo mejor posible, reduciendo costos, aumentando la productividad, obteniendo el máximo rendimiento de los recursos con que contamos, atendiendo los detalles, buscando siempre la excelencia.

### **Honestidad**

Nos autoanalizamos permanentemente y sabemos que cada día encontraremos la oportunidad para ser mejores. Respetamos la ley, la moral y nuestros compromisos como individuos y como institución. El Banco del Pichincha tiene cobertura en las siguientes provincias con sus respectivas sucursales y agencias:

Esmeraldas, Carchi, Imbabura, Pichincha, Sucumbíos, Manabí, Cotopaxi, Napo, Los Ríos, Tungurahua, Bolívar, Guayas, Chimborazo, Cañar, Azuay, El Oro, Loja.

En la provincia de los Ríos específicamente en los Cantones de Babahoyo, Quevedo, Ventanas, Vinces, Baba y Valencia el Banco pichincha tiene sucursales.



## **Empresas Filiales.**

El Grupo Financiero Banco del Pichincha está conformado por las siguientes empresas filiales:

### **Almesa**

Es una sociedad anónima de servicios financieros que tiene como finalidad el almacenamiento, conservación, custodia y manejo integral de mercancías.

Almesa es la más importante almacenadora del Ecuador, con una participación de mercado del 33.75%.

### **Consorcio del Pichincha**

Su actividad se orienta a promover un sistema de ahorro planificado para la adquisición de bienes, para lo cual ha desarrollado un sistema de autofinanciamiento grupal. Condelpi es líder en el mercado ecuatoriano en el autofinanciamiento grupal de vehículos.

### **Ecuhabitat**

La empresa se especializa en la banca hipotecaria de vivienda y ha brindado al Grupo Pichincha su apoyo para crear y administrar créditos de largo plazo.

## **Fondos Pichincha**

Es la principal administradora de Fondos de Inversión y Fiducia del mercado ecuatoriano, posee alrededor de 30 mil partícipes y maneja un promedio de 65 millones de dólares.

## **Fundación Banco del Pichincha**

Promueve el respeto a la diversidad y propicia el liderazgo democrático y concertador dentro de la sociedad, con miras a lograr una sinergia social que cree las condiciones necesarias para mitigar las causas estructurales de la pobreza, tanto económica como humana.

## **Pichincha Casa de Valores**

Durante 1999, Pichincha Casa de Valores, consolidó su actividad dentro del mercado ecuatoriano de capitales. En Finanzas Corporativas, Pichincha Casa de Valores ha asesorado exitosamente a una serie de empresas que buscaban reestructurar su situación financiera y otras que buscaron valoración técnica y profesional de sus activos.

### **Seguros de Pichincha.**

Aseguradora dedicada a la comercialización masiva de seguros personales en las ramas de vida, accidentes personales, servicio, previsión, renta diaria y hogar.

Seguros del Pichincha es una de las principales aseguradoras del país.

### **Bandel**

Desarrolla actividades relacionadas con la compra-venta de inmuebles de bienes de capital y con el arriendo, subarriendo y administración de los mismos.

### **Interdin**

Es una compañía de servicios auxiliares, autorizada a partir de febrero de 1998.

Presta servicios de recuperación de cartera, servicios de cobranza judicial y extrajudicial.

### **Amerafin**

Es una empresa de servicios auxiliares dedicada fundamentalmente a la administración y gestión de cobro de cartera originada en las operaciones de financiamiento de vehículos y de cartera mercantil efectuada por las instituciones del sistema financiero ecuatoriano.

**Diners Club.**

Compañía emisora de la tarjeta de crédito Diners Club, es la número uno en el Ecuador.

**Banco del Pichincha Limited**

Es la banca Off shore con sede en Nassau, Bahamas. Su actividad está orientada a facilitar las transacciones de comercio exterior de sus clientes en el Ecuador, a financiar operaciones de crédito corporativo y a fortalecer la presencia internacional del Grupo.

**Inversora Pichincha**

Empresa colombiana dedicada al financiamiento comercial. Su función es la de captar recursos a plazos primordialmente para realizar operaciones activas de créditos para la comercialización de bienes y servicios.

Sus productos estratégicos son el financiamiento de vehículos, el crédito de consumo y el factoring.

## **Banco Financiero Perú**

El Banco Financiero ha cumplido 35 años en el sistema financiero peruano. Su principal accionista desde 1996 es el Banco del Pichincha C.A. con una participación del 85,2%. El banco es una institución financiera autorizada a realizar todo tipo de operaciones permitidas a las empresas bancarias peruanas.

*La misión y la visión del Banco Pichincha están centradas en satisfacer sus necesidades.*



### **Misión.**

Somos un equipo líder que contribuimos al desarrollo del Ecuador apoyando las necesidades financieras de las personas, de sus instituciones y de sus empresas.

### **Visión.**

El Banco Pichincha es el líder de su mercado en imagen, participación, productos y calidad de servicios enfocando su esfuerzo hacia el cliente, anticipándose a sus necesidades, desarrollando a su personal y otorgando rentabilidad sostenible a sus acciones.

## **Estructura Organizacional**

Presidente del banco:	Dr. Fidel Egas Grijalva
Director Alterno del Presidente:	Dr. Adolfo Callejas Rivadeneira
Gerente General:	Econ. Fernando Pozo Crespo
Representante Legal:	Econ. Fernando Pozo Crespo
Auditor Interno:	Víctor Ojeda Samaniego
Auditor Externo:	Price Waterhouse Coopers del Ecuador Cia. Ltda.

## **2.2 Fundamentación Teórica**

### **2.2.1 Análisis Situacional**

#### **2.2.1.1 Análisis macroeconómico.**

El análisis macroeconómico del país es de gran importancia, pues genera información relevante de lo que afecta directa o indirectamente al sector bancario, las variaciones en los índices macroeconómicos a evaluar reflejan en el periodo de tiempo de estudio (2002-2006) un panorama general de la situación en la que se desarrolla la actividad financiera del país.

La adopción de la dolarización permitió reducir a niveles significativos y comparables con economías desarrolladas los principales índices tales como inflación, tasas de intereses activas y pasivas, esta tendencia ha permitido la estabilización de los precios permitiendo a la economía en general realizar

proyecciones más reales eliminando el concepto de especulación.

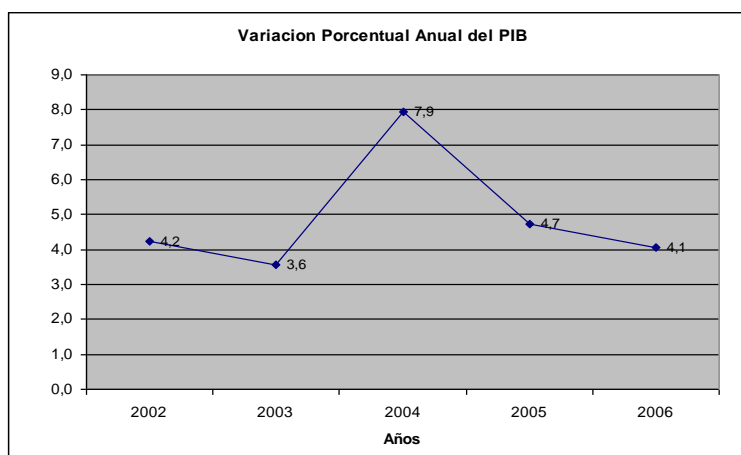
A continuación un breve análisis de los principales índices macroeconómicos.

### **Crecimiento Económico del País – PIB.**

La evolución de la economía enmarcada en el esquema de dolarización y la relativa estabilidad del país, mantuvo un nivel razonable de confianza de los empresarios por lo que algunas variables fundamentales de la economía se han movido hacia sus niveles históricos de tendencia.

La variación porcentual del PIB mide el crecimiento económico del país, durante el período 2001-2005 la economía ecuatoriana ha mostrado una tasa de variación promedio anual del de 5.12%, superior a la del PIB de tendencia que es alrededor de 3% al 4% (Gráfico N°1) a excepción del 2004, donde el Ecuador registró la mayor tasa de crecimiento de la última década, alcanzando un 7,9%.

**Gráfico 1**



El PIB durante el 2002 creció 4.2%, principalmente debido a la formación bruta de capital Fijo por el lado de la demanda, en cuanto que por la oferta el crecimiento se debe al sector de la construcción (14.7%), como también al sector de la intermediación financiera (9.7%).

Durante el 2004 la tasa de crecimiento experimentó un alza no visto durante los últimos años alcanzando el 7.9%, debido principalmente a la puesta en funcionamiento del oleoducto de crudos pesados durante el tercer trimestre del 2003 causando un fuerte incremento de las exportaciones de crudo en volumen y en valor, que estuvo acompañado por incrementos significativos (pero menores) de las importaciones.

En este mismo año, el sector bancario otorgó créditos en un porcentaje mayor a las captaciones por concepto de depósitos, incrementando así el crédito de consumo, cabe destacar que las remesas de emigrantes, también aportaron con este gran crecimiento alcanzando durante el 2004 los 1.604 millones de dólares (5,3% del PIB), constituyéndose en una fuente de ingresos casi de la misma magnitud que todas las exportaciones tradicionales no petroleras.

En el 2005 el crecimiento del país fue de 4.7%, este crecimiento es atribuible a la industria manufacturera, al analizar los otros componentes, por el lado de la demanda se observa un aumento en el consumo final total que muestra un crecimiento de 6.5% para el 2005 debido principalmente a la devolución de los

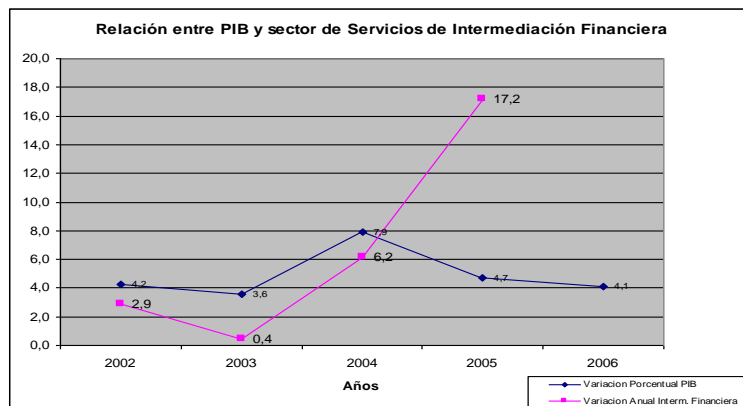


fondos de reserva del IESS, aumento de crédito de consumo (cuyo monto alcanzó los 2.000 millones de dólares y un incremento en el nivel de ingresos de remesas.

### Valor Agregado Bruto por Industria.

En este apartado se analiza específicamente el Valor agregado al PIB por parte del sector financiero mediante el rubro o sector llamado Intermediación financiera (grafico 2). El sector de los Servicios de Intermediación Financiera ha tenido resultados favorables en los últimos cuatro años gracias a la confianza que los depositantes han ido nuevamente otorgando a los distintos actores del Sistema Financiero.

**Gráfico 2**



La

intermediación financiera (incluye seguros) experimentó una tasa de crecimiento promedio de 6.5%, para el período 2002-2006. En el 2001 experimentó una reducción del 6.7% que proviene de la combinación del crecimiento nominal de la intermediación financiera (medida como la diferencia entre los intereses recibidos y los intereses pagados), en 15% y el incremento de la inflación (37.7%). Dentro de la estructura porcentual del PIB, la intermediación financiera participó en el

2004 con un 1.6%. Algunos sectores beneficiados directamente de esta situación son el automotriz y el de la vivienda, pues sus ventas han ido constantemente en alza debido a las diferentes alternativas de financiamiento.

En el año 2005, en cambio alcanza un crecimiento record del 17.2%, incentivado por los altos montos de crédito (22.2% de crecimiento nominal) y de los servicios bancarios (comisiones, chequeras, etc.), que presentan una tasa de variación de 32%.

De la información disponible respecto al valor agregado bruto por industrias trimestral, el sector durante el segundo trimestre de 2006 presentó un crecimiento de 6.2% con respecto a su período inmediato anterior; y con respecto al trimestre correspondiente de 2005.

### **Tasas de intereses y captaciones**

El periodo del 2001 al 2003 es una época de estabilización en el sector financiero ecuatoriano, las tasas de interés se mantienen elevadas debido a una serie de factores tales como que las entidades del sector mantienen una parte importante de sus reservas en el exterior invertidas en activos muy líquidos, con el fin de poder responder a la potencial demanda de liquidez por parte de los depositantes, lo cual

encarece el crédito, se espera que la tendencia de las tasas de interés en los años posteriores vaya a la baja ya que el gobierno provee la recompra de deuda soberana con fondos provenientes de la exportación del crudo lo que fomentará la reducción del spread soberano y así bajar las tasas de interés internas. Otro factor es el riesgo país, mismo que continúa siendo considerable, situándose en casi 1.100 puntos básicos a mediados de 2003.

El crédito total otorgado al sector privado cayó un 8,8% durante 2002, pues a pesar de que la cartera por vencer aumentó 608 millones de dólares, la cartera vencida se redujo casi el doble (1.115 millones de dólares). Dicha caída del crédito, sin embargo, representa una mejora en la solidez del sistema. Durante el 2003, el crédito total al sector privado también ha disminuido, aunque muy levemente (0,9%)

En el 2003 efectivamente, con la reducción a 840 puntos básicos promedio del riesgo país las tasas activas referenciales bajaron de un 11.5%, mientras que las pasivas si se mantuvieron. En un breve análisis acerca de los principales factores del sector financiero de la economía, la evolución de la cartera por vencer con relación al año anterior tuvo un incremento del 9.5%, siendo en este año el 29.2%, mientras que el crédito se desacelero durante el 2005.

A diciembre del 2005 las captaciones del público incrementaron llegando a tener una tasa de crecimiento anual del 22.5% anual el aumento en este año se dio entre

otros factores por la devolución de los fondos de reserva, dicho incremento en los depósitos como consecuencia da una holgura en el sistema financiero para otorgar créditos, y en efecto la cartera por vencer se incrementó (4.2% de crecimiento con respecto al año anterior), las actividades que se benefician fueron las orientadas al consumo y al sector comercial y en menor escala a la vivienda y al microcrédito.

Durante el transcurso del año 2006, las tasas de interés nominales (activas y pasivas) se han reducido, su promedio es del 8.55%, presentando la tasa pasiva una marcada tendencia hacia la baja 4.30%. Las tasas de los diferentes sectores de crédito se mantienen durante el último cuatrimestre del 2005.

La tasa activa referencial a diciembre del 2006 fue de 9.27%, mientras que la pasiva referencial fue del 5.31%.

El spread de tasas de interés (corporativas y no corporativas) en el año 2006, mantuvo su tendencia hacia la baja; mientras en diciembre del 2005 el spread fue de 5.74 puntos porcentuales, en diciembre del 2006 se situó en 4.89.

No obstante, este indicador de eficiencia está subestimado, pues la tasa de interés activa, no recoge otros costos crediticios tales como las comisiones y cargos asociados al crédito.

Los ingresos por comisiones en las operaciones de crédito han ganado importancia en el transcurso del tiempo; mientras en el año 2004 para la banca

abierta este valor representaba el 19.5% del total de los ingresos “por intereses, utilidades, comisiones en cartera y asesoramiento financiero”, en diciembre del año 2006, este porcentaje alcanzó 25.5%.

Las tasas de interés de las operaciones crediticias destinadas a los segmentos de consumo, tarjetas de crédito y micro crédito, durante el año 2006, se mantuvieron estrechamente ligadas a la TMC, mientras que las tasas en el segmento corporativo se mantuvieron relativamente estables y muy por debajo de la TMC

En cuanto a las captaciones, durante este año mostraron un crecimiento del 16.3%, en cuanto a las opciones del público se observa una preferencia por mantener recursos líquidos ya que se reduce los depósitos a plazo con saldos mayores reflejados en los depósitos a la vista y el ahorro.

Al 31 de diciembre del 2006, el saldo de la cartera por vencer de la banca abierta, fue de USD 6.582 millones, con un ritmo de crecimiento anual del 26.0%, inferior al crecimiento anual del año 2005, lo cual evidencia una desaceleración en el ritmo de crecimiento del crédito durante el año 2006.

## **Inflación**

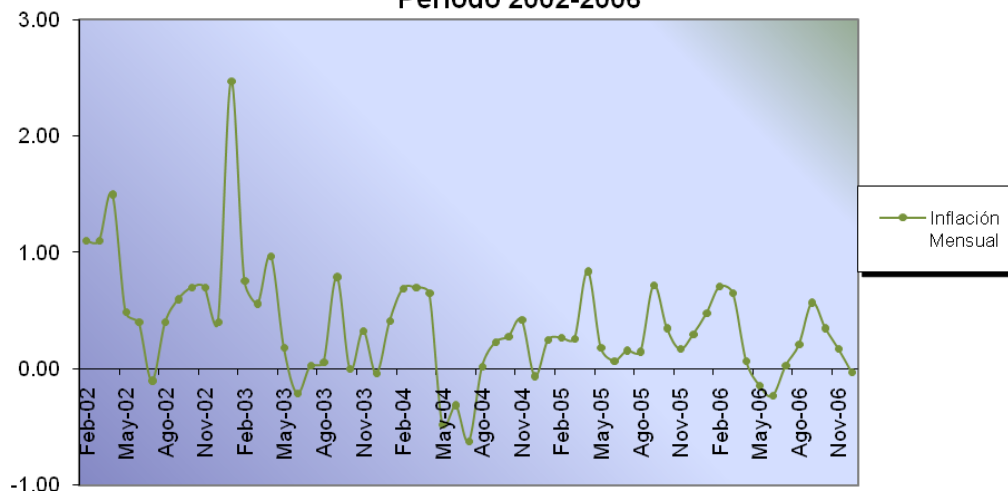
A partir de la dolarización los índices de inflación (grafico 3) han decrecido significativamente a medida que se adaptaba la economía ecuatoriana a este nuevo sistema, siendo así que la inflación acumulada a junio del 2002 fue del 6.53% la

más baja desde 1977 lo que ha permitido reducir la tasa de apreciación del tipo de cambio efectivo real, la tasa de inflación continuó descendiendo alcanzando niveles de 6.1% 2004 a lo que sumado a la depreciación generalizada del dólar en términos nominales ha contribuido a una pequeña depreciación del tipo de cambio real y en general se mantiene en niveles bajos con relación los niveles históricos, esto representa para el Ecuador una recuperación de la competitividad cambiaria con respecto a algunos de sus socios comerciales.

En el 2005 cerró con una inflación anual del 4.36%, este comportamiento refleja una aceleración en el ritmo de crecimiento de los precios a partir del mes de abril del mismo año ya que el país atravesó una fuerte inestabilidad política en el mes de agosto con el paro provincial, otro factor que incidió en la escala inflacionaria es la devolución de los fondos de reserva.

### **Gráfico 3**

### Inflación Mensual Período 2002-2006



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Las autores

### Análisis del Mercado Bursátil

El mercado bursátil se desarrolla en las Bolsas de Valores que tienen una importancia económica, pues son movilizadoras de grandes volúmenes de inversión, además posibilitan la presencia de pequeños inversores o ahorristas que de otra manera no podrían pensar en acceder a copartícipes en los riesgos y los beneficios de las grandes iniciativas empresariales; aquí participan intermediarios (operadores de Valores, representantes de Casas de Valores) debidamente autorizados con el propósito de realizar operaciones, por encargo de sus clientes, sean estas de compra o venta, de títulos valores (acciones, pagarés, bonos, etc.) emitidos por empresas inscritas en ella (emisores), es decir las Bolsas de Valores brindan los servicios y mecanismos para la negociación de valores en condiciones de equidad, transparencia, seguridad y precio justo.

En Ecuador actualmente se negocian títulos valores en la Bolsa de Valores de Quito y de Guayaquil, instituciones que se amparan por la Ley de Mercado de Valores, y están controladas por la Superintendencia de Compañías, este mercado se encuentra poco desarrollado.

La Bolsa de Valores de Guayaquil nació como compañía Anónima en 1969 y se transformó en Corporación Civil Sin Fines en Mayo de 1994 en la actualidad cotizan tan solo alrededor de 27 empresas<sup>1</sup>, las cuales no generan mucho movimiento en sus transacciones. Esta entidad brinda información del mercado accionario por medio los Índices Bursátiles que presenta, los cuales son: IRECU-BVG. IPECU-BVG. INDEX-BVG, estos permiten a los inversionistas seguir de cerca el comportamiento y evolución de las acciones.

### **2.2.1.2 Análisis Microeconómico**

#### **Objeto Social**

Realización de todas las actividades bancarias de acuerdo con la Ley, en tal virtud, está facultada a realizar las operaciones presentes en el Art. 51 de la Ley de Instituciones Financieras.

#### **Estructura de Capital.**

---



**1. Diez Principales accionistas:**

<b>Nombre</b>	<b>Nacionalidad</b>	<b>Número de Acciones</b>	<b>Participación</b>
Fidel Egas Grijalva	Ecuatoriana	88,675,107	59,88%
Diners Club del Ecuador S.A.	Ecuatoriana	8,301,038	5,60%
Fideicomiso P Uno	Ecuatoriana	7,599,371	5,13%
Fideicomiso Dos	Ecuatoriana	7,520,816	5,07%
Compañía Anónima Inmobiliaria Indiner C.A.	Ecuatoriana	6,689,731	4,51%
<b>Nombre</b>	<b>Nacionalidad</b>	<b>Número de Acciones</b>	<b>Participación</b>
Fundación Crisfe	Ecuatoriana	5,266,455	3,55%
Dinsistemas CIA. LTDA	Ecuatoriana	4,550,747	3,07%
Novaecuador S.A.	Ecuatoriana	3,736,673	2,52%
Centro de Radio y Televisión CRATEL C.A.	Ecuatoriana	1,254,867	0,84%
Crespo Carrión Juan Manuel	Ecuatoriana	1,171,832	0,79%

Fuente: Bolsa de Valores de Guayaquil

Elaboración: Los Autores.

**Estructura de capital según tipo de accionista**

	# Acciones	# de Accionistas
Sociedades Anónimas	14,917,037	36
Sociedades Responsabilidad Limitada	4,841,662	8
Fondos de Inversión	15,126,057	3
Fondos Colectivos		
Personas Naturales	97,107,254	1,911
Sector Público	501	1
Fundaciones sin fines de lucro	5,306,625	5
Personas Naturales. - Y Jurídicas		
Organismos Internacionales	34,614	2
Otros	10,731,114	62
<b>TOTAL</b>	<b>148,064,864</b>	<b>2,028</b>

### 2.2.1.3 Análisis del Sector.

#### Comportamiento del Sistema Financiero Privado

El sistema financiero, es uno de los sectores más importantes de la economía, este sustenta el sistema de pagos y constituye un agente dinamizador de las actividades productivas y comerciales. Es un sector muy sensible a las fluctuaciones macroeconómicas y situación política, por ello la importancia de un manejo prudente y cauteloso que mantenga garantizada la seguridad de los depositantes y la reasignación de recursos en la economía.

El número oficial de entidades del sistema financiero privado bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros a Dic/05 fue de 80 (3 más que el número

registrado en Dic/04), con la siguiente distribución: 25 bancos (con 161 sucursales y 706 agencias), 11 sociedades financieras (con 15 sucursales y 22 agencias), 39 cooperativas (con 30 sucursales y 170 agencias) y 5 mutualistas (con 2 sucursales y 59 agencias). El incremento del número de entidades obedeció específicamente a la incorporación de nuevas Cooperativas de Ahorro y Crédito.

El crecimiento de la banca, tras la crisis se dio primero en el grupo de los bancos que han demostrado ser sólidos como el Banco de Guayaquil, Pacífico, Pichincha y Produbanco, es decir, la estructura monopólica de concentración bancaria ha mantenido su tendencia. El capital Financiero (tabla 1) con la que la banca cuenta se analiza básicamente a través de sus captaciones o depósitos y las colocaciones o créditos.

### **Tabla 1**

## Captaciones y Colocaciones de la Banca

Periodo: 2003-2006

En miles de dólares

Año	2003		2004		2005		2006	
	Cartera de créditos	Depósitos	Cartera de créditos	Depósitos	Cartera de créditos	Depósitos	Cartera de créditos	Depósitos
<b>Bancos Grandes</b>	1,648.11	3,095.858	2,097.71	3,770.585	2,749.35	4,516.448	3,338.89	5,256.410
<b>Bancos Medianos</b>	1,062.70	1,632.381	1,372.16	2,095.391	1,888.77	2,755.459	2,297.25	3,143.899
<b>Bancos Pequeños</b>	292.65	397.821	463.733	210.570	415.04	477.671	551.44	582.387
<b>TOTAL</b>	<b>3,003.49</b>	<b>5,126.060</b>	<b>3,933.60</b>	<b>6,376.546</b>	<b>5,053.17</b>	<b>7,749.579</b>	<b>6,187.59</b>	<b>8,982.697</b>

Fuente: Boletines Financieros de los bancos, Dirección Nacional de Estudios y Estadísticas de la Superintendencia de Bancos del Ecuador, Estado de Situación Consolidado y Condensado Sistema Bancos, Noviembre 2006, Diciembre 2005, 2004, 2003.

Elaboración: Superintendencia de Bancos y Seguros..

Los tres grupos de Bancos mostrados son de acuerdo a la clasificación de la Superintendencia, el grupo de los Bancos Grandes incluye al Banco de Guayaquil, Banco del Pacífico, Banco del Pichincha y Produbanco. El grupo de los Bancos Medianos incluye al Banco del Austro, Banco Bolivariano, Citibank, General Rumiñahui, Internacional, Machala, M.M. Jaramillo Arteaga, Solidario, Unibanco, y por último el grupo de los Bancos Pequeños que son: Amazonas, Andes, Cofiec, Comercial de Manabí, Delbank S.A., Litoral, Loja, Lloyds Bank,

Sudamericano, Territorial y Procredit. Todos estos al año 2006 suman un total de 25 respecto a 22 bancos que existían en el 2003.

En el año 2003 los bancos grandes concentraron el 54.87% de la cartera de créditos del sistema y el 60.39% de los depósitos. Los bancos Medianos concentraron el 35.38% de los créditos y 31.84% de los depósitos, finalmente los bancos pequeños concentraron el 9.74% de los créditos y el 7.76% de los depósitos.

En el año 2004 se añaden 3 bancos al sistema por lo que cambian las proporciones en las concentraciones de los grupos de bancos, siendo así que los bancos medianos para el 2004 representan el 32% del sistema y su concentración de créditos caería al 34.88%, pero para el año 2005 sube a 37.38%, y finalmente en el 2006 se mantendría en un 37.13%. En estos dos últimos años los Bancos Medianos representaron el 36% del total de bancos.

El grupo de los Bancos Pequeños en el 2004 representa el 52% del total de bancos en el sistema y aumentó su participación en la cartera de créditos al 11.79%, pero en el año 2005, en donde es el 48% de bancos del sistema, caería su cartera al 8.21%, y en el 2006 subiría levemente al 8.91%.

Esto debido a que el Unibanco se lo empezó a contabilizar en los Boletines Financieros de la Superintendencia como Banco Mediano. Sin embargo, estas

leves fluctuaciones no han afectado la estructura de concentración de la banca en los cuatro bancos grandes.

Para el 2005, esta tendencia continua con la Banca Grande disminuyendo su porcentaje sobre los depósitos totales al 58.28%, la Banca Mediana aumentando al 35.56% y la Banca Pequeña disminuye al 6.16%, debido a la modificación en la manera de contabilizar al Unibanco. En el 2006, la Banca Grande nuevamente recuperaría espacio en el mercado al captar el 58.52%, la Banca Mediana disminuiría a 35% y la Banca Pequeña aumentaría a 6.48%.

En conclusión la banca grande es un porcentaje pequeño respecto del total de bancos en el sistema y es la que más concreta los créditos y depósitos, la banca mediana se muestra solida en su distribución ya que es el 35.09% y participa de porcentajes el 36.19% y 33.82% de créditos y depósitos respectivamente. La banca pequeña es la representa el mayor número de bancos, pero posee las menores concentraciones de créditos y depósitos

#### **2.2.1.4 Situación Estratégica en el Mercado**

##### **Segmentos de clientes definidos**

El Banco del Pichincha al cumplir sus actividades bancarias tiene definido segmentos de clientes que se detallan a a continuación.

- ✓ Empresas

- ✓ Pequeñas empresas
- ✓ Personas naturales
- ✓ Consumo Masivo
- ✓ Microempresas

La principal actividad que el Banco desarrolla más es la dirigida al sector empresarial a través de créditos y microcreditos administrado de manera especializada por CREDIFE

### **Principales Productos**

Colocación de cartera de crédito en todos los sectores económicos. Captación de depósitos con el público (monetarios, ahorros y plazo, principalmente).

### **Posicionamiento**

Durante los 100 años de existencia, el banco ha consolidado su posición manteniéndose con la mayor participación en el sistema financiero nacional.

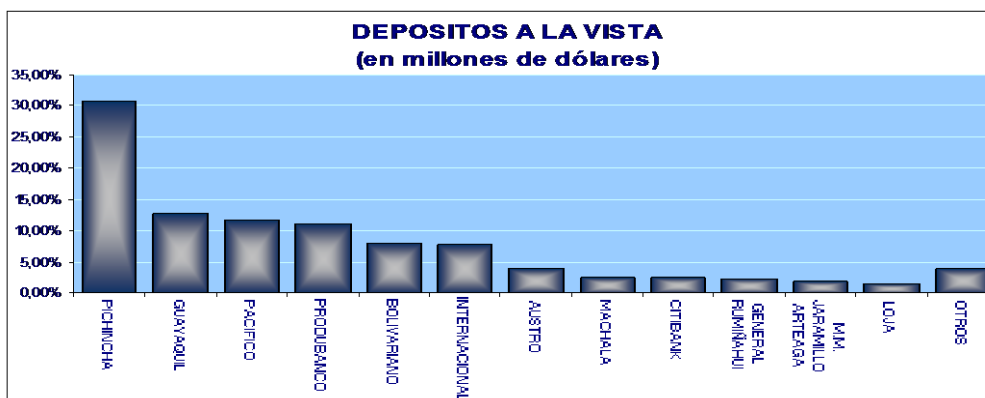
Banco del Pichincha atiende a diversos sectores de la economía con una amplia gama de productos y servicios a través de más de 200 puntos de atención a nivel nacional.

Cabe destacar que en el año 2006 la firma Bank Watch Ratings otorgó al Banco Pichincha la categoría de “AA+” como Calificación de Riesgos del año 2006, esta es la más alta calificación que esta entidad Calificadora de Riesgos Internacional ha otorgado a una Institución Financiera Ecuatoriana, corroborando la confianza y prestigio de la institución.

## Participación

El porcentaje de participación de mercado del Banco del Pichincha en el 2006 en términos del total de depósitos a la vista es del 30.74%, y la participación de sus principales competidores (Banco de Guayaquil, Banco del Pacifico y Produbanco) se detalla en el grafico 4:

**Gráfico 4**



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros- Estado de situación remitidos por las entidades.

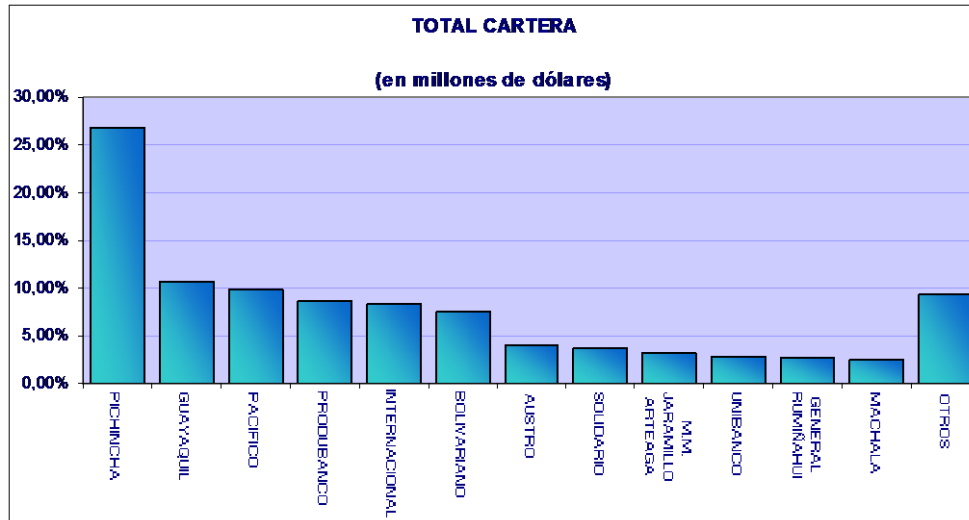
Elaboración: Los autores

En la cartera de clientes, el Banco mantiene una participación del 26.76%, que es aproximadamente el doble del porcentaje que mantiene el segundo en el mercado,



se muestra el comportamiento de los participantes del sector a continuación:

**Gráfico 5**



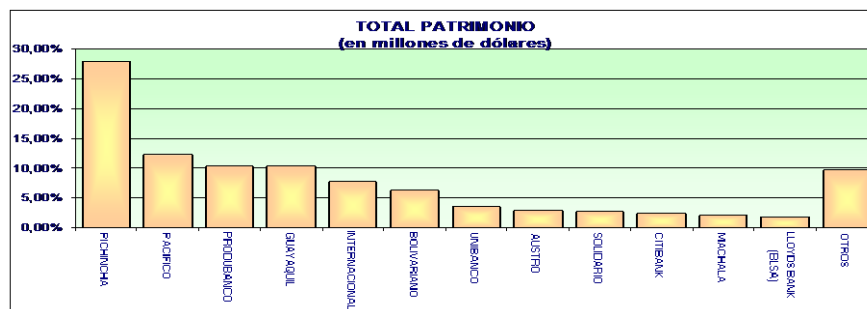
F

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros- Estado de situación remitidos por las entidades.

Elaboración: Las autoras

El nivel de patrimonio del Banco del Pichincha es del 27.89% y de los demás participantes del mercado se describe en el siguiente gráfico

**Gráfico 6**



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros- Estado de situación remitidos por las entidades.

Elaboración: Los autores

Como se puede observar en el comportamiento de las variables expuestas anteriormente, el Banco del Pichincha ocupa el primer lugar, pues mantiene una participación significativa en relación al 100% del sector bancario, por lo que se puede concluir que es el líder del mercado.

### **Principales competidores**

Dentro de los principales competidores tenemos al Banco de Guayaquil, Banco del Pacífico y Produbanco.

#### **2.2.1.5 Situación Financiera Actual del Banco**

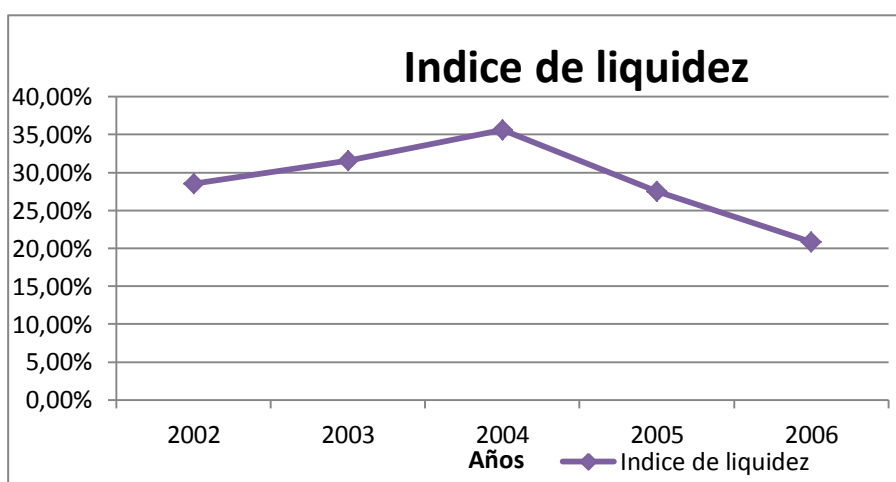
Según datos analizados de los estados financieros proporcionados por la Superintendencia de Banco, la situación financiera del Banco del Pichincha de acuerdo a sus índices se detalla a continuación.

### **Liquidez**

Una fortaleza del banco es su adecuado nivel de liquidez, para diciembre del 2006 los fondos disponibles representan el 15.31% de los activos, de igual manera el portafolio de inversiones con una participación en el balance del 15.07%, está conformado por papeles de alta liquidez calificados dentro de las mejores categorías de riesgo.

Un buen nivel de liquidez permite al banco atender los requerimientos de sus pasivos de corto plazo, la reducción que se presentó (diciembre 2002 - 28.5% a diciembre del 2006 – 20.84%) obedece al traspaso de fondos disponibles a la cuenta de inversiones, mismas que por sus características y composición garantizan el respaldo de los depositantes.

**Gráfico 7**



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros- Estado de situación remitidos por las entidades.

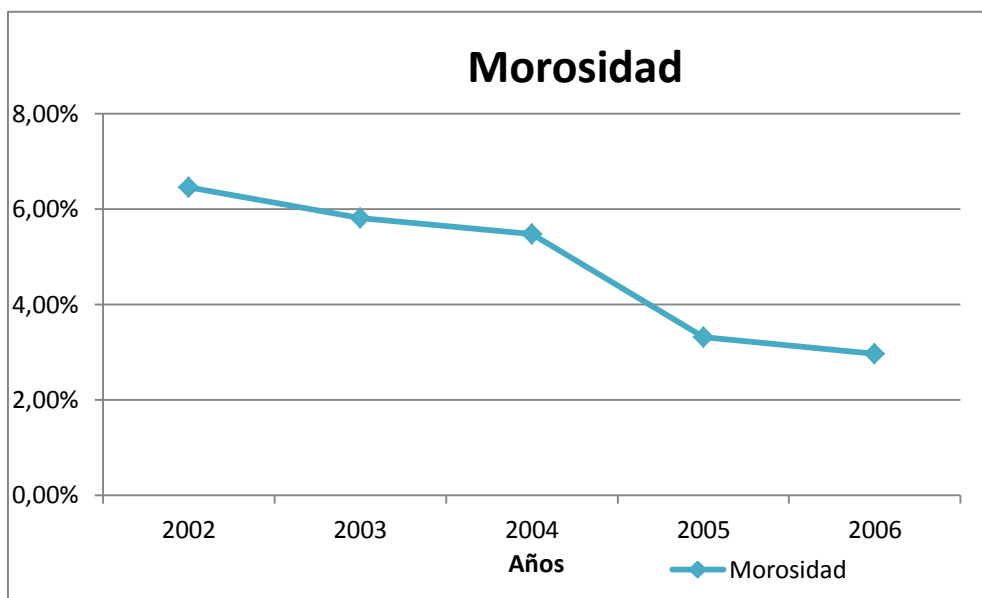
Elaboración: Los autores

### **Cartera Liquidez.**

La cartera es el activo más importante en el balance y representa a diciembre del 2006 el 56.91% debido al clima de estabilidad económica del país en los últimos años y la evolución positiva del sistema financiero la cartera del banco ha mantenido una tendencia incremental, dada la clasificación de los tipos de créditos otorgados, el Banco del Pichincha mantiene la mayor parte de su cartera en los

créditos comerciales que representa aproximadamente el 52% del total de la cartera, es así que la cartera se destina en gran parte al sector productivo. El crecimiento de la cartera ha sido saludable, los índices de morosidad muestran una tendencia positiva es así que en el 2002 el índice fue del 6.45% mientras que para diciembre del 2006 el índice de morosidad cayó año a 2.97%, se vigila la calidad de la cartera acompañado con una adecuada cobertura, el nivel de provisiones sobre la cartera para diciembre del 2006 está en niveles del 8.68%.

**Gráfico 8**



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros- Estado de situación remitidos por las entidades.

Elaboración: Los autores

## **Fondeo**

El banco fondea sus operaciones básicamente a través de las captaciones a corto plazo, las mismas que representan el 83.41% del total de obligaciones con el

público, en relación al año 2002 cuyo nivel representa el 77.38%, el nivel se va incrementando a medida que la banca recupera su confianza y reine un clima de estabilidad económica – política.

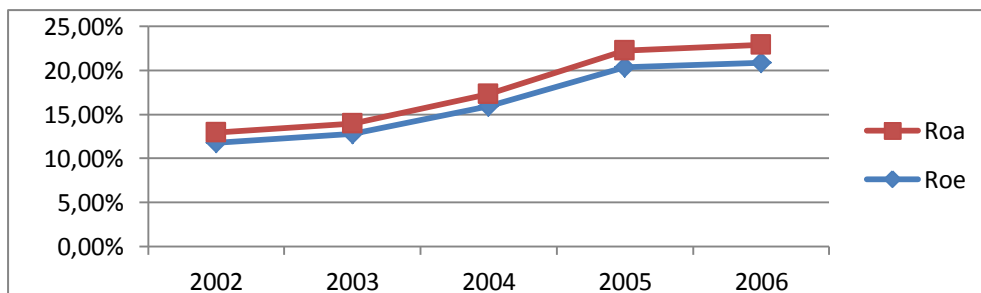
### **Rentabilidad.**

La gestión operativa del Banco del Pichincha, ha alcanzado resultados positivos principalmente por el crecimiento del negocio y diversificación de los ingresos, así como por el importante esfuerzo efectuado en lo referente al proceso de busca la eficiencia en la reducción de costos, lo que ha permitido alcanzar un índice de eficiencia del 86.8% en el 2006, se ha ido mejorando ya que en el 2002 el índice de eficiencia era del 125 % lo que demuestra la preocupación por ir reduciendo aquellas deficiencias en los procesos que se traducen en pérdidas para la empresa.

Lo mencionado anteriormente ha permitido que los índices de rentabilidad ROE y ROA presenten una evolución positiva como se muestra a continuación:

**Gráfico 9**

**Evolución del ROE Y ROA**



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros- Estado de situación remitidos por las entidades.

## **Solvencia.**

El patrimonio del banco se fortalece gracias a los resultados de la gestión operativa, adicionalmente presenta una mejor composición con una mayor participación de capital pagado y reservas: a diciembre del 2002 estos rubros representaban el 77.05% del patrimonio mientras que en diciembre del 2006 suman el 62.78%.

El índice de patrimonio técnico, que ha mantenido un comportamiento positivo, se ajusta en agosto del 2005 por el crecimiento de cartera y el traspaso de fondos disponibles a inversiones. Adicionalmente, cabe señalar que durante el presente año se efectuaron cambios legales que han hecho más exigentes los requerimientos legales de capital.

### **2.2.1.6 Determinación de las posibles variables sensibles del Banco del Pichincha**

Luego haber realizado el análisis general de los factores macroeconómicos y su grado de afectación en el sistema bancario, además de incluirse la evolución de algunas variables particulares que muestran el estado del sistema financiero en el país durante últimos años, se puede determinar de manera intuitiva aquellos factores para los cuales las entidades del sistema financiero muestran una mayor sensibilidad, a continuación se desarrollará una breve explicación de las mismas.

- ✓ **Índice de Actividad Económica Coyuntural (IDEAC):** Como una proxy del PIB indica el grado de productividad de la economía del país obtenido en un periodo mensual, al ser positivo la economía se reactiva, dirigiéndose a los diferentes sectores económicos, en el sector financiero se refleja a través del ahorro y créditos.
  
- ✓ **Índice de liquidez:** La actividad principal del sistema financiero es la captación de dinero del público con la finalidad de hacerlo producir a través de inversiones, préstamos y créditos que se otorgan. Si una entidad no pudiera cubrir sus pasivos de corto plazo por iliquidez, causaría un clima de inestabilidad y especulación en el mercado lo que provocaría variaciones en los precios de las acciones.
  
- ✓ **Índice de Morosidad** Al otorgar créditos en todos sus productos el banco incurre en el riesgo de la falta de recuperación del capital e intereses, a pesar del previo monitoreo para la aprobación de préstamos esto podría repercutir significativamente en la rentabilidad del banco si este no provisiona de manera adecuada las pérdidas además, si el banco comienza a tener una creciente de cartera morosa incurre en costos por trámites de cobranza y legales, proporcionando así señales negativas al mercado, este y otros índices se publican mensualmente mostrando el estado general de todas las instituciones del sector financiero, al ser una información de fácil acceso la hace sensible para la toma de decisiones de los inversionistas propios y nuevos.

- ✓ **Margen de las comisiones:** Además del spread financiero otra fuente importante de ingresos para la banca se originan principalmente de los costos transaccionales o cargos administrativos en los servicios prestados (comisiones por emisión de chequeras, comisiones por uso de canales electrónicos, etc.), medida a través de la cuenta comisiones ganadas, y por otra parte en la actividad se generan cargos operativos en los que se incurren (transferencias interbancarias, uso de cajeros de otras redes, entre otros) y son medidos en la cuenta comisiones causadas.

Las variaciones de estos márgenes afectan directamente a la utilidad del banco y por ende a la rentabilidad accionaria

- ✓ **Tasas interés:** si bien es cierto, aunque las tasas son reguladas por la Superintendencia de Bancos, esta es una variable que influye en la decisión de inversión o financiamiento del público en las diferentes entidades del sector financiero, y la ganancia que el banco percibirá será el spread financiero.
- ✓ **Riesgo País:** Es un índice denominado Emerging Markets Bond Índice (EMBI-G) y mide el grado de "peligro" que entraña un país para las inversiones extranjeras es decir proporciona información importante, a los inversionistas extranjeros (no nativos), como expectativas de crecimiento, apertura de mercado, barreras al comercio exterior, nivel de déficit fiscal, las turbulencias políticas, y la relación ingreso - deuda entre otras variables, es un



indicador de reputación internacional de un país. Este índice se lo expresa en puntos básicos. Su conversión es simple: 100 unidades equivalen a una sobretasa del 1%.

- ✓ **Índice Bursátil:** Los índices bursátiles reflejan los movimientos de las acciones que cotizan en el mercado accionario y permiten al inversionista seguir de cerca el comportamiento y evolución de las acciones ecuatorianas, sus variaciones representan el rendimiento de mercado ( $R_m$ ), los Índices que la Bolsa de Valores de Guayaquil presenta son :IRECU-BVG. IPECU-BVG. INDEX-BVG.

El INDEX – BVG es un índice accionario representativo de la Bolsa de Valores de Guayaquil, muestra la evolución de una canasta representativa de acciones, cuyos criterios de selección son el volumen negociado, capitalización y presencia bursátil.

El IRECU-BVG índice a nivel nacional que se ajusta por los movimientos de capital y por la entrega de dividendos en efectivo.

El IPECU-BVG Índice de precios del mercado accionario ecuatoriano, que refleja la evolución del mismo y se ajusta con los movimientos de capital.

Los integrantes de la canasta de los índices IPECU-BVG, IRECU-BVG Y EL

INDEX BVG son: La Favorita, San Carlos, Holcim Ecuador, Cervecería Nacional, Banco de Guayaquil, Inversancarlos, Industrias Ales, Banco del Pichincha, Road Track, La Campiña Forestal y Banco Bolivariano.

- ✓ **Inflación:** El efecto de la inflación en la economía afecta de forma directa a los precios de los bienes, y en el caso del precio del dinero medido a través de las tasas de interés, esto afecta al nivel de ingresos que percibe el banco por este concepto, en la toma de decisiones de un inversionista analizando esta variable, en un mercado inflacionario donde los precios de los bienes y servicios son volátiles, este exigirá una mayor tasa que premie el riesgo de invertir en este mercado.
  
- ✓ **Tasa Libre de riesgo:** La tasa Libre de riesgo es tomada de la rentabilidad que proporcionan los Bonos Globales de 12 y 30 años, pues estos documentos capturan el riesgo base en invertir en papeles de renta fija de la economía ecuatoriana. Esta denominación surgió de las renegociaciones de la Deuda Externa del País antes llamados Bonos Brady.

Los Bonos Globales 2012 (1270 millones de dólares) son bonos con tasa de interés fija del 12% y establecen recompras obligatorias de 125 millones de dólares a partir de 2006 hasta 2012, año en el que habría un último pago es de 500 millones de dólares. Los Bonos Globales 2030 (2700 millones de

dólares) son bonos con tasas de interés crecientes (en un punto porcentual) desde 4% en 2001 hasta 10% en 2007, año a partir del cual la tasa se mantiene fija; se establecen recompras obligatorias de 81 millones a partir de 2014, año en el que habría un último pago de 1404 millones de dólares.

- ✓ **Dummy Dividendos:** La variable dividendos explica los periodos de tiempo en los que el banco reparte dividendos a los accionistas, esto genera la percepción positiva a los accionistas al obtener flujos de efectivo reales en su poder, además es una buena señal para el mercado debido a que el Banco ha obtenido utilidades al final del ejercicio económico que le permite entregar dividendos a sus inversionistas.

## **2.2.2 Balance de la Capacidad en el Nivel Administrativo**

### **2.2.2.1 Identificación de los niveles de la capacidad administrativa.**

Dentro de los postulados básicos del Ingeniero y teórico de la administración de empresas Henry Fayol, tenemos la capacidad administrativa – “capacidad principal para la actividad gerencial” (Fayol, 1916).

Cuando hablamos de los niveles de la capacidad administrativa, tenemos que saber primero identificar la siguientes preguntas ¿cuántos son?, ¿cómo están compuestos?, ¿qué significa cada nivel?, ¿cuál es el objetivo a seguir?, ¿cómo proceder?, y hacia donde nos llevan. Para poder determinar en qué nivel se está

administrando su empresa es necesario analizar detenidamente la figura 2.1

En la figura 2.1 se ha segmentado los niveles de la capacidad administrativa, de la manera más sencilla pero explícita basado en el conocimiento y experiencia que me ha dado la práctica durante 25 años, como sucede en la realidad de nuestras empresas, especialmente en nuestro Banco Pichincha.

La idea es encontrar nuestro punto de partida, y saber exactamente qué hacer para cumplir con los requisitos necesarios para subir al siguiente nivel, dicho en otras palabras tratemos de establecer el camino hacia un ascenso seguro que mejore la eficiencia del Banco Pichincha, asentando el suficiente conocimiento administrativo, que es obligatorio para mejorar el nivel de la capacidad administrativa en nuestro Banco.

Todo esto se consigue cuando llegamos a sincerar nuestro nivel como punto de partida, y de ahí en adelante implementar un proceso de corrección de flujos de procesos, e ir eliminando todos los puntos rojos existentes que encarecen los costos, logrando estandarizar los procedimientos en los procesos que generen cadena de valor, teniendo como objetivo registrar la información en forma completamente integrada y automática.

## DIAGRAMA DE LOS NIVELES ADMINISTRATIVOS

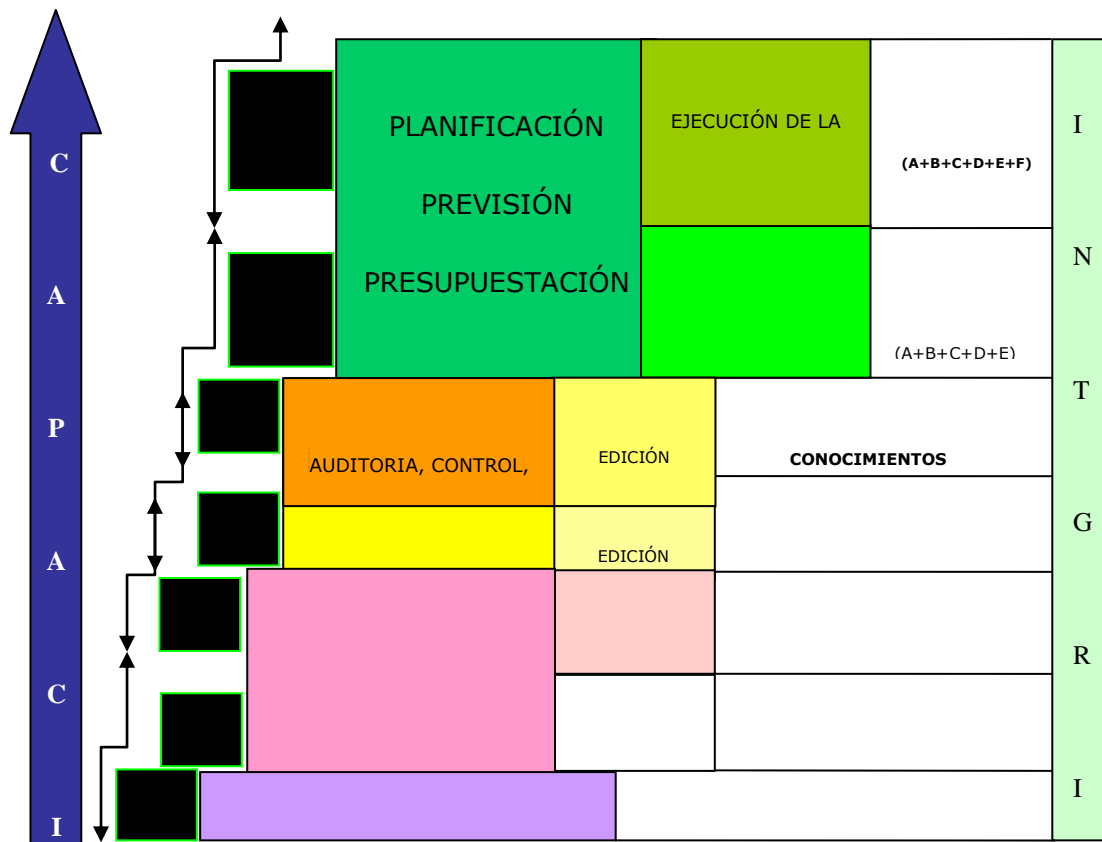


Figura 2.1 Cuadro de los Niveles de la Capacidad Administrativa

Fuente: (DATASOFT S.A, 2009)

Con la figura 2.1 demuestro que en la actualidad las organizaciones tendrán una propuesta para mejorar el desarrollo de la eficiencia, en cada nivel hay que sostener la integridad de la información junto a la capacidad administrativa.

Solo así una compañía podrá pasar de una administración débil, riesgosa, basada en la intuición e instintos a una administración fuerte y robusta basada en la integridad de la información.

## **El Proceso Administrativo.**

El proceso administrativo, es el conjunto de etapas de trabajo encaminadas a conducir el rumbo de una empresa. El proceso administrativo es la columna logística de la compañía donde se establecen sus objetivos, organizan los recursos, se dirigen las acciones y evalúan los resultados obtenidos para después iniciar un nuevo ciclo.

El proceso administrativo, constituye la principal herramienta de trabajo en el establecimiento y dirección de las actividades de una empresa con el propósito de lograr su éxito. Involucra a todo el personal desde los niveles operativos hasta el estratégico, otorgando a cada uno de ellos un papel protagónico en expresión de sus funciones y responsabilidades. En suma una empresa sin un proceso administrativo claro y formal difícilmente puede sobrevivir.

## **Estructura Jerárquica**

Generalmente el rol que ocupa el personal de las empresas se agrupa en alguno de los tres niveles jerárquicos de autoridad y responsabilidad, confiriéndoles atribuciones específicas dentro del marco de competencias del proceso administrativo, particularmente en la toma de decisiones, empleo de recursos, ejecución del trabajo y supervisión de resultados. Estos niveles jerárquicos se conocen como:

- ✚ Estratégico. Es el máximo órgano de autoridad y liderazgo, integrado por el consejo administrativo, presidente y directores donde descansa la conducción de la empresa.
- ✚ Táctico. Es el nivel intermedio de autoridad, compuesto por los responsables de aplicar los lineamientos dispuestos por los superiores y de dirigir al personal encargado de las tareas.
- ✚ Operativo. Formulado por el personal y supervisores especializados en el desempeño de actividades específicas del proceso de producción de bienes o de prestación de servicios representantes del giro comercial de la empresa.

Tradicionalmente los niveles anteriores se ilustran como una pirámide dividida en tres partes, para destacar el orden ascendente de autoridad, el impacto de las decisiones y competencia de las funciones que cada rango realiza, como se puede apreciar en la figura 2.2

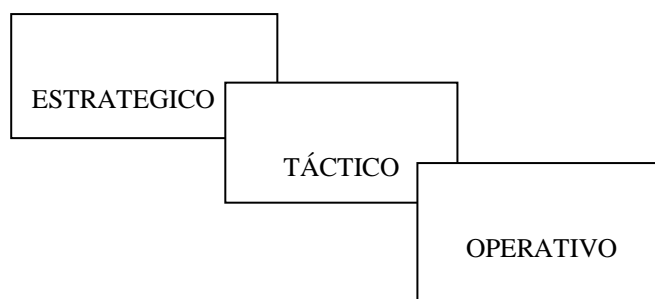


Figura 2.2 Modelo de Nivel Jerárquico en la Empresa

### **2.2.2.2 Análisis de cada nivel de la capacidad administrativa.**

No todos los ejecutivos tienden a manejar sus empresas en la máxima Capacidad Administrativa, muchas veces por falta de conocimientos para hacerlo, ya sea en el área contable, o de planificación y no llegan al nivel deseado, es esa mi intención, ayudar a identificar cada uno de estos niveles para que cada empresario pueda establecer en qué nivel de administración se encuentra y saber exactamente lo que tiene que hacer para llevar la Capacidad Administrativa de su empresa al máximo nivel.

#### **Nivel de Movimientos Transaccionales.**

El nivel A, es cuando una empresa maneja su capacidad administrativa en forma doméstica, los únicos controles que usa son sus sentidos, en estos casos los empresarios dueños de estos negocios cuidan su patrimonio en forma física, se convierten en guardianes de sus activos y se basan en la confianza que tienen en las personas que trabajan con ellos, usualmente son familiares. En el mejor de los casos logran mantenerse por años, pero están destinados a desaparecer por la forma precaria de su Capacidad Administrativa, ya que no existe un control adecuado y los puntos rojos son elevados.

Identifiquemos cuando la empresa llega hasta un control transaccional.



Los procesos del nivel B y C, son considerados como la fase básica de la capacidad administrativa, en donde el registro de la información formado por todo el movimiento transaccional, está soportado de forma documental.

La capacidad administrativa llega al nivel de control transaccional, cuidan sus activos corrientes (Caja, Bancos, Inventarios, Cuentas por Cobrar) y controlan sus pasivos corrientes (Cuentas por Pagar), Veamos un ejemplo en la figura 2.1.1



Figura 2.1.1 Flujo Transaccional del Proceso de Compra

En la figura 2.1.1 vemos como ejemplo, que cuando la empresa realiza una compra de Inventario, ella registra el ingreso del inventario en un kardex, y como segundo proceso, registra en forma documental la cuenta por pagar del proveedor, este flujo es normal en una empresa que genera control de todos sus movimientos transaccionales aunque, en este nivel no registran la parte contable como soporte del movimiento transaccional.

Este nivel está dividido en dos segmentos B y C, la diferencia entre el uno y el otro es que en el caso del nivel B, todo el control transaccional lo llevan en forma manual (cuadernos) y su ingreso es en forma fraccionada, a diferencia del nivel C en el que ya usan un programa computacional con base de datos que guarda la

misma información transaccional, si se dan cuenta la diferencia del nivel B con el C en la Capacidad Administrativa está dada por que en el caso del nivel C, su información tiene un nivel más alto de seguridad, y la disponibilidad de la información es más rápido.

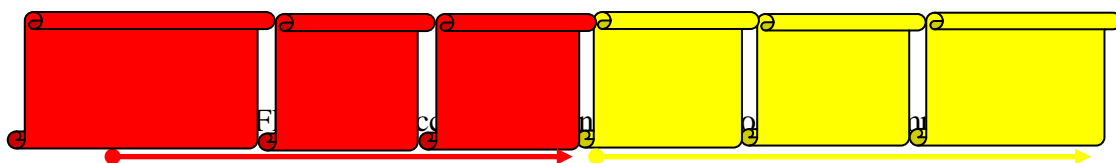
### **Nivel de Estados Financieros.**

Si la empresa llega hasta el nivel D, es decir hasta registros contables como indica la figura 2.1, se considera que está en un nivel aceptable de la capacidad administrativa, normalmente las empresas que llegan a este nivel es cuando empezaron bien desde que inicio la empresa, o han pasado y cometidos errores en su capacidad administrativa corriendo riesgos muy altos, y como consecuencia de una administración débil han sentido el primer síntoma llamado iliquidez, que se presenta cuando una empresa está siendo mal administrada y deciden rectificar y someterse a un proceso de mejoramiento de su capacidad administrativa llegando al nivel D, que es considerado como aceptable.

Este síntoma es como cuando un ser humano a contraído una infección lo primero que se presenta como señal de alerta es la fiebre, es idéntico la iliquidez de una empresa es el primer aviso de que algo camina mal, ya sea en los controles, la operación en sí misma, la ejecución, la planificación o la gestión, pero lo que sí es cierto es que algo anda mal y la única forma de corregirlo es ubicando el origen de este síntoma ¿cómo?, implementado el nivel D, en este podemos analizar de

forma inmediata en los estados financieros lo que está pasando en nuestra empresa.

Al implementar el nivel D, vemos que hemos pasado por tres procesos de la Capacidad Administrativa, que están marcados con el color lila (Información Bruta), los que están marcados con el color rosado (Transaccional), y con el color amarillo (Contables) correspondiente a la figura 2.1. Se considera que la empresa está en una tercera fase de la Capacidad Administrativa, en la cual el registro de todo movimiento transaccional esta soportado en forma documental y tenemos como contrapartida el soporte de los diarios contables agrupados por cuenta en el mayor contable, en esta etapa estamos en capacidad de leer los estados financieros, que no es otra cosa que leer financieramente lo que está pasando con la administración de su empresa. Veamos un ejemplo con la figura 2.1.2



La figura 2.1.2 que vemos como ejemplo es el mismo caso de la figura 2.1.1, cuando la empresa realiza una compra de inventario, ella registra el ingreso del inventario en un kardex, y como segundo proceso, registra en forma documental la cuenta por pagar del proveedor, este flujo es normal en una empresa que genera control de todos sus movimientos transaccionales, pero en este nivel si se ingresa como contrapartida el registro contable, a manera de soporte del movimiento transaccional.

Este nivel está dividido en dos segmentos D y E, la diferencia entre el uno y el otro es que en el caso del nivel D, todo el control Transaccional-Contable lo llevan en forma manual (cuadernos) o en software de procesos fraccionados y continuamente sus estados financieros tienen atraso en su edición, a discrepancia del nivel E en donde se usa un software completamente integrado de procesos automáticos con base de datos que guarda la información Transaccional- Contable en línea, de forma segura, si se dan cuenta la diferencia del nivel E en la Capacidad Administrativa está dada porque la integridad de la información es consistente, y la trazabilidad llega hasta el documento fuente por lo tanto la disponibilidad de la información es más rápida y eficiente.

La contabilidad guarda una estrecha relación entre la operación de la organización y la toma de decisiones. Observemos la figura 2.1.3, donde se explica el flujo contable dentro de la Organización.

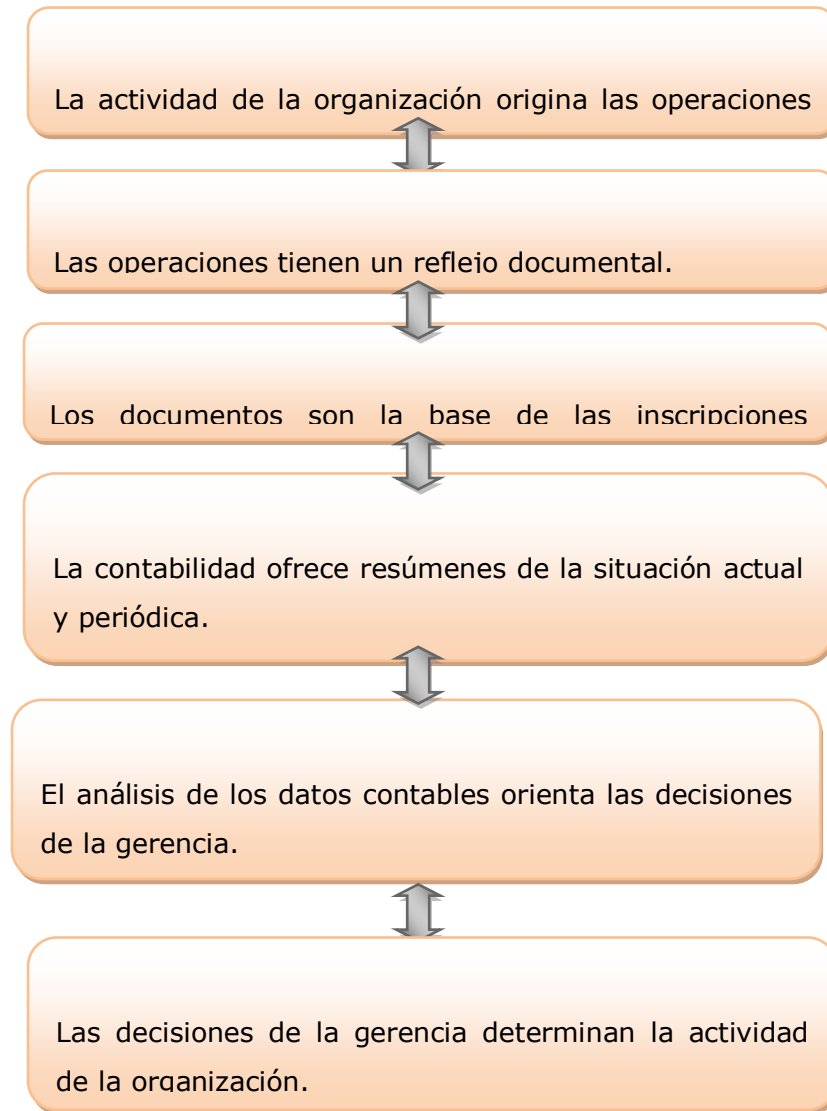


Figura 2.1.3 Flujo Contable dentro de la Organización

### 2.2.2.3 Nivel de Auditoría, Control y Monitoreo.

Cuando las empresas manejan sistemas integrados en la administración de sus empresas, el rol del contador cambia, deja de ser un tenedor de libros y pasa al rol de auditor, ¿cómo?, cruzando la información de los registros transaccionales versus las cuentas de mayores contables, forma en la que ahora las entidades de

control nos auditan, el control debe ser en línea con todos los movimientos transaccionales generados.

Este tipo de monitoreo se da en las empresas que están en el nivel E de la capacidad administrativa, con el manejo del nivel Transaccional-Contable, la empresa estaría en capacidad de auditar, controlar y monitorear. Veamos un ejemplo con la figura 2.1.4, el cruce de la información generada entre los registros transaccionales versus las cuentas de mayores contables.

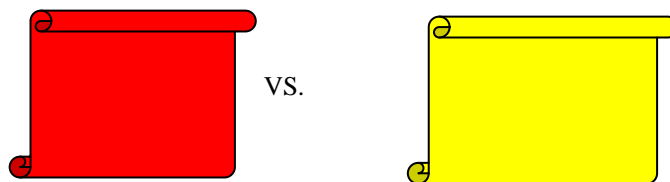


Figura 2.1.4 Cruce de Información Transaccional - Contable

En esta figura 2.1.4, se toma como ejemplo el análisis del inventario contable que tiene una empresa en stock con una fecha de corte y lo compara con el mayor contable de la cuenta inventarios con esa misma fecha de corte, en este análisis por simple inspección los saldos del transaccional debe ser igual al saldo del mayor contable.

#### **2.2.2.4 Nivel de Planificación y Ejecución de la Estrategia.**

Cuando la administración de una empresa entra en la fase de planificación, Presupuestación y previsión, esta empresa se encuentra en el nivel F de la

Capacidad Administrativa, el éxito de esta gestión siempre dependerá de la generosidad de la información procesada.

Si la integridad de la información está bien jerarquizada, la planificación es fácil, ¿cómo?, mediante el análisis de los rangos de tiempo con los diferentes filtros de información para presupuestar, proyectar, y provisionar, de tal forma que lo planificado sea el referente de control versus lo real que se esté generando.

Esto permite tomar decisiones a tiempo, monitorear la información existente, y aplicar los ajustes si es necesario, así lo planificado tendrá un margen de error muy bajo. En esta fase, la capacidad administrativa para cualquier empresario resultaría muy difícil, sino tiene implementado en su empresa un ERP (Enterprise Resource Planning), con el cual los directivos de las compañías esperan tener integradas todas las áreas o departamentos de la compañía que apoyan la generación de sus productos y servicios.

Cuando se cuenta con abundante información en el ERP, se hace indispensable el uso de cubos de información, los mandos tácticos y de alta dirección realizan un análisis más sofisticado y necesitan disponer de la información de forma más rápida y dinámica. Una buena planificación con objetivos reales, se está en la capacidad administrativa para pasar al siguiente nivel G, en este nivel estamos listos para realizar una excelente ejecución de la estrategia, muchos empresarios no han podido manejarlo, y se quedaron en el nivel de planificación (F), porque

no pudieron ejecutar la estrategia pues no contaron con la medición adecuada de los indicadores de gestión.

En mi definición una buena ejecución de la estrategia, está basada en el análisis de la información generada y en el análisis de los indicadores de nuestra gestión realizada y antes de tomar decisiones se debe generar escenarios que puedan contemplar y conjugar las diferentes variables posibles, para medir los posibles efectos que representaría tomar una decisión antes de ponerla en ejecución.

Tener una excelente estrategia es muy importante para las organizaciones en el mundo competitivo de los negocios de hoy. Pero en la nueva economía se hace más importante que nunca la habilidad de las organizaciones para ejecutar esa estrategia y lograr así los resultados buscados, teniendo en cuenta los continuos cambios en el mercado y en la competencia como parte de la realidad de la empresa (Norton, 2005).

#### **2.2.2.5 Nivel de Medición de la Gestión.**

Los indicadores de gestión o desempeño pertenecen a un capítulo especial del nivel G. Si logramos medir la gestión de nuestra empresa, estaríamos cuantificando lo intangible, por lo tanto se elevaría el capital intelectual de la empresa, porque además de estandarizar los procesos de la gestión administrativa, se mide, corrige y enseña a realizar mejor las tareas. ¿Cómo?, mediante la



medición en línea de los resultados y eficiencia de la gestión realizada en las diferentes funciones del desempeño de los trabajos operativos, ejecutivos y analíticos.

### **Importancia de la Medición**

El pensador más influyente del mundo en el campo de la administración de empresas, Peter Drucker hace dos afirmaciones básicas.

- 1) Pocos factores son tan importantes para la actuación de la organización como la medición.
- 2) Lamento el hecho de que la medición sea el área más débil de la gestión en muchas empresas.

“Todo lo que se puede medir se puede mejorar” (Drucker, 2001).

Es una verdad absoluta. Una empresa, que no realiza mediciones en sus procesos, es una organización que está abocada a no mejorar.

Si una empresa no aplica un control en sus actividades, por pura lógica las actividades se terminan descontrolando y si la pérdida de control es relativa a los costos de producción la situación puede llegar a convertirse en nefasta.

## **Enfoque del Capital Intelectual**

Para los autores Kaplan y Norton, la contabilidad financiera no contempla la inclusión y valoración de los activos intangibles autogenerados, como la tramitación de un nuevo producto; las capacidades del proceso; las habilidades, motivación y flexibilidad de los empleados; la fidelidad de los clientes; las bases de datos y los sistemas, por no poder asignarles valores financieros fiables.

Sin embargo, estos son los activos y capacidades críticas para alcanzar el éxito en el entorno competitivo actual y futuro. Por ello debe considerarse que trasladarse al nuevo escenario competitivo del tercer milenio con éxito no puede conseguirse si uno se limita a observar y controlar los indicadores financieros de la actuación pasada. Los mismos son inadecuados para guiar y evaluar las trayectorias de la organización a través de entornos competitivos. Faltan indicadores que reflejen gran parte del valor que ha sido creado o destruido por las acciones de los directivos de las organizaciones.

En consecuencia Kaplan y Norton han desarrollado un nuevo enfoque: El Cuadro de Mando Integral – CMI (Balanced Scorecard – BSC).

Con la figura 2.1.5, se demuestra la integración de las herramientas inteligentes mencionadas en cada uno de los niveles de la Capacidad Administrativa.

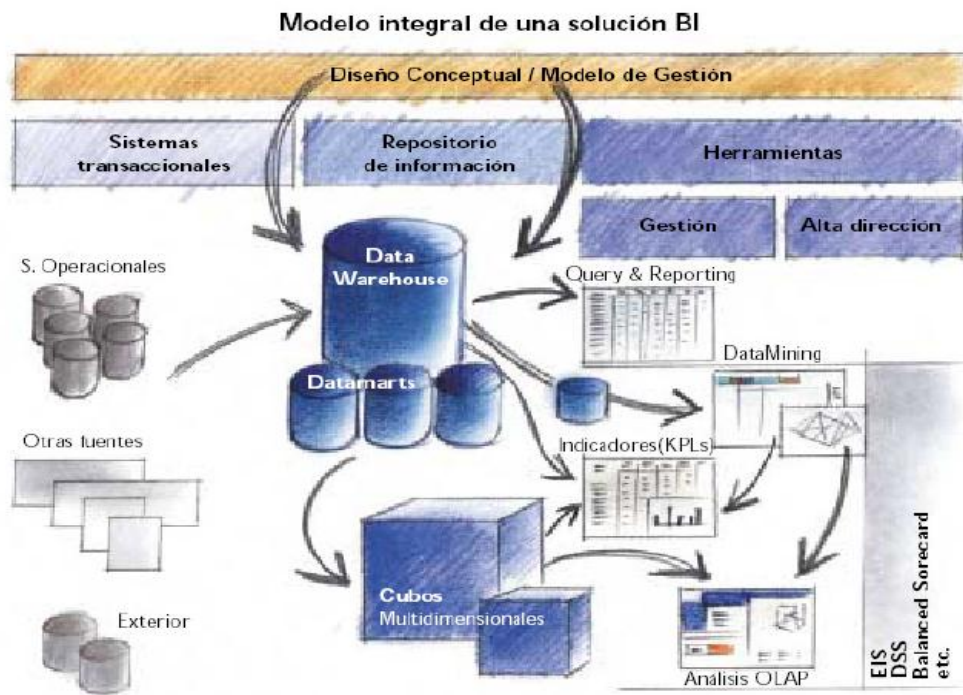


Figura 2.1.5 Modelo Integral con Herramientas Inteligentes

Fuente: (Grupo Ibermática, Febrero 2005)

## COMPONENTES DE UNA SOLUCION BI

Una solución integral BI se compone de los siguientes elementos:

Diseño conceptual de los sistemas. Para resolver el diseño de un modelo BI, se deben contestar a tres preguntas básicas: cuál es la información requerida para gestionar y tomar decisiones; cuál debe ser el formato y composición de los datos a utilizar; y de dónde proceden esos datos y cuál es la disponibilidad y periodicidad requerida. En otras palabras, el diseño conceptual tiene diferentes momentos en el desarrollo de una plataforma BI: En la fase de construcción del

datawarehouse y datamarts, primarán los aspectos de estructuración de la información según potenciales criterios de explotación. En la fase de implantación de herramientas de soporte a la alta dirección, se desarrolla el análisis de criterios directivos: misión, objetivos estratégicos, factores de seguimiento, indicadores clave de gestión o KPIs, modelos de gestión... en definitiva, información para el qué, cómo, cuándo, dónde y para qué de sus necesidades de información. Estos momentos no son, necesariamente, correlativos, sino que cada una de las etapas del diseño condiciona y es condicionada por el resto.

Construcción y alimentación del datawarehouses y/o de los datamarts. Un datawarehouses es una base de datos corporativa que replica los datos transaccionales una vez seleccionados, depurados y especialmente estructurados para actividades de query y reporting. Un datamart (o mercado de datos) es una base de datos especializada, departamental, orientada a satisfacer las necesidades específicas de un grupo particular de usuarios (en otras palabras, un datawarehouse departamental, normalmente subconjunto del corporativo con transformaciones específicas para el área a la que va dirigido).

La facilidad del datawarehouse es aislar los sistemas operacionales de las necesidades de información para la gestión, de forma que cambios en aquéllos no afecten a éstas, y viceversa (únicamente cambiarán los mecanismos de alimentación, no la estructura, contenidos, etc.).

**Herramientas de explotación de la información:** es el área donde más avances se han producido en los últimos años. A continuación se identifican los modelos de funcionalidad o herramientas básicas (cada producto de mercado integra, combina, potencia, adapta y personaliza dichas funciones):

- ❖ **Query & reporting:** herramientas para la elaboración de informes y listados, tanto en detalle como sobre información agregada, a partir de la información de los datawarehouses y datamarts. Desarrollo a medida y/o herramientas para una explotación libre.
  
- ❖ **Cuadro de mando analítico** (EIS tradicionales): elaboración, a partir de datamarts, de informes resumen e indicadores clave para la gestión (KPI), que permitan a los gestores de la empresa analizar los resultados de la misma de forma rápida y eficaz. En la práctica es una herramienta de query orientada a la obtención y presentación de indicadores para la dirección (frente a la obtención de informes y listados).
  
- ❖ **Cuadro de mando integral o estratégico** (Balanced Scorecard): este modelo parte de que la estrategia de la empresa es el punto de referencia para todo proceso de gestión interno. Con él los diferentes niveles de dirección y gestión de la organización disponen de una visión de la estrategia de la empresa traducida en un conjunto de objetivos, iniciativas de actuación e indicadores de evolución.

Los objetivos estratégicos se asocian mediante relaciones causa-

efecto y se organizan en cuatro áreas o perspectivas: financiera, cliente, procesos y formación o desarrollo.

El cuadro de mando integral es una herramienta que permite alinear los objetivos de las diferentes áreas o unidades con la estrategia de la empresa y seguir su evolución.

- ❖ **OLAP (on-line analytical processing):** herramientas que manejan interrogaciones complejas de bases de datos relacionales, proporcionando un acceso multidimensional a los datos, capacidades intensivas de cálculo y técnicas de indexación especializadas. Permiten a los usuarios trocear sus datos planteando queries sobre diferentes atributos o ejes.

Utilizan un servidor intermedio para almacenar los datos multidimensionales precalculados de forma que la explotación sea rápida.

- ❖ **Datamining (minería de datos):** Son auténticas herramientas de extracción de conocimiento útil, a partir de la información contenida en las bases de datos de cualquier empresa. El objetivo que se persigue es descubrir patrones ocultos, tendencias y correlaciones, y presentar esta información de forma sencilla y accesible a los usuarios finales, para solucionar, prever y simular problemas del negocio.

## Estado de la capacidad administrativa en las pymes.

De acuerdo a mi experiencia de trabajar directamente implementando ERP en las Pymes ecuatorianas y a las investigaciones actuales realizadas podemos decir con propiedad que el nivel de su Capacidad Administrativa se encuentra así:

DESCRIPCION	NIVEL	%
Información Bruta	A	23
Movimientos Transaccionales	B	30
	C	17.3
Estados Financieros	D	15
	E	12.5
Planificación y modelamiento de la Información	F	1
	G	0.7
Medición de los indicadores de Gestión	H	0.5
TOTAL		100

Tabla 2.1 Ubicación de la Capacidad Administrativa de las Pymes

Fuente: (DATASOFT S.A, 2009)

En la tabla 2.1, se presenta la información del nivel de la Capacidad Administrativa en forma porcentual; esta ubicación esta parametrizada de acuerdo a la figura 2.1, y los porcentajes están de acuerdo a la investigación realizada del estado en que se encontraban las empresas antes de que sean implementadas con un ERP ecuatoriano.

### **Balance de las diferencias administrativas entre un nivel a otro.**

Si vemos el desglose en el cuadro de niveles administrativos de la figura 2.1, nos va a parecer que las diferencias de la capacidad administrativa entre un nivel y otro son pocas, pero no es así, he tratado de segmentar de la forma más objetiva para marcar diferencias entre un nivel y otro, como sucede en la práctica, basándome siempre en mis once años de experiencia implementando Pymes en el Ecuador, en esta tesis trato de establecer los procedimientos y el camino a seguir para que una empresa Pyme pueda llegar hasta el manejo del máximo nivel G.

### **Acciones para acortar las diferencias.**

Para acortar las diferencias existentes entre un nivel y otro tenemos que tener claro el flujo conceptual de la Capacidad Administrativa que comprende cada nivel, identificar en qué nivel nos encontramos y proceder a establecer las herramientas y los procedimientos que vamos a implementar para poder subir al nivel siguiente y así alcanzar nuestros objetivos que no tiene que ser otra cosa que llegar a manejar nuestra empresa con la máxima Capacidad Administrativa basados siempre en la integridad de la información.



## **2.3 Definición de Términos Comunes**

### **2.3.1 La Gerencia**

#### **2.3.1.1 Generalidades sobre Gerencia.**

La gerencia es el componente básico responsable de la dirección y coordinación de otras partes de la organización. La gerencia provee una dirección organizacional al establecer metas y definir estrategias, ayuda asimismo a interpretar el ambiente externo y a controlar la efectividad de la organización.

Los enfoques modernos al estudio de la Gerencia tienen un elemento común, la utilización del concepto de sistemas como medio de describir la organización total, más bien que el énfasis en una función específica tal como la toma de decisiones o la elaboración de un método para resolver problemas organizativos.

La gerencia se considera como un proceso tendiente a la ejecución de funciones específicas y hay quienes ven a la gerencia como una profesión, una ciencia o un arte. Algunos autores definen a la gerencia de la siguiente manera:

Existen tres aspectos en una definición de la gerencia como un proceso: primero la coordinación de los recursos; la ejecución de funciones gerenciales como medio de lograr coordinación y tercero establecer el propósito del proceso gerencial.

Hablar de gerencia significa, describir las funciones y responsabilidades de la unidad de más alto nivel en una organización empresarial.

## **Conceptos de Gerencia**

El concepto de gerencia incluye destrezas, técnicas administrativas y la comprensión de las relaciones humanas en las organizaciones.

La palabra gerencia, no tiene significado semántico, pero de acuerdo a las características propias de la misma puede definirse como:” La formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos“.

“Es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos”.

“La gerencia es también considerada como una disciplina académica y un campo de estudio”.

La gerencia es un órgano económico específico de una sociedad industrial, cada acto, decisión, deliberación de la gerencia tiene como verdadera dimensión la dimensión económica.

Se ha considerado que el éxito de una organización depende de la capacidad que tengan los que la dirigen, o sea de su capacidad gerencial.

## **Definición de Gerente**

Gerente es la persona, con plena capacidad jurídica, que dirige una empresa por cuenta y encargo del empresario. En esa persona se le encomienda la labor de cuidar, supervisar, controlar, planificar, las personas que bajo su mando están.

Un gerente es muchas cosas para muchas personas, es un maestro, un capacitador y un entrenador, es un reclutador, un empleador y un consejero. Es un líder de su grupo y un seguidor y realizador de las políticas, planes y programas de la compañía. Es un tomador de decisiones que acepta la responsabilidad por ellas y enseña a otros el sutil arte de firmeza de carácter.

Es un comunicador y un catalizador, es un planeador, un organizador y un pronosticador. Es un conductor, un orquestador y un manipulador diestro. Es un consolidador en la dirección y unión de esfuerzo de muchos hacia el logro de metas comunes, es un compañero de equipo un árbitro y un juez. Es un consejero, un supervisor y un amigo.

El gerente es quien dice a la gente en términos específicos lo que debe hacer y les aconseja de manera que den su mejor esfuerzo para el logro de los objetivos.

El gerente líder es el diseñador del barco y es la persona que logra hacer que otros lo sigan”

“El gerente es el canal por donde el profesional de carrera es el autentico especialista y especialmente puede orientar sus resultados conjuntos donde a su vez determina las necesidades, las capacidades y las oportunidades de la empresa de la que es miembro”<sup>2</sup>.

Ser gerente significa utilizar los recursos en forma eficaz y eficiente para alcanzar las metas de la organización.

El cargo de un gerente debe basarse en una tarea cuya realización es indispensable para alcanzar los objetivos de la empresa. Debe implicar el alcance y la autoridad más amplios, y no los más estrechos.

Las actividades que deben ejecutarse y los portes que es necesario realizar para alcanzar los objetivos de la empresa deben determinar siempre cuales son los cargos gerenciales necesarios.

El cargo de gerente existe porque la tarea de la empresa reclama su existencia. El cargo debe tener su propia autoridad y su propia responsabilidad.

Debe tener siempre alcances y proporciones gerenciales, ya que el gerente es un individuo que asume la responsabilidad de los resultados finales de la empresa; el

---

cargo debe implicar siempre un desafío máximo, resumir en sí mismo la responsabilidad máxima, y realizar la máxima contribución.

El diseño de un cargo debe partir de la tarea, pero también debe ser un diseño que pueda albergar a personas de distintos temperamentos, hábitos, y pautas de comportamiento.

Esta es una de las razones principales por las cuales los cargos gerenciales deben ser amplios y no estrechos.

Un cargo debe tener amplitud suficiente, de modo que un hombre eficaz pueda hallar en sus actividades satisfacción y realización, su propio modo y su método de trabajo.

El único requerimiento de un cargo gerencial y la única prueba que debe aplicarse a quien lo llena es el desempeño en base a los resultados.

El cargo de gerente puede definirse tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- a) En primer lugar la función específica, el cargo mismo. Debe ser siempre un cargo permanente y continuo, un cargo que a la luz de los mejores datos disponibles en el momento dado parece necesario durante un período bastante prolongado.

- b) La definición funcional del cargo, precisamente lo que se expresa en la típica descripción de cargos, sin embargo no define el aporte específico que se espera de determinado administrador, precisamente por su complejidad.
- c) Un cargo gerencial se define mediante relaciones en sentido descendente, ascendente y lateral, lo cual le ayudara a saber de quien depende, a quien dirige, y de quien es compañero.
- d) Finalmente se define mediante la información necesaria para el cargo, y por el lugar del administrador en el flujo de la información.

Los gerentes necesitan meditar la pregunta quien depende de la información que yo apporto y en qué forma ascendente, descendente y lateral.

Cada uno de estos cuatro aspectos a considerar en el diseño de cargos gerenciales es a lo sumo una definición parcial, las cuatro son necesarias para definir el cargo de gerente.

El cargo de gerente existe en todo tipo de organizaciones; las características mas importantes son la responsabilidad por todo el desempeño de la organización y el control razonable sobre los insumos que se necesitan para proporcionar el bien o servicio.

Las categorías de responsabilidad de un gerente pueden establecerse de la siguiente manera:

- a) El gerente es responsable del establecimiento de los objetivos a largo plazo de la empresa, el tiene que estar seguro que los problemas y las oportunidades en las décadas que siguen reciban suficiente atención y recursos, y tiene que tener la visión para inspirar a otros con lo que es conveniente y pueda ser posible.
- b) El gerente es responsable también por el desarrollo de los planes de apoyo que contribuirán al logro de todos los objetivos seleccionados.
- c) Se tienen que desarrollar y coordinar todos los planes y estrategias para todas las áreas funcionales, se deben escoger los puntos de verificación que probaran la viabilidad de las estrategias y los planes y así ponerse a la disposición los planes contingentes que se pueden adoptar cuando las cosas no funcionan tal y como se han planeado.
- d) El gerente es responsable de la solución de conflictos inevitables que surgen y de los intercambios que se deben hacer en muchas de las actividades en la organización.

En muchas ocasiones el gerente no puede resolver cada conflicto que surge, pero el sistema que los resuelve si es su responsabilidad.

- a) El gerente es el líder de la organización y se encarga de la selección, desarrollo, motivación, y el trato justo de sus miembros.
- b) Finalmente, el gerente se encarga de todo el funcionamiento de la organización, su responsabilidad es la de establecer y poner en práctica las normas de desempeño necesarias para lograr los objetivos de la empresa.

Uno de los temas más discutidos en la actualidad son las predicciones de que harán y como serán los gerentes del mañana, tomando en cuenta los cambios tecnológicos, y el medio ambiente económico, social y político tan cambiante, así como la competencia que cada día se torna más agresiva.

Sin embargo es necesario analizar tres aspectos que son importantes para poder diseñar el cargo gerencial como son:

- ✓ la tecnología informativa.
- ✓ el desarrollo organizativo.
- ✓ los valores sociales.

### **La naturaleza de la Gerencia**

Se dice que el párrafo inicial de una noticia debe contestar las siguientes preguntas: ¿quién, qué, cuándo, donde, por qué y cómo? Estas son interrogantes



que deben ser también respondidas respecto a la gerencia, para poder desarrollar una definición bien precisa.

Un problema en la definición de gerencia, es él quien de la gerencia: ¿Quién es considerado un miembro de la gerencia? Sin embargo, antes de que él quien de la gerencia puede ser determinado, es necesario saber que hace la gerencia, como lo hace, cuando la gerencia se hace necesaria, donde se encuentra la gerencia y por que la gerencia es necesaria. Antes de determinar quién es el miembro de la gerencia, es necesario saber que hace la gerencia, como lo hace, cuando la gerencia se hace necesaria, donde se encuentra la gerencia y porqué la gerencia es necesaria.

### **La necesidad de la Gerencia.**

La gerencia es responsable del éxito o el fracaso de un negocio, así es evidente que una gerencia es indispensable para dirigir los asuntos de una empresa. La afirmación de que la gerencia es responsable del éxito o fracaso de un negocio nos dice porque necesitamos una gerencia, pero no nos indica cuándo ella es requerida.

Siempre que algunos individuos formen un grupo, el cual, por definición consiste de más de una persona, y tal grupo tiene un objetivo, se hace necesario, para el grupo, trabajar unidos a fin de lograr dicho objetivo.

Los integrantes del grupo deben subordinar, hasta cierto punto, sus deseos individuales para alcanzar las metas del grupo, y la gerencia debe proveer liderazgo para la acción del grupo.

Podría también decirse que la gerencia está presente aún en la coordinación de los esfuerzos de sólo dos individuos.

### **Importancia de la Gerencia.**

Como se mencionó anteriormente; la gerencia es la unidad de más alto nivel en una organización, la cual contiene el mayor grado de responsabilidad de donde dependen todas las actividades de la empresa o parte de ellas.

Cuando existe una gerencia efectiva, la empresa tiene mucho éxito en el mercado en donde opera, los accionistas están más que satisfechos por el rendimiento de sus inversiones, los trabajadores reciben buenos salarios y están seguros del futuro de la empresa, los consumidores están satisfechos de lo que reciben y los proveedores están seguros de servir a la empresa.

Desde este punto de vista la gerencia es de vital importancia para la organización y el medio que le rodea, de ahí la necesidad de contar con personas capaces de ejecutar todas las actividades gerenciales de la mejor manera posible, que

permitan el desarrollo de la empresa, descubriendo nuevas posibilidades en el medio.

En la actualidad, las organizaciones ganan en importancia y se hacen más dinámicas, siendo la razón primordial de éste crecimiento la complejidad y el desarrollo tecnológico, para hacer frente a este desarrollo la organización necesita de una gerencia efectiva.

La gerencia es el núcleo de la organización y por lo tanto interactúa con el personal, la estructura, la tecnología y otros subsistemas, todo con el fin de lograr los objetivos de las empresas. Toda organización para alcanzar sus objetivos debe contar con una gerencia efectiva y participativa, es decir, lograr con el mínimo de esfuerzos y costos resultados positivos con la participación y colaboración de todo el recurso humano, ubicados en los diferentes niveles jerárquicos.

“Pero quizá la más importante y principal función de la gerencia es la toma de decisiones. Función básica general que muchos autores aciertan en decir que la toma de decisiones es la primera habilidad administrativa”

La dirección o gerencia toma decisiones que conciernen a todos los aspectos de la organización, incluyendo la tarea de fijar objetivos, escoger la forma de alcanzarlos, decidir el tipo de estructura regular a adaptar, determinar la mejor

manera de ejercer el liderazgo día tras día y ocuparse del planeamiento de la integración de todos los subsistemas en un todo integrado.

### **Las funciones básicas de la Gerencia**

- Tomar buenas decisiones

La actividad de los negocios requiere que el gerente o administrador este tomando decisiones permanentemente, y es que la gestión administrativa será exitosa en la medida en que las decisiones que se tomen sean acertadas.

- Estar en función del campo

En todos los campos de la actividad humana y en el empresarial en particular, las situaciones cambian a un ritmo acelerado por esa razón el empresario está obligado a tener una actitud receptiva para el cambio o de lo contrario desaparece del mercado.

### **Los once Mandamientos de la Gerencia del Siglo XXI.**

- a) No juegue de acuerdo con las reglas de la competencia dominantes de su industria: debemos crear un nuevo espacio competitivo; las batallas contra los mercados estáticos son juego del pasado, hay que crear nuestras propias reglas y hacer que otros nos sigan.

- b) Innovar o morir:** desarrollar estrategias y mecanismos para promover innovaciones consistentes, las mejores compañías cambian y se superan a sí mismas constantemente.
- c)** Vuelva a examinar a su empresa para encontrar activos estratégicos escondidos, luego apalánquelos lo más que pueda: las compañías excepcionales descubren potencial de valor que otras pasan por alto, y luego lo liberan y lo apalancan, Algunas veces el valor escondido está dentro de la empresa; otras, fuera de ellas. De una u otra manera, los innovadores reales lo encontrarán o lo crearán.
- d)** Desarrollo de la inclinación por la velocidad y la acción en su empresa: El análisis y la reflexión son muy buenas, pero no se llegará a ningún lado sin llevar los planes a la práctica lo más rápido posible. En estos días es mucho mejor tener el 80% de la razón y ser rápido que tener el 100% de la razón y llegar tres meses tarde.
- e)** Sea proactivo y experimental: hoy en día no hay que esperar que las oportunidades lleguen a la puerta, ahora hay que salir y hacer que unas cosas sucedan.

- f) Rompa barreras:** Las compañías “virtuales” del siglo XXI están desmantelando las barreras internas que con tanta frecuencia separan a la gente, departamentos y disciplinas. También se ejerce mucha presión sobre los límites entre las empresas y sus proveedores, clientes y algunas veces, hasta sus competidores externos.
  
- g) Emplea toda tu gente y todas sus capacidades todo el tiempo:** es “otorgar poder” o “facultar “al recurso humano, es decir, darle autoridad y recursos a su gente más cercana a la acción y permitirles ejercer dicha autoridad para actuar.
  
- h) Globalice tanto su perspectiva como las bases de conocimiento:** las circunstancias competitivas cambian con rapidez y tanto los mercados objetivos y la lucha despiadada para dominarlos se han convertido en globales. Para ser más competitivos en esos mercados, las compañías deben desarrollar un nivel sin precedentes de capacidad global.
  
- i) Admita que la revolución eco- industrial esta sobre nosotros:** las empresas de vanguardia han hecho de la influencia sobre el medio ambiente una poderosa arma de competencia. El manejo adecuado de los riesgos ambientales y de las oportunidades de inversión hará la diferencia entre superar a su propio negocio y a su competencia o quedarse atrás.

- j) Haga del aprendizaje organizacional una religión de la empresa: al final, la única ventaja competitiva sostenida será su capacidad para aprender más rápido y mejor que sus competidores, y convertir dicho aprendizaje en nuevos productos, servicios y tecnología antes de que su competencia imite su innovación más reciente.
  
- k) Desarrolle herramientas estratégicas para medir su desempeño: hay que concentrarse en factores de cambios estratégicos y lucrativos claves, aquellos que revelan la dinámica fundamental de su negocio, le será posible dedicar su energía a lo que realmente impulsara a su empresa al éxito en el futuro.

### **2.3.1.2 Tipos de Puestos Gerenciales.**

Los puestos gerenciales se distinguen en dos aspectos fundamentales:

El nivel que ocupan en la jerarquía y el grado en que están especializados o generalizados.

Estas diferencias tienden a plantear alguna semejanza de exigencia, restricciones y decisiones para puestos en niveles análogos y para puestos de un grado comparable de especialización, aún cuando se hallen en distintas organizaciones.

### **a)-Actividad del Trabajo Gerencial**

Es la administración del conjunto de procesos distinguibles de quienes lo realizan, también puede concebirse como el trabajo efectuado por personas que tienen el cargo de gerentes. Este se centra en lo que hacen los gerentes, en aquellos con quienes hablan y la duración y los temas que abordan en sus conversaciones.

Según Henry Mintzberg de la Mc Gill University de Montreal, señala que el comportamiento gerencial puede clasificarse en tres funciones: Funciones interpersonales, informacionales y decisionales.

### **b) Características de la Función Gerencial**

Todo ejecutivo debe poseer ciertas características que son indispensables para ejercer un cargo gerencial, por lo tanto se detallan a continuación:

#### **- Capacidad de tomar decisiones.**

Es un proceso mental mediante el cual el individuo recopila información y la utiliza para buscar soluciones alternativas y así llevar a la empresa a un nivel óptimo.



**- Capacidad para generar motivación.**

El gerente debe ser capaz de incentivar y levantar la moral del empleado, ya que este es el principal elemento para el éxito o fracaso de la empresa.

**- Capacidad para enfrentar una problemática.**

Debe ser capaz de estudiar y resolver cualquier situación que se le presenta.

**- Capacidad de análisis y síntesis.**

Debe ser capaz de separar y distinguir las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios constitutivos y también debe tener la Capacidad de reunir las partes de un conjunto.

**- Capacidad de convencimiento.**

El individuo debe estar seguro y claro de lo que hace o dice.

**-Conocimiento en el área.**

Todo ejecutivo debe tener conocimiento del área en el cual se desenvuelve.

**- Agilidad mental.**

Es la actuación que demuestra en la solución de problemas de manera inmediata y la utilización de su coeficiente intelectual para proponer soluciones prácticas y con prontitud.

**- Capacidad de negociar.**

Es la capacidad de gestionar para alcanzar lo que se persigue.

**- Capacidad de generar el trabajo en equipo.**

Es la capacidad y confianza de otorgar poder o facultar a su personal para el mejor funcionamiento de la organización.

**- Capacidad de innovar.**

El ejecutivo debe de estar constantemente introduciendo novedades, nuevas ideas, y lograr que estas lleguen a su uso general.

**- Capacidad de liderazgo.**

Tener la capacidad de influir en los seres humanos para que se esfuercen de una forma voluntaria y con entusiasmo en la consecución de los objetivos del grupo.

**- Flexibilidad al cambio.**

El gerente debe ser flexible, es decir, aquello que tiene una dirección básica pero que permite pequeñas adaptaciones.

**- Futuristas.**

Consiste en tener una visión amplia y la cual se orienta hacia el futuro, implica la idea de cierta anticipación de acontecimientos y situaciones futuras.

**- Creatividad.**

Implica crear nuevas ideas para la obtención de los resultados esperados.

**- Objetividad.**

El gerente debe basarse en hechos reales o concretos y no en opiniones subjetivas.

**- Dinámico.**

Debe ser una persona con características especiales, que le permitan ser elemento activo dentro de la organización, como también debe tener la capacidad de transmitir la energía que posee a los demás miembros de la organización

**- Persuasivo.**

El gerente debe ser persuasivo, ya que una de sus responsabilidades será inducir el personal a su cargo a realizar las tareas eficientemente y propiciar que los miembros de la empresa se identifiquen con los objetivos de esta.

**- Ser proactivo.**

Ser dinámico y adelantarse a los hechos o situaciones que puedan darse y afectar a la empresa.

### **2.3.1.3 Estilo de Gerentes.**

Es necesario determinar los diferentes estilos para identificar la gestión de cada uno de ellos ya que en su misión diaria un dirigente de empresas se encuentra ante diferentes situaciones, las cuales deberá responder circunstancialmente.

Existen varios estilos utilizados por estos gerentes los cuales se enuncian a continuación, definiendo y describiendo cada uno de ellos así como los indicadores que lo identifican.

Señalar la importancia de cada uno es ellos es con la idea de que los gerentes deben responder, ya sea en forma particular a muchas circunstancias o situaciones que se le presenten, o en una forma flexible dependiendo de la situación.

Dado que cada uno de los estilos gerenciales puede conducir al logro de una mayor productividad o rendimiento la flexibilidad en la aplicación de estos estilos es una destreza que la mayoría de los gerentes deberían adquirir, para así poder enfrentar una variedad de circunstancias o situaciones en particular.

#### **a) El gerente Misionero.**

El gerente misionero utiliza el estilo relacionado en una situación en la que es inapropiada. Es fundamentalmente un alma caritativa que pone las relaciones amables por encima de las demás consideraciones. Es ineficaz, porque su deseo de

verse a sí mismo y de ser visto como una buena persona le impide arriesgar siquiera un disentimiento mínimo para mejorar la producción. El gerente misionero cree que las personas felices producen más, intenta dirigir como si fuera un club social porque cree que la producción es menos importante que el compañerismo.

Evita el conflicto, agradable, amable, cálido, busca la aceptación de sí mismo dependiente, facilita las cosas, evita iniciar las cosas pasivo, no da indicaciones, no se preocupa por la producción, normas ni control.

**b).-Estilo de gerente separado.**

El gerente separado se orienta así los procedimientos, métodos y sistemas.

Muchos gerentes muy inteligentes y efectivos tienen un perfil básico y separado. A menudo se le encuentra en finanzas, contabilidad, personal, procesamiento electrónico de datos, investigación y desarrollo, en el gobierno y el departamento de control de oficinas de alto nivel. El perfil separado puede inducirse por los programas de entrenamientos relativamente largos a los que se someten las personas.

Entre los indicadores se destacan los siguientes “cauto, cuidadoso, conservador, ordenado” prefiere las cosas escritas procedimientos hechos.

Busca principios establecidos. Exactos, precisos, correctos, perfeccionistas constantes, consistentes, pacientes, calmados, modestos, discretos.

**c)- Estilo del gerente desertor.**

El gerente desertor es un gerente separado en la situación inapropiada. Se le ve como alguien que a menudo muestra<sup>3</sup> su falta de interés tanto en las tareas como en las relaciones. Es menos efectivo, no solo a causa de la falta de interés sino también debido al efecto en la moral de los subordinados.

Evade sus deberes a la vez impide la actuación de otro interviniendo o reteniendo información en su forma refinada y las organizaciones modernas la descripción probablemente se manifieste en la resistencia al cambio o en la aceptación de este para después hacerlo inoperante a escondidas.

Trabaja según lo fija el reglamento producción mínima abandona. Evita verse implicado, rehúye la responsabilidad y el compromiso, da pocas opiniones o sugerencias útiles, carente de creatividad y de originalidad, criterio estrecho, obstaculiza a los demás, dificulta las cosas, es renuente al cambio, no coopera no se comunica.

**d)- Estilo del gerente burócrata.**

El gerente burócrata es simplemente el estilo separado utilizado en forma

---

apropiada. El gerente burócrata emplea fundamentalmente la conducta separada en una situación separada. El burócrata no se interesa excesivamente por la tarea ni por las relaciones, sin embargo, es efectivo mediante supuesto o situación no requieran este tipo de interés.

Tiene éxito porque obedece las reglas de la compañía, mantiene un aire de interés y se mezcla menos personalmente en los problemas de los problemas de los demás. El gerente burócrata es eficiente, usa los canales correctos, cuida mucho el detalle y sigue las órdenes exactamente. Su orientación es la de aplicar las reglas del juego.

Sigue las ordenes – reglas- procedimientos confiables digno de fe mantiene un sistema y una empresa en marcha, observa los detalles eficientemente racional lógico autocontrolado, imparcial, justo, equitativo.

**e)- Estilos del gerente relacionado.**

El gerente relacionado se encuentra orientado básicamente hacia la otra gente los gerentes efectivos con un estilo básico relacionado se encuentra a menudo en la dirección del personal, capacitación o investigación y a veces en la dirección de grandes oficinas administrativas. El gerente relacionado puede producir una atmósfera de trabajo segura y aceptada, los subordinados entonces se sentirán libres para contribuir a participar en una serie de tareas a un en las que no les afecte directamente.

El gerente relacionado se identifica con sus subordinados y a través de estos se implementan sus propias necesidades.

La gente está en primer término destaca el desarrollo personal informal tranquilo, pasa inadvertido, largas conversaciones, considerado, crea una atmósfera segura.

**f)- Estilo del gerente promotor.**

El estilo promotor surge cuando el estilo relacionado se emplea en forma apropiada. El gerente promotor confía implícitamente en la gente, es la versión efectiva del estilo relacionado. La diferencia principal entre el misionero y el promotor es que el último es efectivo al motivar y trabajar con personas en una situación que así lo requiere.

Considera que su función consiste en primer lugar en desarrollar los talentos de los demás y en promover una atmósfera de trabajo que conduzca a que los subordinados se comprometan con su trabajo.

Mantiene canales libres de comunicación presta atención, comprende a los demás apoya trabaja bien con los demás, coopera con los demás, confían en él, confían en los demás.



#### **2.3.1.4 Niveles gerenciales**

Se refiere a las redes humanas que se relacionan en una organización con el fin de establecer objetivos, metas, desarrollar estrategias e influir con su acción en el medio ambiente que la rodea.

La estructura organizativa se halla en continuo cambio lo que hace que ésta misma se adapte y transforme para subsistir a través del tiempo, aquellas que no adapten sus sistemas estructurales desaparecerán en el tiempo.

Los niveles de dirección gerencial existen varios criterios, con el objeto de simplificar este trabajo tomaremos solo siguientes:

##### **a)- Gerentes de alta dirección**

Los que ocupan los puestos gerenciales de más alto nivel, tienden a tener las responsabilidades más generales y aún extensa red de interacciones, que casi siempre los obligan a pasar gran parte de su jornada con representantes de otras organizaciones con los cuales su empresa tiene negocios.

##### **b)- Gerentes funcionales**

A parte de la distinción entre los niveles de los puestos gerenciales, también. Conviene distinguir a los gerentes a partir del alcance de sus responsabilidades. La diferencia se da entre los puestos gerenciales que reciben el nombre de funcionales y los que designan como generales.

### **c) Gerentes de Primera Línea**

Las personas responsables del trabajo de las demás, que ocupan el nivel más bajo de una organización, se llaman gerentes de primera línea o primer nivel. Los gerentes de primera línea dirigen a empleados que no son gerentes; no supervisan a otros gerentes.

Algunos ejemplos de gerente de primera línea serían el jefe o el supervisor de producción de una planta fabril, el supervisor técnico de un departamento de investigación y el supervisor de una oficina grande. Con frecuencia; los gerentes de primera línea reciben el nombre de "supervisores". El director de una escuela también es un gerente de primer nivel, al igual que un manager de un equipo de béisbol de ligas mayores.

### **d).-Gerentes Medios**

El término gerencia media incluye varios niveles de una organización. Los gerentes de niveles medios dirigen las actividades de gerentes de niveles más bajos y, en ocasiones, las de empleados de operaciones.

La responsabilidad general de la gerencia media es dirigir las actividades que sirven para poner en práctica las políticas de su organización y equilibrar las demandas de sus gerentes y las capacidades de sus patrones.

### **e).-La Alta Gerencia**

La alta gerencia está compuesta por una cantidad de personas comparativamente

pequeña y es la responsable de administrar toda la organización. Estas personas reciben el nombre de ejecutivos. Establecen las políticas de las operaciones y dirigen la interacción de la organización con su entorno. Algunos cargos típicos de la alta gerencia son "director general ejecutivo", "director" y "subdirector"

### **2.3.2 Evaluación por Competencias**

Es medir el desempeño del personal a través de mecanismos de competencia (el mejor o los mejores ganan y obtienen un premio por esfuerzo).

#### **Algunas reglas de evaluación por competencias:**

- Se deben dar iguales oportunidades a los evaluados
- Se deben establecer los criterios de evaluación con claridad
- Se deben introducir mecanismos de evaluación que no afecten el desempeño de los opuestos. (Las acciones de uno afecten las de otro).

Es pertinente establecer premios, por el mejor desempeño.

``Algunos métodos propuestos en la actualidad aún no incluyen de manera práctica culturas como la calidad o el servicio o en su defecto sus estrategias no son aplicables completamente, a todo lo cual hay que añadir la carencia de programas para la evaluación del personal desarrollados específicamente para

cada sector``

### **2.3.3. Sistema de Evaluación por Competencias**

#### **2.3.3.1. Competencias**

"Las competencias constituyen el conjunto de habilidades, capacidades, conocimientos, patrones de comportamiento y clases de actitudes que definen un desempeño superior".

"Son comportamientos personales, relativamente estables, que permiten desarrollar el trabajo con altos estándares. Los comportamientos se identifican mediante la observación y pueden ser desarrollados mediante un enfoque adecuado"

Cada vez con mayor frecuencia, las exigencias de un puesto de trabajo a cubrir vienen definidas por los superiores en términos de competencias encaminadas a buscar un óptimo desempeño dentro de la organización.

Para que una persona muestre los comportamientos que componen las competencias incluidas en los perfiles requeridos, es necesaria la presencia y conjunción de los siguientes elementos:

**Saber** es el conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos

implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales).

**Saber Hacer** es el conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Dentro de éstas tenemos:

- **Habilidades técnicas** (para realizar diversas tareas).
- **Habilidades sociales** (para relacionarnos con los demás en situaciones heterogéneas como: trabajar en equipo, ejercer liderazgo, negociar, hablar en público).
- **Habilidades cognitivas** (para procesar la información que nos llega y que debemos utilizar para analizar situaciones, tomar decisiones).

**Saber Estar** es el conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social (cultura, normas, etc.). En un sentido amplio, se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias y actitudes en tanto elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado.

**Querer Hacer** es el conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores de carácter interno (motivación por ser competente, identificación con la tarea, etc.) y/o externo (dinero "extra", días libres, beneficios sociales, etc.)

a la persona, que determinan que ésta se esfuerce o no por mostrar una competencia.

**Poder Hacer** es el conjunto de factores relacionados con:

- Desde el punto de vista individual: la capacidad personal es decir las aptitudes y rasgos personales.
  
- Desde el punto de vista situacional: el grado de "favorabilidad" del medio. Diferentes situaciones pueden marcar distintos grados de dificultad para mostrar un comportamiento dado.

Todos estos elementos nos llevan en conjunto a la competencia, al "hacer" que resulta observable para los demás y que permite establecer diferentes niveles de desempeño (regular, bueno, excelente) de las personas en su ámbito personal y/o profesional, ya sea durante la realización de diversas tareas o en sus interacciones sociales.

### **2.3.3.2. Origen de las Competencias**

**Los motivos.-** Son la continúa preocupación por llegar a una meta la cual impulsa, selecciona o dirige nuestros comportamientos de:

**Logro:** Necesidad de éxito, se desarrolla a lo largo de la vida y es derivado de éxitos o situaciones adversas.

**Afiliación:** Necesidad de interrelacionarse de forma cercana y amistosa, de aceptación o reducción de ansiedad.

**Poder:** Necesidad de controlar o ejercer influencia, está relacionado con la personalidad.

- **Valores.-** Creencias y convicciones de lo deseable o no deseable y que sirven de orientación a las ideas o acciones.

Proviene de la formación de familia, centros educativos, sociedad, religión, tradición.

En general están relacionados con las creencias propias y colectivas presentes en nuestra sociedad.

- **Rasgos de personalidad.-** Se refiere a un conjunto de comportamientos y características que distinguen a una persona y son perdurables en el tiempo y en distintas situaciones, provienen de la interacción, de la inteligencia, el carácter, el temperamento y la cultura.
- **Autoimagen.-** Se refiere al pensamiento sobre uno mismo a través de todas las creencias y experiencias vividas.

Siendo el Recurso Humano el capital más valioso de la institución, su desarrollo profesional estará apoyado mediante un proceso que involucra la entrega de las competencias que requiere su función y como están sus comportamientos individuales frente a los requeridos.

Dichas competencias a ser utilizadas en el Sistema Bancario y Financiero se detallan a continuación:

**"Flexibilidad** es la habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.

**Autoconfianza** es la habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.

**Integridad** es ser honesto y ético en todo el ámbito profesional.

**Identificación con la institución** es la capacidad y voluntad de orientar los propios intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la Institución.

**Pensamiento analítico** es la capacidad de entender una situación desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso.

**Pensamiento conceptual** es la habilidad para identificar en las situaciones pautas o relaciones que no son obvias o identificar puntos clave en situaciones



complejas.

**Búsqueda de información** es la inquietud y la curiosidad constantes para saber más sobre temas, hechos o personas.

**Orientación al logro** es la preocupación para realizar bien el trabajo o sobrepasar un estándar.

**Iniciativa** se refiere a:

- Identificar un problema, obstáculo u oportunidad.
- Llevar a cabo acciones para dar respuesta a ellos.

**Orientación al cliente** implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades.

**Comprensión interpersonal** es la habilidad para escuchar, entender correctamente los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de los demás aunque no se expresen verbalmente o parcialmente.

**Comprensión de la organización** es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la institución o en otras organizaciones (clientes, proveedores, etc.)

**Impacto e influencia** implica la intención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar sus objetivos.

**Desarrollo de interrelaciones** consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contacto con distintas personas.

**Desarrollo de personas** implica un esfuerzo constante por mejorar el desarrollo o el aprendizaje de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la organización.

**Dirección de personas** implica utilizar apropiada y adecuadamente la autoridad personal o la que el puesto nos confiere, para decir a los demás lo que tienen que hacer y demandar su cumplimiento.

**Liderazgo** implica el deseo de guiar a los demás, supone la intención de asumir el papel de líder de un grupo o equipo de trabajo.

**Trabajo en equipo y cooperación** implica la intención genuina de colaboración y cooperación para el logro de los objetivos del grupo del cual se forma parte, el trabajar juntos, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente.

**Preocupación por el orden y la calidad** se expresa en forma como el seguimiento, la revisión del trabajo y la información, y en la insistencia en la

claridad de los roles y funciones asignadas, el asegurarse de que no existen errores en el trabajo o en la información.

**Autocontrol** es la capacidad de mantener las propias emociones bajo control y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad por parte de otros o cuando se trabaja en condiciones constantes de estrés.

### **2.3.3.3 Enfoque de Competencias**

#### **a. Enfoque de rasgos**

"Se definen como las características (rasgos subyacentes) que deben tener las personas para ocupar un puesto determinado."

En un enfoque de rasgos vemos que existen algunos inconvenientes puesto que es difícil predecir rasgos específicos asociados a un puesto y definirlos objetivamente.

#### **b. Enfoque de competencias**

"Se estudian los comportamientos observables de las personas que realizan su trabajo con eficacia y se define el puesto en función de los mismos."

El enfoque de competencias es una excelente alternativa ya que es más fácil establecer los perfiles de exigencias de un puesto y definir objetivamente los

comportamientos observables requeridos facilitando de esta manera la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil de competencias de las personas.

### **Elemento de Competencia**

"Es la descripción de una realización que debe ser lograda por una persona en el ámbito de su ocupación. Por tanto, se refiere a una acción, un comportamiento o un resultado que el trabajador debe demostrar y, es entonces, una función realizada por un individuo."

Analizando los elementos de competencias notamos que dichos elementos son fundamentales para evaluar los comportamientos o los resultados que el personal debe demostrar en el cumplimiento de sus funciones dentro de la organización.

### **Niveles de Competencia**

"Indican las diferencias de la aptitud necesaria en distintos niveles de la organización y dentro de diferentes funciones, papeles y trabajos.

Como resultado, el grado de aptitud varía de un puesto a otro por la singularidad de los requisitos particulares de cada puesto y la amplitud o naturaleza de cada habilidad, conocimiento, patrón de comportamiento."

Al analizar los niveles de competencia vemos que es importante puesto que ayuda a la institución a seleccionar al personal idóneo para un determinado puesto de acuerdo al grado de habilidades y destrezas de dicho funcionario.

#### **2.3.3.4. Tipos de Competencias.**

Las competencias pueden clasificarse en:

- Técnicas o de puesto.
- Directivas o genéricas.

##### **a. Técnicas o de puesto.**

"Se refieren a aquellos atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto determinado. Estas incluyen conocimientos, habilidades o actitudes específicas, necesarias para desempeñar una tarea concreta."

##### **b. Directivas o genéricas.**

"Son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva"

### **- Competencias estratégicas**

``Son aquellas necesarias para obtener buenos resultados económicos y entre éstas tenemos: la visión, la resolución de problemas, la gestión de recursos, la orientación al cliente y la red de relaciones efectivas. ``.

### **-Competencias intratègicas**

``Son aquellas necesarias para desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa, se trata en esencia de la capacidad ejecutiva y de la capacidad de liderazgo entre las cuales se mencionan la comunicación, la delegación, el trabajo en equipo``

Actualmente las organizaciones tienden a determinar, atendiendo a su entorno y su estrategia empresarial cuales son las competencias que realmente producen un desempeño superior para la institución.

### **2.3.3.5 Impacto de la aplicación de competencias en la productividad Institucional.**

La investigación de Burke & Day ha demostrado que el, desarrollo de competencias puede significar un incremento en la productividad entre un 29 y 32%, ya que incide en los comportamientos que causan un desempeño excelente

en un puesto desplazando la curva de productividad un 0.6 de su desviación estándar hacia la derecha, lo cual nos permitirá apoyar al cumplimiento de la misión, la visión y los objetivos de la institución.

#### **2.3.3.6. Perfil de Competencias.**

"Es el conjunto de comportamientos que la función requiere para generar mayores resultados el cual permite predecir el éxito en el puesto de trabajo"

Cada función tiene definido un perfil de competencias y este a su vez tiene niveles de comportamientos base y/o niveles de comportamientos de excelencia.

Mientras los comportamientos de los colaboradores se acerquen más a los niveles descritos como "Nivel de Excelencia" mejor será el cumplimiento de su función.

#### **Medición de Perfiles de las Personas.**

Para la medición de competencias individuales se emplearán cuestionarios que nos permitirán establecer los comportamientos y niveles que cada persona ha demostrado en el desarrollo de sus actividades cotidianas en la función.

Una vez establecidos los perfiles de cada persona estos serán comparados con los perfiles requeridos por la posición. Cada colaborador, así como su línea de

supervisión recibirán esta información para ser utilizada con fines laborales.

Recibirán también una guía de las acciones que se pueden tomar para desarrollar y alcanzar los comportamientos en los niveles requeridos.

### **Tipos de Mediciones**

Existen varias posibilidades a la hora de elegir a las personas que realizarán la medición de competencias y ello determinará el tipo de medición a realizar.

90 grados	Supervisión y automedición
180 grados	Supervisor, colaterales o colaboradores y automedición
360 grados	Supervisor, colaterales o colaboradores y automedición
500 grados	Supervisor, colaterales, colaboradores, clientes internos y/o externos, proveedores.

La finalidad de la "auto medición" es facilitar la comprensión por parte de la persona de su Perfil de Competencias al poder comparar su propia percepción con la de las demás personas.

#### **2.3.3.7 Desarrollo de Competencias.**

"Es un proceso de aprendizaje que permite al colaborador incorporar y/o



modificar comportamientos mediante la autogestión 'de su desarrollo para lograr la evolución de perfil de competencias hacia lo requerido por la función, y por lo tanto una mejora de desempeño`. Los niveles de desempeño están dados de la siguiente manera:

- La acción propiamente dicha
- La intensidad de la acción.
- Intensidad del efecto de la acción.
- El esfuerzo de la acción.

Además debe tomar en cuenta lo siguiente:

- La función y el papel del puesto.
- La función y papel del puesto en relación con otros departamentos de la organización.
- Los principales deberes y responsabilidades del puesto.

El peso, importancia e impacto del puesto en la organización.

- El conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, patrones de comportamiento que requiere el puesto, es decir las competencias centrales y auxiliares.

## Fases para el Desarrollo de Competencias

<b>Fases</b>	<b>Descripción</b>
<b>Identificación</b>	Identificar competencia a desarrollar, reflexionar y encontrar motivo para el cambio, producto del Feedback inicial.
<b>Proceso</b>	Adquirir competencia por entrenamiento, práctica y aprendizaje, etc.
<b>Aplicación</b>	Aplicar competencia en el trabajo, convertirla en hábito
<b>Feedback</b>	Obtener Feedback sobre la efectividad
<b>Medición</b>	Obtener información acerca del avance de la competencia

### **Diferencia entre Evaluación Tradicional y Evaluación por Competencia.**

"La evaluación por competencias es la base para la certificación de competencia y se lleva a cabo como un proceso para acopiar evidencias de desempeño y conocimiento de un individuo en relación con una norma de competencia laboral.

Esto le confiere un papel de instrumento de diagnóstico muy apreciable tanto para el trabajador como para el empleador".

Los sistemas tradicionales de evaluación suelen presentar todas o algunas de las siguientes características:

- Evaluación asociada a un curso o programa.
- Partes del programa se evalúan a partir de las materias.
- Partes del programa se incluyen en el examen final.

- Aprobación basada en escalas de puntos.
- No se conocen las preguntas.
- Se realiza en tiempos definidos
- Utiliza comparaciones estadísticas.

Por su parte, la evaluación de competencias laborales se define como un proceso con varios pasos:

- Definición de los objetivos
- Recolección de evidencias
- Comparación de evidencias con los objetivos
- Formación de un juicio (competente o todavía no competente)

La evaluación de competencias se caracteriza por:

- Se centra en los resultados del desempeño laboral.
- Tiempo no determinado.
- Individualizada.
- No asociada a un curso o programa de estudio.
- No compara a diferentes individuos.
- No utiliza escalas de puntuación.
- Su resultado es competente o aún no competente.

La evaluación por competencias tiene muchas ventajas ya que el desempeño del personal está vinculado a la estrategia y las metas de la organización, el cual se define según las competencias que describen qué trabajo se realiza y cómo.

#### **2.3.3.8 Técnicas e Instrumentos de Evaluación**

Desde hace algunos años, se ha incrementado el número de organizaciones interesadas en evaluar a sus miembros más que por el cumplimiento de las tareas, por las competencias que estos sean capaces de demostrar en el desempeño de sus funciones.

A continuación, se hace referencia a algunos de los métodos y /o técnicas que son utilizados actualmente en el diagnóstico de competencias.

#### **Método Evaluación 360°**

"Es un sistema para evaluar el desempeño a través de un cuestionario, donde pueden expresarse criterios en relación a ¿qué le gusta del evaluado en relación a los aspectos explorados? ¿qué no le gusta?; ¿qué le gustaría que sucediera o que modificara en su conducta? Todo esto referido a comportamientos observables o deseables"

Con la aplicación de este método es posible el establecimiento de políticas más

claras basadas en los resultados de la evaluación, lo que permite identificar al candidato adecuado para el puesto de trabajo identificar con mayor facilidad a personas exitosas y con potencialidades, reforzando, reconociendo y estimulando así sus resultados; proporciona información objetiva y cuantificada respecto a áreas claves del desempeño "difíciles de medir" como son el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipos, etc.

### **Método del Assesment Center.**

Este método, considerado de gran valor predictivo, constituye en esencia, un modelo de evaluación actitudinal y aptitudinal del comportamiento, basado en múltiples estímulos.

La metodología que se aplica para esto se basa en la aplicación de una serie de ejercicios que pueden adaptarse a un sector en particular, o a un nivel jerárquico determinado, creando entorno a esto, situaciones que semejen la realidad laboral en la que se desempeña el individuo.

Genéricamente los Assesment Center tienen dos pasos que son:

**a.** Definir el puesto de trabajo de los candidatos de acuerdo a las competencias para su éxito: liderazgo, delegación, análisis de problemas, comunicación, entre otros.

**b.** Creación de la matriz de competencias que evalúa cada uno de los ejercicios

Actualmente la utilización de este método para la evaluación de competencias directivas se encuentra en una curva de ascenso, en la que se han obtenido resultados satisfactorios.

**c. El Test de Monster**

``A partir de un estudio exhaustivo de los cuestionarios existentes en el mercado actual, en un esfuerzo por unificar criterios a partir de la gran diversidad de estos, no solo en la forma en que son administrados, sino también en la forma y el tiempo de aplicación, el Test de Monster surge como una alternativa metodológica que permita evaluar y predecir la conducta laboral``

En función de esto, se plantearon dos cuestiones fundamentales:

- a.** ¿Que medir?: determinar que competencias son las más importantes en cada organización en función de su cultura organizacional y sus necesidades.
- b.** ¿Cómo medirlo?: Determinar la metodología a utilizar.

Como consecuencia de este análisis, surge un listado de competencias dando respuesta así a la primera cuestión planteada en relación a qué medir.

### **2.3.3.9 Habilidades**

Robert Gagné (1970) define a las habilidades "como las capacidades intelectuales que son necesarias para ejecutar una tarea en forma correcta"

Hablar de habilidades es hablar de una disposición natural o adquirida en un campo determinado del comportamiento. Una habilidad es una capacitación intelectual que una vez activada facilita el aprendizaje, la ejecución o la retención de una tarea, es decir, para la ejecución como rango definido de una habilidad de aprendizaje.

Robert Gagné manifiesta que las habilidades se definen por tres atributos:

#### **a. Su especificidad conceptual**

Una habilidad debe definirse en términos conceptuales, esto para permitir a los directivos fundamentar lo que desean enseñar.

#### **b. Por sus propiedades de transferencia.**

Se refiere a la influencia de las habilidades primarias que el empleado deberá poseer en el momento de pretender desarrollar una habilidad superior o posterior a la habilidad primaria que ya posee.

**c. Por sus propiedades de transferencia.**

Se refiere a la influencia de las habilidades primarias que el empleado deberá poseer en el momento de pretender desarrollar una habilidad superior o posterior a la habilidad primaria que ya posee.

**d. Por su utilidad en el alcance de objetivos culturalmente valiosos.**

Para que una habilidad se considere como tal, debe tener valor dentro de una sociedad, y dentro de una cultura.

"La combinación que constituye el aprendizaje de la ordenación de habilidades más simples, que representan los requisitos previos, se pueden analizar a su vez para resolver aún todavía habilidades más simples de las cuales están compuestas"

Este proceso de análisis revela aquello que se conoce como una jerarquía en el aprendizaje, lo cual no es más que una especie gráfica de las habilidades subordinadas relacionadas con alguna habilidad compleja en particular que se va a aprender.

La conceptualización que presenta Robert Gagné de las habilidades, se basa en la distinción de lo que él denomina transferencia lateral y transferencia vertical.



### **a. Transferencia lateral**

"Es la base previa de entrenamiento. Es la capacidad de aplicar, en una nueva situación, una aptitud previamente aprendida"

El individuo aprende a responder ante una determinada serie de estímulos con una respuesta dada. Si la respuesta se presenta ante nuevas circunstancias, ocurrió una transferencia.

Una demostración de transferencia lateral será la aplicación de habilidades en el dominio de tareas de una misma clase general, es decir, habrá la incorporación de una habilidad con los prerrequisitos del mismo nivel de complejidad, en este caso el empleado aprende a aplicar una capacidad en varias situaciones.

### **b. Transferencia vertical.**

"Una capacidad por aprenderse se adquiere más rápidamente, si fue precedida por el aprendizaje de capacidades secundarias"

Es decir, el empleado utiliza una conducta previamente adquirida que le ayuda a adquirir una nueva capacidad conductual. Así varias habilidades secundarias conducen a la adquisición de una habilidad superior.

### **2.3.3.10 Creatividad.**

``Se puede definir como la capacidad de creación de elementos nuevos y dinámicos o de solución de problemas, en entornos en donde los recursos o instrumentos son escasos y limitados, y en donde se debe usar el potencial mental para llegar a soluciones adecuadas``

El mundo cambiante, nos obliga a plantear soluciones, formular hipótesis, darnos cuenta de algo nuevo, novedoso, es decir, la acción prepositiva está íntimamente ligada con el proceso creativo.

Existen elementos fundamentales para que las personas sean creativas entre éstos tenemos:

#### **a. Imaginación**

"Requiere que las personas puedan distinguir entre lo real y ficticio, entre lo imposible e improbable y requiere de la capacidad de relación de objetos con realidades"

#### **b- Crítica**

"Entendida como la capacidad de diferenciar los problemas reales (importantes y productivos) de los irrelevantes y triviales, la crítica es la capacidad de identificar

los elementos importantes, fallas o aciertos en las acciones"

### **c. Comprensión**

“La comprensión implica: descomponer los elementos para entenderlos en forma individual (análisis) y después reconstruir todo (síntesis). De este modo al reconstruir se reordenan los elementos con coherencia produciendo nuevos elementos y generando creatividad"

La comprensión exige la formación de una estructura de pensamiento en la que un problema pueda ser formulado en función de una teoría que cuente con los conceptos y leyes necesarias para construir una posible solución.

### **d. Individuos Creativos.**

Se rigen generalmente por criterios estrictos y exigentes, procuran siempre lograr un buen equilibrio entre subjetividad y objetividad, para lo cual conocen el inmenso valor de la discusión sincera.

- Aceptan con facilidad la confusión y la incertidumbre; los altos riesgos no les asustan y el fracaso lo conciben como parte del proceso creativo.

- En el momento de la crítica pueden dejar a un lado los compromisos emocionales con su trabajo y son capaces de considerar diferentes puntos de vista

sobre un mismo t3pico.

- No se apresuran para conducir una determinada obra, por el contrario dejan de lado sus resultados parciales o finales durante alg3n tiempo para volver sobre ellos con la posibilidad de hacer procesos autocr3ticos.

### **2.3.3.11 Desempe1o**

#### **Capital Humano.**

"T3rmino utilizado para referirse a la capacitaci3n y el nivel de conocimientos de que gozan los integrantes de una empresa, o de la sociedad en general, que los hacen id3neos para el desempe1o de un trabajo o funci3n y que constituyen una parte fundamental para la evaluaci3n del potencial que 3sta tiene de generar riqueza, crecimiento, desarrollo o bienestar"

Al ser el recurso humano los activos m3s importantes de la organizaci3n es indispensable establecer los mecanismos adecuados de evaluaci3n a trav3s de las competencias que desarrollen 3stos para de esta manera elevar el desempe1o del personal y ser m3s competitivos en el mercado.

## **Análisis de Cargos.**

"Es una explicación escrita de los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico, consiste en la obtención, evaluación organización de información sobre los cargos de una organización." El análisis de cargos es muy importante ya que nos permite conocer las posiciones y puestos que tiene la institución, así como las funciones y el valor agregado con que se realiza y exige el cumplimiento de cada uno de ellos.

## **Indicadores de Desempeño.**

Cualquier empresa debe mantener un estricto control sobre sus resultados, debe tener indicadores con los cuales se puedan desarrollar los análisis de desempeño correspondientes en la organización.

Existen tres grandes tipos de normas o indicadores para hacer la evaluación del desempeño en las empresas:

### **a. Indicadores de efectividad.**

Son las que miden el desempeño general de las ventas y las tendencias de venta según la segmentación de la compañía.

**b. Indicadores de eficiencia.**

Son indicadores relacionados con los costos relativos.

**c. Indicadores de efectividad – Eficiencia.**

Son las que mezclan el desempeño de ventas contra el desempeño de los costos para generar indicadores que se relacionan con las utilidades de la empresa.

**Criterios de Desempeño.**

"Son una descripción de los requisitos de calidad para el resultado obtenido en el desempeño laboral; permiten establecer si el trabajador alcanza o no el resultado descrito en el elemento de competencia"

Los criterios de desempeño nos permiten conocer el resultado esperado con elemento de competencia y además precisar acerca de lo que se hizo y la calidad con que fue realizada las diversas actividades dentro de la institución.

**Eficiencia**

"Capacidad para utilizar los medios de que se dispone de la forma más eficaz posible en la consecución de los objetivos planteados. Realización de una actividad económica de forma que se minimicen los costes y se utilicen los recursos disponibles óptimamente".

"Es el criterio económico que revela la capacidad administrativa de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, energía y tiempo."

La eficiencia es muy importante ya que nos permite alcanzar los objetivos planteados i claves de la optimización de los recursos dentro de la organización.

### **Eficacia**

Es el criterio institucional que revela la capacidad administrativa para alcanzar las metas o resultados propuestos (la eficacia administrativa se ocupa esencialmente del logro de los objetivos educativos)"

### **Efectividad**

"Es el criterio político que refleja la capacidad administrativa de satisfacer las demandas planteadas por la comunidad externa reflejando la capacidad de respuesta a las exigencias de la sociedad"

Lo mejor que podemos hacer cuando queremos iniciar procesos de renovación es invertir tiempo para mejoramos a nosotros mismos, como personas y como gerentes y este cambio personal se logra cuando cambiamos nuestros hábitos.

Un hábito es la conjunción de tres componentes:

El conocimiento, la habilidad, y la actitud. Para convertir un comportamiento en hábito es necesario que se unan los tres componentes.

Los hábitos para ser altamente efectivo son:

**a. Ser proactivo**

Una persona proactiva no culpa a los demás por lo que le está pasando, es consciente de que fueron sus decisiones las que la llevaron donde está pero no se queda en el simple reconocimiento de sus acciones, tiene el poder para decir estoy aquí por las decisiones que tomé, pero mañana quiero estar allá.

La proactividad se basa en guiamos por nuestros valores, en no entregar a otros el control sobre nuestras decisiones y en trabajar continuamente en nuestro desarrollo buscando influenciar a quienes se encuentran en nuestro entorno cercano.

**b. Empezar con el final en mente**

Si empezamos cada día de nuestras vidas sabiendo lo que queremos hacer y hacia dónde nos dirigimos, seguro que llegaremos al liderazgo personal.

Para desarrollar este hábito existe una herramienta fundamental la misión



personal, que es una declaración basada en nuestros principios y valores, de manera que nos permita tomar decisiones derivadas de ellos.

Antes de determinar nuestra misión personal debemos encontrar nuestro centro, el cual está dado por la forma en que miramos el mundo. Nuestro centro es nuestra fuente de mayor seguridad y es una guía para nuestras decisiones. Para desarrollar el segundo hábito debemos encontrar el centro más adecuado, aquel basado en principios que no cambian con el tiempo ni bajo otras circunstancias.

### **c. Poner primero lo primero**

Una vez que se han desarrollado los dos primeros hábitos se está en posición de implementar el tercero: priorizar.

Casi toda la gente está en la búsqueda de organizar el tiempo, pero casi nadie se preocupa por organizar sus prioridades, lo cual resulta siempre más efectivo. La cuestión es que para ser realmente efectivo, se debe poner lo verdaderamente importante por encima de lo urgente, ya que lo urgente sólo es importante para otros.

Logrando desarrollar este hábito se aplica el principio de implementar nuestros planes de acción para lograr propósitos significativos.

#### **d. Pensar Ganar / Ganar.**

La cultura en la que vivimos está enmarcada en el concepto de yo gano-tu pierdes. En la cabeza tenemos instalado el chip de la competencia en lugar del chip de la colaboración.

Para ser realmente efectivos debemos pensar ganar /ganar en todas nuestras relaciones interpersonales, hay suficiente para todos.

Antes que buscar ser comprendido, comprender es difícil interactuar -con otros, dialogar o convivir sin tener problemas, si buscamos encontraremos que en la raíz de estos problemas está la dificultad de comprendemos unos a otros.

El quinto hábito consiste en aprender a escuchar, en entender a los demás desde su propia perspectiva, si logramos desarrollar este hábito podremos no sólo evitar problemas interpersonales, sino adelantar con más agilidad los procesos con soluciones ganar/ ganar.

#### **e. Sinergizar**

El todo es más que la suma de sus partes, eso significa la sinergia. La creación de este hábito requiere del trabajo en equipo, el cual, cuando se basa en la confianza y en los principios, genera creatividad, innovación y efectividad.

## **f. Afilar la Sierra**

El desarrollo de este hábito se da cuando somos capaces de hacer mantenimientos e innovaciones benéficas a los demás hábitos.

Si recuerdas el principio del , afilar la sierra significa que si nos dedicamos solamente a aserrar, sin mantener la sierra, sin afilarla, seguramente llegará el momento en que ya no podamos aserrar más.

Desarrollar estos hábitos requiere de inversión, de tiempo y de ganas, lo más posible es que nos enfrentemos a nosotros mismos, pero comenzando por el principio, siendo proactivos.

### **2.3.3.12. Clima Cultura Organizacional y Recursos Humanos**

Muchas han sido las interpretaciones que han hecho los tratadistas en tomo a lo que significa Análisis Administrativo; algunos de ellos lo definen como el estudio de los problemas que se dan en una Organización o Empresa, tanto a nivel micro-analítico como a nivel macro analítico. En realidad no existe una definición mala o buena de lo que puede significar el Análisis Administrativo. En éste pequeño aporte, pretendemos clarificar al lector lo que es, desde una nueva perspectiva: el Análisis Administrativo.

Podemos definir el Análisis Administrativo como el examen exhaustivo de los

planos organizativo, dinámico, funcional, estructural y comportamental en una empresa u organización, para detectar situaciones anómalas y proponer las soluciones que sean necesarias.

**El Plano Organizativo Dinámico.-** Este plano proviene de los postulados que hiciera acertadamente el tratadista Luther Gullick, uno de los pioneros de la Escuela Clásica de la Administración. Gullick sostiene que en una organización debe haber ciertos principios administrativos, a saber: Planeación, Organización, Staff o Dotación de Personal y Asesoría, Dirección, Control, Reporte, y Presupuesto. En el momento en que realizamos una investigación específica de lo que corresponde al Plano Organizativo Dinámico, nos enfocamos en el cumplimiento eficiente y eficaz de cada uno de tales postulados.

**El Plano Funcional.-** En este plano se investiga cómo y de qué forma realiza la organización sus actividades productivas, para lo cual el Analista se puede valer de herramientas tales como los organigramas, sociogramas, cuadros de distribución de trabajo, diagramas de flujo, cuadros estadísticos, entre otros.

Uno de los fines más importantes de la investigación de este plano, es el determinar cómo poder mejorar y más efectivos los procesos productivos de la organización.

**Plano Estructural.-** Desde los tiempos más remotos, la Administración ha nutrido su teoría de algunas organizaciones como la Iglesia Católica, los Egipcios,

el Ejército, entre otros, que en su momento desarrollaron estructuras que funcionaron en su tiempo y espacio; pero que, sin embargo, traídos a nuestros días parecieran no adaptarse a nuestro tiempo y espacio. Podríamos decir, sin temor a equivocarnos, que rachas de las Firmas o Empresas actuales, todavía sufren influencias de tales organizaciones ancestrales. Una de las características de la Administración actual, es el cambio constante; el cual se aplica a éste plano estructural, en el tanto las estructuras organizacionales deben investigarse con el fin de mejorarlas cada vez, y así brindar al cliente un servicio que llene sus expectativas.

**El Plano comportamental.-** las organizaciones ya han aceptado que su recurso más valioso ypreciado es el Humano. Los investigadores actuales prestan una especial mención a este factor como uno de los más críticos en la gestión de una empresa. Las relaciones interpersonales, tanto formales como informales, son las que se investigan en este plano; ya no observando al humano como una simple máquina productiva, sino como una de las partes más importantes de la empresa a la cual hay que mantener, desarrollar y potencializar.

Las empresas actuales, consientes de la importancia del recurso humano, han implementado programas de Desarrollo Organizacional con el fin de preparar para el cambio a sus apreciados colaboradores, concomitantemente con una efectiva capacitación técnica.

## Los Cuatro Planos Que Investiga El Análisis Administrativo En Una Organización

PLANO ORGANIZATIVO DINAMICO	PLANO FUNCIONAL	PLANO ESTRUCTURAL	PLANO COMPORTAMENTAL
(P)lanear (O)rganizar (D)irección (C)ontrol (R)eporte (P)resupuesto	Cómo se hacen las cosas	Cómo está diseñada la estructura de la organización	Relaciones formales versus relaciones informales

El Análisis Administrativo, a su vez, se puede practicar en dos niveles según su profundidad; Microanálisis y Macroanálisis; además, se puede practicar en tres niveles según su alcance, a saber: Acrónico, Sincrónico y Diacrónico.

En el Microanálisis Administrativo se estudia en forma detallada una parte de un órgano superior, desde sus aspectos más generales hasta los más específicos. El Macroanálisis Administrativo realiza el examen en forma más global, es decir, el conjunto de órganos que forman parte de un sistema superior.

Si hablamos del nivel Acrónico observaremos solamente la endoestructura o estructura interna en forma general, es decir, factores tales como procesos, estructuras, evaluaciones, entre otros. En el nivel Sincrónico se analizan los factores endógenos, pero en forma más específica, es decir descompone cada uno de los subsistemas y los interrelaciona con los demás subsistemas de menor grado.

En el nivel Diacrónico, puede que sea la tarea más difícil, puesto que aquí se

analiza las transacciones entre el Medio Ambiente o Entorno y la Organización, lo cual nos dará como resultado las necesidades estratégicas que debe regular la organización para poder sobrevivir en un mundo dinámico y competitivo como el actual.

En realidad podríamos decir que la razón de ser del Análisis Administrativo es, sin lugar a duda, el cambio. Ante este fenómeno, el Analista Administrativo debe actuar con dos principales objetivos:

**Tener claras las leyes del cambio.**- Ajustar la Organización a esos cambios que demanda el Medio Ambiente o Entorno en forma sistemática. El Análisis Administrativo se nutre también de una serie de Modelos de Diagnóstico Administrativo para poder implementar cualquier cambio en la organización, puesto que éstos no pueden obedecer simplemente a una "Moda Gerencial", sino a una situación diagnosticada; es decir, a una identificación sistemática de los factores internos y externos que determinan una situación anómala que es imperioso corregir.

Algunos de estos Modelos son: Modelo de Walter Vásquez "Comparación por Funciones", Modelo de Milton Esman y Hans Blaise "Institucionalización", Modelo de Larry Greiner "Evolución y Revolución conforme Crecen las Organizaciones", Modelo de Ernest Dale, Modelo de Richard Hall de su obra "Organizaciones Estructura y Proceso", "S.W.O.T." (Strengths, Weaknesses,

Oportunities & Threats) también conocido como "F.O.D.A." (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), "Teoría General de Sistemas", "Organización y Métodos", entre otros.

Las principales herramientas del Analista Administrativo son los Modelos de Diagnóstico Organizativo (MDO), que sirven para realizar un efectivo diagnóstico que servirá a su vez para continuar con la Prognosis.

Entendemos como Prognosis la valoración que realiza el Analista de la información que destaca del Diagnóstico Organizativo y que debe confrontar con algún Modelo Teórico Conceptual de la Teoría General de la Administración, con el exclusivo fin de delimitar cuál puede ser la mejor forma de operacionalizar el cambio o resolver la situación anómala existente.

Dentro de los Modelos Teórico Conceptuales de la Teoría General de la Administración, encontramos toda la Teoría Clásica de la Administración: algunos Autores especializados, además de otras corrientes tales como la Calidad Total, la Reingeniería, Administración por Valores, Empowerment, Kaizen, entre otros.

Al realizar un Análisis Administrativo a través de un Diagnóstico Organizativo efectivo, se determinan situaciones anómalas que se confrontan con los Modelos Teórico Conceptuales, para concretar qué se debe corregir y cómo; a partir de ahí



se puede concluir y recomendar soluciones para los problemas de una organización dada.

A partir de la decisión de cambio, se debe adoptar una estrategia de cambio que debe ser sistemática sin duda alguna. Es decir, sin prisa pero sin pausa, sobre todo con los recursos humanos de la organización, pues muy fácil resulta un cambio tecnológico, estructural o funcional, pero transformar la mente de las personas es un proceso que demanda tiempo y paciencia.

Clima Cultura organizacional y recursos humanos lo más importante de la reingeniería.

Muchos de los dirigentes empresariales al oír la palabra Reingeniería tiemblan de miedo. Otros sienten como si fuera lo mejor del "recetario" que ofrece la Teoría Administrativa Moderna. Pero en realidad se trata de una filosofía que bien utilizada puede brindar magníficos resultados; pero que mal administrada en la mente de las personas puede provocar entropía organizacional.

Recientemente en Japón, Masaaki Imai analizó los postulados de la Reingeniería según Michael Hammer y James Champy, para determinar que en realidad la "Reingeniería de Impacto" carecía de una parte muy importante: la humana.

En muchos países, incluido el nuestro, introdujeron ésta filosofía tanto en las

empresas públicas como privadas, ignorando que un programa de Reingeniería sin mejoramiento continuo de todos y cada uno de sus participantes, lo único que genera es incertidumbre y en cierto momento destrucción del recurso humano.

Reingeniería es una palabra que se pronuncia con temor, pues ésta significa para los eventuales participantes: temor, incertidumbre, pérdida e incomodidad, todos ellos sinónimos de desmotivación e improductividad. Si bien es cierto que las organizaciones deben adaptarse a los nuevos y competitivos aires que predominan so pena de desaparecer, lo pueden hacer a través de un programa novedoso como lo es la Reingeniería, pero tomando en cuenta lo más importante de una organización: su recurso humano.

Masaoki Imai desarrolla la Teoría del Kaizen como la parte humana de la Reingeniería, la cual pretende un "mejoramiento" continuo en el personal de la organización desde la Gerencia de Línea y hasta los Niveles Operativos, pero con un fuerte énfasis en la vida del colaborador, sea en su lugar de trabajo o en su vida social y familiar. Imai sostiene que no hay un momento de la vida que no se pueda aprender y mejorar.

En primera instancia se desarrolla esta parte humana, porque según Hammer, la filosofía de la Reingeniería se implementaba principalmente en tres áreas:

**Estructura. Procesos. Plataforma Tecnológica.-** Principalmente la Estructura

Organizacional se enfocaba a transformar aquellas estructuras verticales o piramidales, protectoras de feudos, alejadas del cliente, lentas, inflexibles y distorsionadoras de la comunicación, por estructuras más horizontales y flexibles, donde la organización se estructurara en razón del cliente, es decir de adentro hacia adentro y no viceversa.

La transformación de los Procesos se enfocaba a terminar con el concepto tarea y con aquellos colaboradores que hacían solamente "lo que les tocaba" y nada más. Desechando el concepto de tarea, se implementaba el término proceso; es decir, la organización produce por procesos y subprocesos, en donde los grupos de trabajo son responsables del servicio que se le ofrece al cliente y todos los colaboradores saben Hacer de todo. Cuando el trabajo se desarrolla por procesos, se distinguen cuatro básicos: técnicos, tácticos, estratégicos y administrativos; a partir de ahí se delimitaban los subprocesos existentes.

### **¿Por qué se habla de Reingeniería?**

Ya no es un tema desconocido, ha recibido muchos nombres pero la meta es la misma aumentar la capacidad para competir. La característica más común y básica de los procesos rediseñados es que desaparece el trabajo en serie. Es decir, muchos pasos o tareas que antes eran distintos se integran y comprimen en uno solo. El verdadero trabajo de reingeniería, la carga pesada, es la labor de los miembros del equipo. Estos son los que tienen que producir las ideas y los planes

y convertirlos en realidades. Ningún equipo puede rediseñar más de un proceso a la vez, lo cual significa que ninguna empresa o institución puede rediseñar más de un proceso a la vez, lo cual significa que una compañía que vaya a rediseñar varios procesos debe tener más de un equipo trabajando.

Para lograr las estrategias que se pondrán en acción se sugiere adoptar un programa de calidad total. Este concepto involucra un sistema integral del director que se inicia con la definición de la visión de la entidad, de su misión y de sus valores.

La activa participación del líder en este proceso deberá verse retribuida por el logro de organizaciones más ágiles, sensibles y competitivas que alcancen sus metas a mediano y largo plazo gracias a la plena satisfacción de los usuarios en este caso los docentes y educandos, al desarrollo de sus empleados y a la adecuada satisfacción de todos los involucrados.

**Cambiando.-** Un proceso rediseñado no requiere que el trabajador siga reglas sino que ejecute su propio criterio & fin de hacer lo que debe hacer; los empleados necesitan suficiente educación para discernir qué es lo que deben hacer. Las compañías tradicionales hacen hincapié en enfrentar a los empleados.

El enfoque de medidas de desempeño y compensación se desplaza de actividad a resultado. La remuneración de los trabajadores de las compañías tradicionales es relativamente sencilla. En las que se han rediseñado la contribución y el

rendimiento son las bases principales de la remuneración.

En una organización, compañía, empresa o institución rediseñada los empleados deben tener creencias como las siguientes:

- Los clientes pagan nuestros salarios: debo hacer lo que se necesite para complacerlos.

- Todo oficio en esta compañía es esencial: el mío es muy importante.

- La responsabilidad es mía: debo aceptar la propiedad de los problemas y resolverlos.

- Pertenezco a un equipo o fracasamos o nos salvamos juntos.

### **Comprender el Comportamiento del Negocio.**

Una de las palabras claves en reingeniería es la reposición, pero antes de analizar donde y como utilizarla es necesario conocer cómo evolucionan los negocios y lo han hecho lentamente, la historia de la evolución de los negocios, esta comenzó hace muchos años en las ciudades más antiguas, como evoluciona una empresa, por muy lento que sea su desarrollo siempre tiene algún cambio.

Casi siempre que un negocio comienza los empleados se conocen entre sí,

asimismo las políticas y métodos son informales, lo que indica que los procesos respectivos serán particularmente sencillos, directos y conocidos por todos.

La evolución de las estructuras jerárquicas, están relacionadas directamente con los organigramas, porque sólo mediante ellos hay una orientación posible, lo cual resulta limitante en un número creciente de casos.

La característica más obvia de la evolución de las jerarquías es la creación de niveles adicionales de administración para adecuar el crecimiento organizacional.

**Competencia global.**- El proceso de competencia global constituye una estrategia excelente para alcanzar una posición competitiva a largo plazo, por cuanto ésta suministra instrumentos y técnicas específicas para lograrlo.

Este proceso genera habilidades y conocimientos, involucra a la alta gerencia se centra en el logro constante de mejoramientos y construye una cultura corporativa que valora la satisfacción de los clientes más que cualquier otra cosa.

La importancia de la competencia total radica en tres razones que se describen a continuación:

El ambiente empresarial de hoy es extremadamente competitivo, ya no a un nivel puramente nacional, sino también a nivel internacional.

El consumidor de hoy exige calidad como nunca antes. Las recientes investigaciones sobre los consumidores lo demuestran.

Las investigaciones también demuestran que los consumidores están más dispuestos a cambiarse de una empresa a otra, no sólo con el propósito de obtener un precio mejor. Se cambiarán en busca de un servicio mejor: Confiabilidad, accesibilidad, cortesía y otros.

De igual manera es importante para las organizaciones hacer:

Reingeniería:

Para supervivir

Para vencer a la competencia

Aumentar sus ventajas competitivas

Retener clientes

Incrementar ganancias

Satisfacer a sus empleados

Sintetizando tenemos que estos dos procesos tanto la competencia global como la reingeniería son importantes ya que la llamada globalización de la economía mundial ha removido las barreras tradicionales entre países para favorecer el comercio y la inversión, generando nuevas y espectaculares oportunidades.

El acceso a los mercados y a las posibilidades de negocios dependerá, entre otras

cosas, del conocimiento, la información, la tecnología y esquemas de trabajo conjunto para enfrentar el reto de la competitividad.

**La Tecnología el cambio y la Reingeniería.-** Una organización que no pueda cambiar su modo de pensar acerca de la tecnología no se puede rediseñar. La tecnología desempeña un papel crucial en la reingeniería de negocios, pero también es muy fácil utilizarla mal.

La tecnología, en el más alto grado de la tecnología moderna, es parte de cualquier esfuerzo de reingeniería, un capacitador esencial, porque les permite a las compañías rediseñar sus procesos.

Pero, así como los problemas de un gobierno no se pueden resolver con sólo gastar más y más dinero, tampoco el solo hecho de destinar más computadores a un problema existente significa que se haya rediseñado. En realidad, el mal uso de la tecnología puede bloquear la reingeniería porque refuerza las viejas maneras de pensar y los viejos patrones de comportamiento.

### **El Cambio Paradigmático**

En los últimos tiempos han estado cobrando fuerzas algunos procedimientos modernos para orientar los negocios y llevan implícita la idea de cambio, tratando sobre todo, de centrar las actividades en rediseños y nuevas estructuras para



obtener el mayor provecho posible de las diversas situaciones que se presentan en las empresas.

Entre estos movimientos dirigidos a mejorar las técnicas comerciales, se destaca el denominado paradigma que en otras palabras significa "modelo", uno de cuyos máximos impulsores es Joel Barker (1990) quien lo define como "un conjunto de reglas orientadas a establecer límites y a describir cómo solucionar problemas dentro de esos límites".

De esta definición se deduce que un paradigma o modelo no es más que cualquier técnica o procedimiento que permita alcanzar en forma práctica, rápida y conveniente los objetivos propuestos.

**Paradigma Resistencia al cambio.-** A pesar de todo lo que pueda hacerse para crear un clima que sea favorable al cambio, se puede anticipar cierto grado de resistencia. Esta puede estar basada en el temor económico, al temor a experimentar una reducción en la paga o desempleo temporal o incluso permanente.

Los empleados también pueden temer que el cambio pueda lesionar su status o reducir el reconocimiento o satisfacción que han estado obteniendo por su trabajo. También pueden percibir el cambio sugerido como una expresión de la crítica de sus desempeños o de sus acciones.

Con frecuencia, los paradigmas son la causa de esta resistencia inconsciente. Si un cambio propuesto choca con un paradigma, el resultado será un sentimiento de amenaza, un mecanismo de defensa natural que actúa a nivel del subconsciente.

El paradigma que actúa como filtro es también la causa subyacente de muchos problemas de comunicación. Cada individuo posee un conjunto diferente de paradigma de modo que es aceptable, incluso obvio, que una persona rechace o entienda de manera equivocada a otra. Durante años la magnitud de este problema se ha reconocido abiertamente, pero no se ha tenido éxito para corregirlo.

### **La Reingeniería el Movimiento Hacia un Nuevo Paradigma**

La reingeniería no es en si misma un paradigma, aunque muchos lo crean, pero requiere de uno nuevo para ser eficaz. Sin embargo, es cierto que aplicar la reingeniería sin desafiar nuestros supuestos básicos acerca de los negocios, no dará los resultados esperados, falla que muchas tentativas iniciales han demostrado.

### **Reingeniería: Características que apoyan el éxito**

Al principio funciona como para reinventar la compañía. Hacer que la gente acepte la idea de un cambio radical en su vida de trabajo.

Las compañías han desarrollado mensajes claros sobre la necesidad de rediseñar en dos claves:

El **primero** de estos mensajes tiene que ser un argumento convincente en favor del cambio. Tiene que llevar la idea de que rediseñar es indispensable para la supervivencia de la compañía.

El **segundo** mensaje, lo que la compañía tiene que llegar a ser, les da a los empleados una meta específica por la cual trabajar al exponerla, la administración se obliga a pensar claramente sobre el propósito de su programa de cambios y sobre el grado de cambio que se necesita efectuar mediante la reingeniería.

Los nombres para los documentos que usan las compañías a fin de plantear y comunicar estos dos mensajes lo llamamos "argumentos pro acción y el segundo declaración de visión. El argumento pro acción debe ser conciso, global, persuasivo, breve y directo. Contiene cinco elementos principales:

- Contexto comercial: resume y describe lo que está ocurriendo y cambiando en la compañía.

El problema comercial: es el origen de las preocupaciones de la compañía.

- Sección diagnóstica: aclara porque la compañía no está en capacidad de

satisfacer los nuevos requisitos de desempeño y porque no servirán de nada las técnicas habituales de mejoras incrementadas.

- Costo de Inacción: es el argumento que termina con una sección que previene acerca de las consecuencias de no rediseñar.

**El segundo cambio paradigmático.-** El primer cambio paradigmático se basó en el reconocimiento de la calidad y la eficiencia operacional, pero no resultó por la utilización de los viejos esquemas comerciales.

El segundo se basa en la aplicación de la reingeniería en los negocios contando para ello en el concepto de cambio continuo y dirigido.

**El paradigma cambiante.-** Es la parte que comprende el tremendo problema de persuadir a la gente dentro de la organización, de que acoja, o por lo menos que no obstaculice, la perspectiva de un cambio muy grande.

Hacer que la gente acepte la idea de un cambio radical en su vida de trabajo, en su empleo, no es una guerra que se gane en una sola batalla. Es una campaña educativa y de comunicaciones que acompaña a la reingeniería desde el principio hasta el fin. Es un trabajo de persuasión que comienza con la convicción de que es necesario rediseñar, y no termina hasta que los procesos rediseñados estén ya funcionando.

Según la experiencia, las compañías que han tenido el mayor éxito en persuadir a sus empleados son las que han desarrollado los mensajes más claros sobre la necesidad de rediseñar. Los altos administradores de esta compañía han hecho el mejor trabajo de formular y exponer dos mensajes claves que tiene que comunicarle al personal que trabaja en sus organizaciones.

El argumento pro acción dice porqué hay que rediseñar la compañía. Debe ser conciso, global y persuasivo. No es simplemente que la compañía grite: "¡Viene el lobo!".

Tiene que ser un verdadero argumento en favor de la acción: dramáticamente convincente, apoyado en hechos concretos, que plantee el costo de hacer cualquier cosa que no sea reingeniería. Si la compañía corre el peligro de perder su ventaja competitiva en cualquier rama de negocios, el argumento pro acción debe decirlo. Si ve erosionar continuamente sus márgenes de utilidad, el argumento pro acción debe mostrarlo. Si está abocada a un total fracaso, el argumento pro acción debe también decirlo claramente, pero solamente si es verdad.

El documento debe ser convincente sin exagerar, debe ser tan persuasivo que nadie en la organización quede con la idea de que hay alguna alternativa distinta de la reingeniería.

En la plataforma tecnológica, se sostenía que la organización para dar un

adecuado servicio, debería poseer una tecnología de punta; puesto que la información es la sangre que hace funcionar los procesos de una organización y, por lo tanto, se debe manejar más información, pero menos papeles. Pero la plataforma tecnológica no sólo procuraba mejorar el servicio al cliente, sino también estructurado en torno a él.

Cuando los dirigentes de las empresas escucharon esta "receta", en su gran mayoría, olvidaron que quien hace funcionar las organizaciones son los humanos, pero aun así implementaron la reingeniería, ocasionando un fracaso en la mayoría de los casos.

Lo que se refiere a Estructura, Procesos y Plataforma Tecnológica es llamado por Hay, los factores "R" y menciona los Recursos Humanos y el Clima y Cultura Organizacional como los factores "P", los cuales son los más importantes. Cuando nos referimos a Recursos Humanos hablamos de que la productividad debe ser una gestión de cooperación en el sentido de que las personas deben trabajar en equipo y no individualmente, es decir, con un fuerte sentido de sinergia: la unión hace la fuerza y en este caso la calidad.

En el caso de la parte de recursos humanos de la Reingeniería, podemos decir que debemos saber administrar inteligentemente los recursos humanos, pero más que administrarlos, liderarlos; sólo un líder puede hacer frente a un programa de Reingeniería, porque a los humanos no les gusta obedecer, sino más bien

cooperar.

En el Clima y la Cultura Organizacional se busca una mejor adaptabilidad del recurso humano a la nueva y exigente filosofía, a través de una fuerte gestión de valores tales como identificación, pertenencia, unión, seguridad, entre otros.

Todos los anteriores comportamientos, deseables en un empleado que participe en un programa de Reingeniería, fue lo que despertó el interés del Japonés Imai, llegando a la conclusión de que los mismos sólo se podrían lograr a través de un cambio en el comportamiento individual y grupal.

El Kaizen de la Reingeniería trata el tema de los Recursos Humanos y Clima y Cultura Organizacional de una forma especial. Sostiene que una de las herramientas para apoyar al colaborador en su cambio actitudinal es el Análisis Transaccional (AT); y curiosamente los comportamientos que busca el gestor de cambio en su colaborador, tienen una gran afinidad con el estado del Yo Adulto en el AT. En el análisis Transaccional tenemos tres estados del Yo, a saber:

El Yo niño: en esta posición el empleado tiene reacciones tales como la necesidad de protección y temor por las situaciones que desconoce y que provienen del mundo exterior.

El Yo Padre: aquí la posición de ego del colaborador se manifiesta a través de una

imposición y castigo marcado, la cual se hace notar en el trato hacia sus compañeros e incluso hacia el cliente.

El Yo Adulto: es la conducta más madura y de raciocinio lógico. El colaborador aquí tiene un marcado control e independencia sobre las situaciones que lo rodean y sobre todo una inteligencia emocional que lo destaca.

Además de hacerse notar que todas las características comportamentales del colaborador "ideal" las tiene el Yo adulto, también tenemos que hacer hincapié en que posee otra característica de no menor importancia: su posición existencial.

La posición existencial es importante para el colaborador en el tanto en que le proporciona una visión negativa o positiva del mundo en que vive y se desarrolla, lo que a su vez influirá en sus relaciones interpersonales con sus compañeros y clientes.

La técnica del AT proporciona un conjunto de normas psicológicas para mejorar las relaciones interpersonales entre los colaboradores y así sensibilizarlos para la implementación de una filosofía tan impactante como lo es la Reingeniería. La filosofía Kaizen de Imai es un asunto más pragmático que teórico y lo que pretende es canalizar las relaciones interpersonales en forma más positiva y constructiva.

No hay duda de que con la implementación aspectos como el Clima, Cultura



Organizacional y Recursos Humanos en la Reingeniería a través del Kaizen, genera una estabilidad del sistema organizacional, proporcionando normas que aclaran el comportamiento de los individuos y los grupos, lo que a su vez da como resultado una mejor estabilidad de la Reingeniería para una Organización.

### **La esencia de la Decisión de Cambio**

Las Organizaciones tratan de sobrevivir día con día al exigente y competitivo entorno que las rodea, pero sus dirigentes no siempre toman en cuenta que deben aprender a apreciar el cambio y aprovecharlo con mucha determinación.

Muchas han sido las teorías de mejoramiento que han surgido en aras de operacionalizar el cambio; sin embargo, en las organizaciones han tomado estas teorías y las han implementado sin preparar a su gente para formar parte del cambio, lo que ha provocado una gran resistencia generada por factores económicos, incomodidades, incertidumbre, símbolos, relaciones interpersonales, resentimiento, actitud de grupos, entre otros.

El presente aporte no pretende ofrecer "una fórmula para administrar el cambio"; pero si proporcionar una serie de variables que son de suma importancia al considerar obtener un resultado efectivo en un proceso de cambio.

El cambio es una transformación en los ámbitos económicos, tecnológicos,

sociales, políticos, científicos, administrativos y sobre todo en las expectativas del hombre. La importancia de implementar el cambio en las organizaciones radica en que éstas deben estar acordes con los requerimientos del entorno, so pena de volverse obsoletas y entrar en procesos de entropía.

Para identificar un mejor método de conocer el cambio y planearlo, citaremos los tres tipos o estrategias de cambio existentes:

Cambio evolutivo: es cuando el statu quo varía en forma mínima, es lento y moderado, éste no va acorde con los requerimientos del entorno. Cambio revolucionario: es cuando el statu quo varía rápida, intensa y abruptamente. Este tipo de estrategia transforma las expectativas de sus involucrados generando un gran volumen de resistencia.

Cambio sistemático: es cuando el statu quo se transforma sin prisa pero sin pausa, aquí se constituyen mecanismos que preparan a la gente para poder recibir al cambio como un aliado y no como un agente amenazante. Este tipo de estrategia es la más adecuada para implementar un cambio en la organización.

Aunque resulte fácil determinar cuál es la estrategia que se debe utilizar para no lesionar a nuestra organización y sus recursos humanos, el cambio siempre se desea implementar de buenas a primeras, ocasionando que las personas generen resistencia al cambio: un gran muro de comportamientos tendientes a desacreditar,

retardar o impedir la realización de un cambio. Todos los colaboradores tienden a resistirse al cambio por todos los costos que lo acompañan.

Esa actitud se encuentra, por igual, entre gerentes y entre colaboradores; bien puede encontrarse en nuestro oficinista como en nuestro gerente de ventas y mercadeo; la resistencia al cambio no considera puesto, departamento u organización.

Existen tres tipos de resistencia al cambio, a saber;

**Resistencia lógica:** ésta surge del tiempo y el esfuerzo que se requiere para ajustarse i. cambio, incluyendo las labores que deben aprenderse en el nuevo empleo.

**Resistencia psicológica:** ésta se compone de las actitudes y sentimientos individuales de los empleados respecto al cambio; podríamos hablar aquí de variables como el amor a lo desconocido, desconfiar del liderazgo de la gerencia o sentir amenazada la seguridad.

**Resistencia sociológica:** expresada en términos de los intereses y Valores de grupo, poderosas fuerzas que deben atenderse con delicadeza; cuestionamientos tales como ¿el cambio va acorde con los valores de grupo? ¿se mantendrá el trabajo en equipo? podrían generarse entre los colaboradores con este tipo de

resistencia.

Estas resistencias deben administrarse con efectividad, si se desea que los colaboradores sean protagonistas en el proceso de cambio.

Existen también algunos factores que influyen directamente en la resistencia al cambio, veamos:

**Factores económicos:** ésta es la razón más obvia; los colaboradores se oponen al cambio cuando temen perder sus empleos o cuando un nuevo invento reduce el valor de sus destrezas perjudicando sus oportunidades individuales de promoción.

**Factores de incomodidad:** el colaborador se siente amenazado, pues su vida tenderá a ser más difícil; se le asignarán deberes adicionales.

Para determinar cuál es la intensidad de los sentimientos de los colaboradores, sus emociones y también para invitarlos a pensar y a sentir más cerca el cambio, me permito ofrecer la siguiente metodología que nos permitirá extraer la información de las áreas que deben ser tratadas con mayor apoyo, en un proceso de cambio.

### **¿Qué es una matriz de competencia laboral?**

Al elaborar un cuadro de doble entrada, en el que los niveles de competencia se

representen en las filas y las áreas de competencia en las columnas, se configura una matriz de competencias laborales.

El cruce entre niveles de competencia y área de competencia define subáreas de competencia; allí se pueden ubicar calificaciones profesionales conformadas por conjuntos de unidades de competencia básicas, genéricas y específicas.

En países como Canadá y Estados Unidos, el número de áreas de competencia varía, pero se mantiene el criterio de cinco niveles. Si bien, aún no son coincidentes las herramientas de clasificación de ocupaciones con las matrices de competencia, el camino para su acercamiento está bastante avanzado a partir del enfoque de competencia laboral que facilita los conceptos de nivel y área de competencia.

En Colombia, SENA adoptó esta estructura como referencia para la organización de la Clasificación Nacional de Ocupaciones (CNO).

La unificación de un instrumento como la CNO con la visualización del mercado de trabajo por los contenidos ocupacionales, y no solamente como un elemento de clasificación estadística, empieza a facilitar la integración de los sistemas de información del mercado con los instrumentos para la formación.

El área de desempeño está relacionada con el tipo de actividad que ha de

realizarse para cumplir con un propósito ocupacional. De este modo se manejan áreas de desempeño relacionadas con el proceso de manufactura, la operación de equipos de transporte, el apoyo administrativo y logístico de los procesos productivos, las ciencias sociales, la creación artística o el cuidado de la salud o los servicios.

Esta matriz adopta el concepto de nivel de cualificación que comprende una combinación de factores requeridos para el desempeño de una ocupación tales como: cantidad y tipo de educación, entrenamiento o experiencia requeridos para su desempeño, complejidad de las funciones, y grado de autonomía y responsabilidad propias de la ocupación.

Se incluye a continuación la definición de los niveles de cualificación en la matriz de ocupaciones del SENA:

**Nivel A:** Para el acceso a estas ocupaciones se requiere haber cumplido un programa de estudios universitarios a nivel de licenciatura, grado profesional, maestría o doctorado. Las funciones suelen ser muy variadas y complejas, su desempeño exige alto grado de autonomía, responsabilidad por el trabajo de otros y, ocasionalmente, por la asignación de recursos.

**Nivel B:** Estas ocupaciones demandan usualmente, estudios técnicos o tecnológicos; incluye ocupaciones con responsabilidad de supervisión y aquellas que requieren de aptitudes creativas y artísticas. Las funciones que corresponden a

este nivel son, por lo general, muy variadas y para su desempeño se exige un apreciable grado de autonomía y juicio evaluativo. Frecuentemente responden por el trabajo de terceros.

**Nivel C:** Las ocupaciones de este nivel, por lo general, requieren haber cumplido un programa de aprendizaje, educación básica secundaria más cursos de capacitación, entrenamiento en el trabajo o experiencia. Las funciones involucradas en estas ocupaciones combinan actividades físicas e intelectuales, en algunos casos complejos; las actividades desarrolladas suelen ser variadas y cuentan con algún nivel de autonomía para su desempeño. Contiene las ocupaciones de nivel medio de calificación.

**Nivel D:** Para el acceso a las ocupaciones de este nivel, habitualmente se exige el mínimo de educación permisible, esto es, el equivalente al nivel primario. La experiencia laboral no es requerida o, en el mejor de los casos es mínima. Las funciones, en general, son sencillas y repetitivas, se refieren al desempeño de actividades fundamentalmente de carácter físico y exigen un alto nivel de subordinación.

Esta clasificación no asigna un nivel específico a las ocupaciones de dirección y gerencia, ya que los factores externos a la educación y entrenamiento, son con frecuencia, determinantes más significativos para obtener un empleo en tales ocupaciones.

## **2.4 MARCO LEGAL**

### CONSIDERANDO

**Que** la Ley No. 98-17 de Reordenamiento en Materia Económica en el Área Tributario-Financiera, publicada en el Suplemento del Registro Oficial No.78 de 1 de diciembre de 1998, creó la Agencia de Garantía de Depósitos AGD, como una entidad autónoma de derecho público, encargada de hacer efectiva la garantía de depósitos.

**Que** es necesario establecer el marco legal apropiado para fortalecer y garantizar el cumplimiento de las funciones, actividades y responsabilidades que de conformidad con la Constitución Política de la República y la Ley, debe asumir la-AGD.

Que es de interés del Estado expedir normas reformativas encaminadas a que la AGR, cumpla eficientemente con las tareas que se le han encomendado en el Sistema Financiero Nacional, dentro del ámbito de su competencia; y, En uso de las atribuciones que le confiere la Constitución Política de la República, expide la siguiente:

**Ley reformativa a la ley no. 98-17 de reordenamiento en materia económica en el área tributario-financiera. de la ley de régimen monetario y banco del estado y de la ley general de instituciones del sistema financiero reformas a la**



**ley de reordenamiento en materia económica en el área tributario-financiera.**

**Art. 1.-**Sustitúyase el artículo 21, por el siguiente:

"Art. 21.-Únicamente se garantiza el saldo de los depósitos, con los correspondientes intereses calculados hasta el día de pago, hasta un valor equivalente a cuatro veces el PIB per cápita, por persona natural o jurídica. El Directorio de la AGD, en el mes de diciembre de cada año, hará público el valor garantizado.

Al realizar los pagos por concepto de esta garantía de depósitos, la AGD se subrogará en todos los derechos de los acreedores garantizados frente a la liquidación de la institución financiera respectiva. Los derechos como acreedor garantizado en que se hubiere subrogado el Estado a través de la AGD tendrán preferencia en la prelación para el pago sobre cualquier otro acreedor de la liquidación de la institución financiera cuyos pasivos garantizados hubieren sido pagados.

Aquellos deudores que mantengan créditos vencidos e impagos en las instituciones financieras en liquidación y, al mismo tiempo, tengan depósitos monetarios, previamente, deberán pagar los créditos adeudados o compensarlos con sus depósitos y, en caso de existir saldos a su favor, éstos serán cubiertos por la garantía prevista en esta Ley, de conformidad con el cronograma que

establezcan las autoridades pertinentes.

No estarán cubiertos con la garantía depósitos en entidades off-shore, los que pertenezcan a quienes tengan créditos vinculados, o a las personas naturales o jurídicas que tengan créditos castigados o calificados con E, en las instituciones financieras, según conste del informe que deberá elaborar la Superintendencia de Bancos y presentar dentro del mismo plazo establecido en el artículo 159, inciso quinto de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.

Los deudores que tengan créditos castigados y calificados con E, en las instituciones financieras cuyo capital social pertenezca total o parcialmente a instituciones del Estado, quedan inhabilitados para contratar con el Estado o sus instituciones. Si tales deudores a la vez son acreedores de las instituciones del Estado, éstas deberán efectuar los desembolsos a favor de la institución financiera acreedora, quedando extinguida la obligación de la institución del Estado con su contratista. El mismo procedimiento operará cuando la cartera se encuentre en los fideicomisos que constituya la AGD.

Todos los depósitos reprogramados que se encuentran vigentes a la fecha de promulgación de esta Ley mantendrán el derecho de garantía en los términos de la Ley que regía con anterioridad a esta reforma."

**Art. 2.-** Agréguese un artículo innumerado a continuación del artículo 21:

"Art.... La - calificación de riesgo de las instituciones del sistema financiero, será elaborada obligatoriamente por el Superintendente de Bancos y publicado trimestralmente en los diarios nacionales de mayor circulación, para conocimiento y seguridad del público. En caso de incumplimiento de esta disposición, el Superintendente de Bancos será solidaria y personalmente responsable de los perjuicios que las instituciones puedan causar a los depositantes."

**Art. 3.-** Deròganse los incisos sexto y séptimo del artículo 22.

**Art. 4.-** Los artículos 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29 y 30 dirán:

"Art. 23.- La AGD podrá contratar proveedores de servicios especializados, administradoras de fondos, fiduciarios, fideicomisos u otros servicios que el Directorio considere apropiados para la eficiente y transparente administración, manejo, realización y liquidación de sus activos. Solo para este propósito la AGD no se sujetará a los procedimientos precontractuales establecidos en la Ley de Contratación Pública, Ley de Consultoría y otras leyes similares, pero si está obligado a obtener los informes que establece la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control, previa la firma de los contratos. El Directorio establecerá los términos de referencia y los contenidos esenciales de tales contrataciones, así como regulará los procedimientos concursales apropiados para lograr que los contratos sean convenientes a los intereses nacionales e institucionales."

"Art, 24.- La Superintendencia de Bancos notificará a la AGD la declaratoria de liquidación forzosa de una institución del sistema financiero que tuviere a su cargo pasivos garantizados de conformidad con el artículo 21 de esta Ley, dentro

del plazo máximo de un día laborable contado a partir de tal declaratoria.

Los liquidadores de instituciones financieras dentro del plazo máximo de ocho días contados a partir de la declaratoria de liquidación, tendrán la obligación de remitir a la AGD, bajo su responsabilidad, la lista y monto de acreedores garantizados. No obstante, el Directorio podrá prorrogar el plazo de ocho días adicionales para el cumplimiento de esta disposición, si las circunstancias lo ameritan. El incumplimiento de esta obligación dará lugar a la destitución del liquidador, sin perjuicio del establecimiento de otras responsabilidades.

Las instituciones financieras controladas por la Superintendencia de Bancos remitirán en los tres primeros días de cada mes a ese Organismo de Control y a la AGD, una lista detallada de los depósitos garantizados de conformidad con la Ley."

"Art. 25.- El Directorio de la AGD podrá requerir al liquidador de la institución financiera que transfiera a la AGD en forma anticipada, recursos en numerario o activos de la institución financiera, cuyos valores serán imputables al pago que corresponda recibir a la AGD por la subrogación en los derechos de los acreedores garantizados.

Los activos se transferirán al 60% de su valor en libros, sujetos a reliquidación. En el caso de activos de crédito, las acciones de cobro que realice la AGD deben ser al valor nominal. En lo relativo a muebles e inmuebles, deberá establecerse el

avalúo actualizado y éste será el referente para su realización, mediante formas de subasta, que deberán constar en el normativo que elabore el Directorio de la AGD y que reciba la aprobación de la Junta Bancaria, tomando en cuenta que todo activo que se realice por intervención de la AGD, disminuirá el acervo de la liquidación.

Cualquier disminución de los valores de crédito a efecto de su recuperación, deberá ser actualizada en forma motivada por el Directorio de la AGD y también aceptada por la Junta Bancaria. Será responsabilidad del administrador asegurar que la liquidación realice los pagos y transferencias que le correspondan a la AGD.

Los créditos privilegiados que trata el artículo 167 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, se pagarán una vez que la AGD haya honrado las garantías de depósitos consagradas en la presente Ley".

"Art. 26.- El Gerente de la AGD deberá mantener cuentas separadas por cada una de las instituciones financieras cuya garantía de depósitos deba ser cubierta. Los balances general y de resultados deben presentarse individualizados por cada institución financiera que sea declarada en liquidación.

La Superintendencia de Bancos fijará los plazos dentro de los cuales se presentarán los referidos balances."

"Art. 27.- Confiérase a la AGD la jurisdicción coactiva para la recuperación y cobro de las obligaciones a su favor, o a favor de las instituciones financieras sometidas a su control y administración. El Gerente General de la AGD será el juez de coactiva y ejercerá esta facultad de conformidad con las disposiciones del Código de Procedimiento Civil, sin necesidad de reglamento alguno, pudiendo delegarla a los administradores temporales de las instituciones financieras que estén bajo control y administración de la AGD.

Cuando se conformen fideicomisos mercantiles con el objeto de administrar, realizar y/o cobrar tales obligaciones y los fiduciarios mercantiles sean instituciones del sector público, el representante legal de la AGD podrá delegar el ejercicio de la jurisdicción coactiva de que trata este artículo a favor de los administradores de tales fideicomisos.

Confiérase jurisdicción coactiva para la recuperación y cobro de sus acreencias, a las instituciones financieras privadas cuyo único accionista sea una institución del Estado. El representante legal de estas instituciones será el juez de coactiva y ejercerá esta facultad de conformidad con las disposiciones del Código de Procedimiento Civil, pudiendo delegarla al Director de Asesoría Jurídica de la Institución.

Para el ejercicio de la jurisdicción coactiva serán títulos suficientes los establecidos en el artículo 997 del Código de Procedimiento Civil, respecto de las personas naturales o jurídicas que estén registradas como deudores."

"Art. 28.- El Superintendente de Bancos, previa a la declaratoria de liquidación forzosa de una institución financiera en la que aparezcan indicios de fraude bancario o financiero, deberá solicitar al juez competente medidas cautelares sobre los bienes de los directores, administradores, accionistas privados y/o representantes legales de la institución financiera declarada en liquidación forzosa, que hayan participado en los actos o en la administración que sean materia de los indicios.

Si durante el proceso de liquidación forzosa se estableciere que los activos de la institución financiera de que se trate fueron transferidos a favor de terceras personas naturales o jurídicas de derecho privado, durante los sesenta días inmediatos anteriores al de la declaratoria de liquidación forzosas, el liquidador o el Superintendente de Bancos, según el caso, solicitará que el juez competente dicte medidas cautelares contra los mismos. Las medidas cautelares se mantendrán hasta que el juez establezca la legalidad y legitimidad de la Transacción.

La Superintendencia de Bancos tendrá la obligación de exigir a los administradores de las instituciones financieras que se encuentren en la situación prevista en el tercer inciso del artículo 142 del al Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, que soliciten autorización al organismo de control en forma previa a realizar cualquier transferencia de sus activos.

Dicha autorización constituirá un requisito indispensable para el perfeccionamiento de las referidas transacciones.

La desinversión del Estado en el sistema financiero privado deberá hacerse en las condiciones y en el tiempo que los organismos competentes lo decidan, tomando como referentes la inversión realizada, el valor en libros y los activos y pasivos que se vinculen con el valor de mercado, que entren en la valoración. Todo activo que no entre en la valoración por su valor nominal, en la parte correspondiente a la exclusión, deberá ser transferido o reembolsado, en caso que se recaude, a la entidad del Estado que fue accionista.

La Superintendencia de Bancos, en un plazo no mayor a sesenta días contados a partir de la declaratoria de liquidación, procederá a emitir un informe sobre la situación financiera de la institución financiera de que se trate, a la fecha de declaratoria de liquidación forzosa, instrumento que constituirá la constancia legal de las obligaciones que se determinen en el mismo. Para la emisión de este informe, la Superintendencia de Bancos podrá contratar una firma especializada. Este informe deberá especificar, de haber lugar, la presunción de la existencia de actuaciones dolosas que pudieren haber ocasionado perjuicios patrimoniales a la institución financiera. En este caso, los accionistas, directores, administradores o terceros vinculados, responderán con sus patrimonios personales por los perjuicios ocasionados, para lo cual, en la misma fecha en que se expida el informe, el



Superintendente de Bancos notificará con su contenido al Ministerio Fiscal General para el inmediato inicio de las acciones que correspondan.

Quienes hayan sido accionistas, directores, administradores de instituciones financieras que hubieren sido declaradas en saneamiento o en liquidación, respecto de los cuales se haya establecido indicios de dolo o culpa grave, mientras se establezca su responsabilidad o en el caso de que esta se confirme, no podrán ser nominados para cargos de elección popular, ni actuar como funcionarios públicos, ni formar parte de una institución financiera.

La AGD, mantendrá en cuenta contable separada e independiente la totalidad de los recursos, del fondo constituido por lo dispuesto en los literales de la a) a la i) y los entregará tan pronto hayan ingresado a sus cuentas al Banco Central del Ecuador, para que a través de la Dirección de Inversiones de dicho Banco, sean invertidos con los mismos criterios con que se invierte la Reserva Monetaria Internacional. La AGD solo podrá disponer de los recursos del Fondo para pagar a los depositantes garantizados de acuerdo al artículo 2 de esta Ley. Los recursos del Fondo y los otros de la AGD estarán sujetos al control por parte de la Contraloría General del Estado.

Para los efectos del literal c), la AGD podrá dar en colateral los activos mencionados en el artículo 25. Prohíbese que el crédito provenga del Estado Ecuatoriano.

En aquellos casos en que los administradores hayan declarado patrimonios técnicos irreales, hayan alterado las cifras de sus balances o cobrado tasas de interés sobre interés, garantizarán con su patrimonio personal los depósitos de la institución financiera, y la Agencia de Garantía de Depósitos podrá incautar aquellos bienes que son de público conocimiento de propiedad de estos accionistas y transferirlos a un fideicomiso en garantía mientras se prueba su real propiedad, en cuyo caso pasarán a ser recursos de la Agencia de Garantía de Depósitos y durante este periodo se dispondrá su prohibición de enajenar.

Garantía de Depósitos podrá incautar aquellos bienes que son de público conocimiento de propiedad de estos accionistas y transferirlos a un fideicomiso en garantía mientras se prueba su real propiedad, en cuyo caso pasarán a ser recursos de la Agencia de Garantía de Depósitos y durante este periodo se dispondrá su prohibición de enajenar.

"Art. 30.- La Junta Bancaria determinará el mecanismo para estructurar, conformar y administrar el Fondo de Liquidez del Sistema Financiero Nacional. El Estado Ecuatoriano no aportará con recursos al Fondo, que se conformará única y exclusivamente con aportes de las instituciones del sistema financiero privado."

**Art. 5.-** Sustitúyase el artículo 33, por el siguiente:

"Art. 33.- UTILIZACIÓN DE BONOS O TÍTULOS VALORES.- Prohíbese la utilización de bonos o títulos valores representativos de la deuda pública cualesquiera sea su naturaleza, originados de la deuda externa del Ecuador, para el cumplimiento de los requerimientos de patrimonio técnico, la provisión de recursos para ese fin y el cumplimiento de las acciones previstas en esta Ley."

**Art. 6.-** Agréguese la siguiente Disposición Transitoria:

"NOVENA.- En el plazo máximo de 120 días contados a partir de la vigencia de esta Ley deberán iniciarse los procesos coactivos en todas las instituciones financieras bajo el control y la administración de la AGD, respecto a los deudores que se encuentren en mora, bajo responsabilidad personal del funcionario que actúe como juez de coactiva."

## **Reforma a Ley de Régimen Monetario y Banco del**

### **Estado**

**Art. 7.-** Al final del inciso primero del artículo 124, después de las palabras: "con finalidad social o pública", añádase: "que tengan ingresos o bienes propios suficientes para garantizar el repago de la deuda o".

A continuación del segundo inciso del mismo artículo 124, añádase los siguientes incisos:

"Los contratos de crédito del Banco del Estado con las Instituciones del Sector Público requerirán únicamente del dictamen favorable de la Procuraduría General del Estado, que será emitido en un plazo no mayor de quince días."

"El Banco del Estado por ningún motivo podrá condonar deudas, ni suspender la aplicación de fideicomisos u otros mecanismos establecidos para la recuperación de sus créditos.

El Banco del Estado podrá actuar como fiduciario mercantil, administrador de fondos y fideicomisos, en el ámbito de su competencia, sujetándose a la Ley de Mercado de Valores, su Reglamento y demás normas aplicables."

**Art. 8.-** A continuación del primer inciso del artículo 158, añádanse siguientes incisos:

"No se consideran vinculados los créditos que otorga el Banco del Estado al Gobierno Nacional, consejos provinciales, municipios y demás instituciones del sector público.

La Superintendencia de Bancos establecerá normas específicas de solvencia y prudencia financiera, y un régimen propio de control para el Banco del Estado, el Banco Central del Ecuador y demás instituciones del Sistema Financiero Público, de acuerdo a la naturaleza de las operaciones del banco."

## **Reformas a la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero**

**Art. 9.-** El segundo inciso del artículo 90, sustitúyase por el siguiente texto:

"Las operaciones activas de las instituciones financieras no están sujetas a reserva.

El sigilo solo es aplicable a las operaciones pasivas. Para este efecto, se entenderá por operaciones activas los créditos concedidos en cualquiera de sus formas, sean estas: sobre firmas, con garantía prendaria, hipotecaria, cartas de crédito de cualquier tipo, avales, fianzas, los contingentes de cualquier especie o bajo cualquier condición y en general cualquier operación que pueda significar, de presente o de futuro, un crédito o un derecho a la institución financiera.

Tampoco habrá reserva respecto a la forma de extinción total o parcial de las operaciones activas por lo que podrán hacerse públicas las daciones de pago y sus términos, las compensaciones, las condonaciones y las prescripciones."

**Art. 10.-** Sustitúyase el primer inciso del artículo 143, por el siguiente:

"Para los casos referidos en el artículo anterior, cualesquiera sean los accionistas de la institución financiera, incluyendo entidades del sector público, sin excepción, el Superintendente de Bancos podrá disponer bajo responsabilidad del órgano de control y de la entidad financiera correspondiente hasta que sea superado el incumplimiento, lo siguiente:"

**Art. 11.-** Sustitúyase el inciso final del artículo 148, por los siguientes incisos.

"Al día siguiente de la declaratoria de la liquidación forzosa de una institución financiera, el Superintendente de Bancos realizará la convocatoria pertinente para la conformación del Consejo Temporal de Liquidación de la Institución Financiera de que se trate, el mismo que asumirá temporalmente las funciones que la Ley asigna a la Junta de Acreedores, mientras ésta se conforma. Este Consejo está conformado por un delegado del Presidente de la República, quien lo presidirá, por el Superintendente de Bancos o su delegado y por el Gerente General del Banco Central del Ecuador o su delegado. Para la aprobación de las resoluciones del Directorio, se deberá contar con el voto favorable de al menos dos de sus miembros.

El Consejo nombrará en forma inmediata un nuevo liquidador temporal o ratificará al designado por la Superintendencia de Bancos, quien actuará como representante legal de la institución financiera en liquidación, para todos los efectos legales.

Son funciones prioritarias del Consejo Temporal de Liquidación, las siguientes:

- a) Nombrar al liquidador temporal, dentro de los tres días contados a partir de la integración del Consejo.
- b) Regular la forma y los plazos en que el liquidador deberá elaborar y

certificar el listado de obligaciones, depósitos o pasivos garantizados y, asegurar que éste sea remitido al organismo competente para el pago de dicha garantía dentro de los quince días contados a partir de la fecha de la declaratoria de liquidación forzosa;

c) Establecer los términos de referencia y normas generales para la contratación de la persona natural o jurídica que actuará como liquidador definitivo de la institución financiera; y,

d) Vigilar y acelerar, en la medida de lo posible, el cumplimiento de las normas legales para la conformación de la junta de acreedores.

Estas funciones deberán cumplirse con excepción del literal b), dentro del plazo de sesenta días, contados a partir de la fecha de declaratoria de liquidación forzosa, bajo responsabilidad de los miembros del Consejo Temporal de Liquidación. Este plazo podrá ser prorrogado por treinta días y por una sola vez, mediante resolución unánime y debidamente fundamentado del Consejo.

Una vez conformada la Junta de Acreedores, el Consejo Temporal de Liquidación cesará automáticamente en sus funciones.

Mientras no se perfeccione el nombramiento del liquidador temporal, el liquidador de que trata el inciso primero de este artículo ejercerá la administración de la institución financiera en liquidación."

**Art. 12.-** Al final del primer inciso del artículo 155, agréguese el siguiente texto:  
"Sin embargo, los créditos que tengan la calidad de vinculados, se entenderán de plazo vencido."

En el segundo inciso del artículo 155, elimínese la frase: "... con autorización del Superintendente..." y cámbiese la palabra: "pudiendo", por: "mediante el uso..."

En el tercer inciso del mismo artículo 155, después de la frase inicial "Si el Superintendente...", añádase: "o la Junta de Acreedores o el Consejo Temporal de Liquidación, según el caso."

**Art 13.-** En el primer inciso del artículo 159, a continuación de "El liquidador notificará" agréguese la frase: "... dentro de los siguientes treinta días contados a partir de la declaratoria de liquidación forzosa,..."

Agréguese como inciso quinto el siguiente:

"Igualmente, el Liquidador preparará, certificará y remitirá la lista detallada de las obligaciones y pasivos garantizados, de conformidad con la ley, a la institución o agencia que tenga la responsabilidad del pago de los mismos. Este listado deberá ser remitido dentro del plazo máximo de quince días, contados a partir de la fecha de declaratoria de la liquidación forzosa. El incumplimiento de esta obligación constituirá causal de remoción del Liquidador."



En el actual inciso quinto, después de la frase: "...ante la Superintendencia..."añádase o "... ante la Junta de Acreedores o el Consejo Temporal de Liquidación, según el caso..."

**Art. 14.-** Agréguese como literal a) en el artículo 167, el siguiente; y, reordénese los siguientes literales como corresponda:

"a) Las obligaciones, acreencias o pasivos de la institución financiera garantizados de conformidad con la ley y los pagos realizados por este concepto por el Estado, directamente o a través de la Agencia de Garantía de Depósitos, o por cualquier institución o agencia establecida para el efecto mediante la ley;"

Al final de este artículo agréguese el siguiente inciso:

"Los accionistas y administradores, las personas naturales y jurídicas vinculadas, tanto por sus acciones como por cualquier otro tipo de acreencia, cobrarán sus acreencias exclusivamente al final de la liquidación y en el remanente, si lo hubiera, siempre que se hubieren satisfecho todas las obligaciones y créditos originales, cedidos o subrogados, inclusive sus intereses de qué trata este artículo. No será válido ningún acuerdo, acto, contrato, fideicomiso, privilegio, medida cautelar, ni decisión administrativa o judicial que de alguna manera modifique o contraríe lo establecido en este inciso. Serán responsables personalmente, en forma solidaria, las personas jurídicas y sus representantes legales, así como las

personas naturales, incluyendo las deudoras, los fiduciarios, los jueces, autoridades de control y administrativas en general, los registradores de la propiedad y mercantiles, que de alguna manera, contravengan lo expresado en esta norma legal, aun cuando indebidamente aleguen orden judicial o administrativa interior.

**Art.-15.-** A continuación del artículo 167, agréguese el siguiente artículo enumerado:

Para la contratación de su administración, de proveedores de servicios especializados, fiduciarios, administradoras de fondos o similares que la Junta de Acreedores o el Consejo Temporal de Liquidación, según el caso, considere apropiados para la eficiente administración, manejo, valoración, realización y liquidación de sus activos, la Junta o el Consejo determinarán las condiciones y normas generales de tales contrataciones. Igualmente la Junta o el Consejo determinarán los mecanismos y oportunidad de la contratación de servicios de verificación o auditoría que deban aplicarse a la liquidación, así como las políticas de inversión de los recursos de la liquidación."

**Art.- 16.-** Derogase el artículo 168.

**Art.- 17.-** En el inciso segundo, apartado II del artículo 170, sustitúyase las palabras "por un período no menor"; por: "en un período no menor de cuatro meses, ni mayor de ocho meses".

**Art. 18.-** El artículo 215, dirá:

"Art. 215.- Toda prescripción de las acciones y derechos a favor o en contra de una institución del Sistema Financiero se suspenden durante todo el tiempo en que la misma se halle sometida a procesos de reestructuración, saneamiento o mientras se hallen incursas en alguna causal de liquidación o hayan suspendido, por cualquier causa, la atención al público. Esta disposición se aplicará aún en los casos de haberse iniciado las acciones judiciales correspondientes.

Las acciones penales y las penas sobre los delitos contemplados en esta Ley, prescribirán en el doble del tiempo señalado en el Libro Primero del Código Penal."

**Art. 19.-** Luego del artículo 221, agréguese la siguiente Disposición General:

"DISPOSICIÓN GENERAL.- Lo establecido en el último inciso del artículo 167, reformado por el artículo 14 de esta Ley Reformatoria a la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, tendrá vigencia a partir de la fecha en que se promulgó en el Registro Oficial la Ley de Reordenamiento en Materia Económica, en el Área Tributario-Financiera, y también será aplicable para los casos en que no estando en saneamiento una institución financiera se han procesado o se pretende procesar transferencias de activos, sin excepción."

## **Disposición General.**

La Agencia de Garantía de Depósitos, contratará una auditoría externa con una empresa de reconocido prestigio profesional, a fin de que audite el manejo económico y financiero de dicha institución, cuyos informes deberán ser remitidos semestralmente a la Superintendencia de Bancos y Seguros y a la Contraloría General del Estado.

## **Artículo**

**Final.-** La presente Ley entrará en vigencia, a partir de la fecha de su publicación en el Registro Oficial.

### **2.4.1 Junta Bancaria del Ecuador**

#### **Resolución No JB-2004-675**

#### **La junta bancaria**

#### **Considerando:**

Que en el subtítulo II "De la constitución de sociedades auxiliares al sistema financiero", del título I "De la constitución" de la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria consta el capítulo II "De los burós financiero", del título I "De la constitución" de la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria

consta el capítulo II "De los burós de información crediticia", que se incorporó con las disposiciones contenidas en la resolución No. JB-2002- 516, de 17 de diciembre del 2002, marco regulatorio adecuado que contemple un sistema efectivo de intercambio de información confiable, actualizada, oportuna, completa y segura de las operaciones crediticias, con el fin de reducir el riesgo de las mismas y fomentar la expansión y la provisión de los servicios financieros de modo que contribuya al fortalecimiento del sistema financiero y al desarrollo de una industria de micro finanzas dinámica y efectiva; Que la prestación del servicio de referencias crediticias debe respetar los principios constitucionales y legales que amparan derechos civiles y garantías ciudadanas que dicen relación a la honra y a la buena reputación de las personas y ámbito de su intimidad personal y familiar, así como de sus convicciones religiosas y políticas.

#### **Junta Bancaria del Ecuador**

#### **Resolución No. JB-2004-675**

#### **Página No. 2**

Que corresponde a la Junta Bancaria, en ejercicio de sus atribuciones legales, expedir el marco normativo atinente tanto a la central de riesgos como a las instituciones de servicios auxiliares del sistema financiero, entre las cuales se incluyen los burós de información crediticia, con apego a las disposiciones sobre sigilo y reserva contemplados en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero; y, En ejercicio de las atribuciones legales.

**Resuelve:**

**Artículo 1.-** Derogar las resoluciones Nos. JB-2002-516, JB-2003-583 y JB-2004-620 de 17 de diciembre del 2002, 8 de octubre del 2003 y 9 de enero del 2004, respectivamente.

**Artículo 2.-** Incorporar en el subtítulo II "De la constitución de sociedades auxiliares al sistema financiero", del título I "De la constitución", de la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria, el siguiente capítulo.

**Junta Bancaria del Ecuador**

**Resolución No. JB-2004-675**

**Página No. 3**

ARTÍCULO 3.- La información comprenderá todas las obligaciones crediticias y contingentes que consten en la central de riesgos, que permitan evaluar de modo integral la capacidad actual y comportamiento histórico de endeudamiento y pago de los sujetos de crédito.

Los burós no podrán incluir en sus bases de datos información relativa a depósitos en cuenta corriente, de ahorros o a plazo, ni forma alguna de captación en general, ni Información que invada el ámbito de la intimidad personal y familiar, así como cualquier otra información excluida por ley.

La prestación del servicio de referencias crediticias deberá respetar los derechos de las personas titulares de la información, en observancia de lo dispuesto por la Constitución Política de la República.

## **Sección II.- De la Calificación.**

**Artículo 1.-** Las compañías nacionales que opten por la calificación como instituciones de servicios auxiliares del sistema financiero con objeto social exclusivo de burós de información crediticia, deberán presentar, para su calificación, la siguiente documentación e información:

**1.1** Solicitud de calificación suscrita por el representante legal o apoderado de la compañía y por el abogado patrocinador.

**1.2** Escritura de constitución que incluirá el estatuto social aprobada por la Superintendencia de Compañías, debidamente certificada y con la razón de la inscripción en el Registro Mercantil del respectivo cantón.

**1.3** Estados financieros suscritos por el representante legal y el contador, debidamente certificados por la Superintendencia de Compañías.

**1.4** Certificado de cumplimiento de obligaciones para con la Superintendencia de Compañías.

## **1.5 Junta Bancaria del Ecuador**

### **Resolución No. JB-2004-675**

#### **Sección VIII.- Infracciones y Sanciones**

**Artículo 1.-** Los burós deberán responder a las observaciones efectuadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros en el desempeño de sus actividades, dentro de los plazos o términos que ésta señale, para cuyo efecto podrá solicitar en cualquier momento la información que precise para evaluar reclamos, denuncias o irregularidades detectadas.

**Artículo 2.-** La Superintendencia de Bancos y Seguros sancionará a los burós, de conformidad con las normas de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y de la presente Codificación, cuando éstos no cumplan con sus obligaciones o infrinjan las prohibiciones establecidas en esta normativa, de modo especial cuando los burós:

**2.1** Se nieguen a facilitar el acceso de una persona a la información crediticia de la que es titular.

**2.2** Se nieguen a proporcionar información y documentos a la Superintendencia de Bancos y Seguros.

**2.3** Denieguen a una persona, sin causa justificada, una solicitud de actualización,



rectificación o eliminación de la información de la que es titular.

**2.4** Se nieguen a actualizar, modificar o eliminar, según el caso, la información de un titular luego de que éste haya tenido un pronunciamiento favorable en un procedimiento seguido de conformidad con lo establecido en el artículo 4, de la sección VII, del presente capítulo; y, **2.5** Alteren, eliminen o modifiquen información proveniente de la central de riegos, si tales cambios no hubieren sido efectuados y comunicados por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

**Artículo 3.-** Dentro del ámbito de su competencia administrativa, y dependiendo de la gravedad de la falta, el Superintendente de Bancos y Seguros impondrá a los burós de información crediticia, así como a sus representantes legales y administradores, las sanciones contempladas en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.

**Artículo 4.-** En forma previa a la imposición de una sanción al buró de crédito en contra del cual estuviere dirigida una reclamación, la Superintendencia de Bancos y Seguros requerirá a su representante legal que, en el plazo de ocho (8) días, presente los descargos respectivos, para cuyo efecto le entregará copia de la documentación sustitutoria del reclamo.

**Artículo 5.-** La responsabilidad civil o penal de quienes proporcionen información a los burós en forma indebida, fraudulenta o de modo que cause

daños al titular de la información, será determinada por el Ministerio Público y los jueces competentes, conforme a las normas generales de derecho. Tal determinación de responsabilidad se aplicará también a los usuarios o receptores de la información que manejan los burós, si hubiesen actuado de la misma forma.

## **Sección IX.- Disposiciones Generales**

**Artículo 1.-** Toda publicidad atinente a los burós de información crediticia deberá contar con la autorización previa, por escrito, de la Superintendencia de Bancos y Seguros. Por la tanto, los burós no podrán difundir, por medio alguno de comunicación colectiva, tales como radio, prensa o televisión, publicidad que promocióne sus servicios sin contar con la autorización referida.

### **Junta Bancaria del Ecuador**

#### **Resolución No. JB-2004-675.**

**Artículo 2.-** El titular de la información crediticia que conste en la central de riesgos, podrá solicitar a la Superintendencia de Bancos y Seguros, que disponga su inmediata actualización, rectificación o eliminación, según corresponda, para lo cual deberá acompañar, obligatoriamente, el documento auténtico de la respectiva entidad controlada que originó la información, o la sentencia ejecutoriada pertinente al caso, de la que conste la justificación de su solicitud, la que una vez aceptada se reflejará en la base de datos constante en la central de riesgos.

**Artículo 3.-** Los casos de duda en la aplicación de esta normativa, serán resueltos por el Superintendente de Bancos y Seguros, quien de creerlo necesario, podrá consultar a la Junta Bancaria.

#### **Sección X.- Disposición Transitoria.**

En el plazo de ciento ochenta (180) días contados a partir de la vigencia de esta resolución, los burós de información crediticia constituidos ante la Superintendencia de Compañías en el caso de empresas nacionales, o domiciliados en el país en el caso de empresas extranjeras, y calificados por la Superintendencia de Bancos y Seguros como instituciones de servicios auxiliares del sistema financiero, deberán adecuar sus estatutos sociales a las disposiciones de este capítulo.

Vencido el plazo señalado en el inciso anterior, sin que se hubieren adecuado los estatutos a esta normativa, el Superintendente de Bancos y Seguros revocará la calificación conferida al respectivo buró.

**ARTÍCULO 3.-** La presente resolución entrará a regir a partir de su publicación en el Registro Oficial.

## **2.5 Hipótesis**

### **2.5.1 Hipótesis General**

Diseñando una propuesta alternativa de un programa de capacitación del manual de evaluación por competencias en la sucursal del banco pichincha de la ciudad de Babahoyo mejoraríamos el desarrollo institucional del desempeño en el personal bancario.

### **2.5.2 Hipótesis específicas**

- a) Desarrollando científicamente la aplicación de un sistema de evaluación por competencias se incentivaría el desempeño en el personal.
  
- b) Indagando la situación relacional que existe entre el sistema de evaluación por competencias y el desarrollo de carrera profesional del personal bancario, conoceríamos la situación actual de la misma.
  
- c) Diseñando un programa de capacitación del manual de evaluación por competencias como una herramienta de manejo del recurso humano, se obtendría cambios significativos en el desarrollo personal de los involucrados en la institución.

## **2.6 Variables**

### **2.6.1 Variables Independientes**

**VIG.** Evaluación por competencias en la sucursal del banco pichincha Ciudad de Babahoyo.

**VI1.** Desarrollo institucional en la sucursal del banco pichincha Ciudad de Babahoyo.

**VI2.** Programa de capacitación por competencias en la sucursal del Banco Pichincha de la ciudad de Babahoyo.

**VI3.** Desempeño en el personal bancario de la sucursal del banco pichincha de la ciudad de Babahoyo.

### **2.6.2 Variables Dependientes.**

**VDG** calidad de gestión en la institución.

**VD1** Situación actual de la misma

**VD2** Logro de un mejor desarrollo

**VD3** Cambios significativos en el desarrollo personal de los involucrados en la institución

\

## **CAPITULO III.**

### **3. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN.**

La investigación será cuali-cuantitativa.

Cualitativa porque me ayudará a entender el fenómeno social y sus características.

Cuantitativa porque para la investigación de campo se utilizará la estadística descriptiva.

#### **3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La presente investigación es de carácter descriptivo y bibliográfico porque está dirigida a determinar como es y cómo está la situación de las variables, a la vez que es de aplicación al ofrecer propuestas factibles para la solución del problema.

##### **3.1.1 Métodos y Técnicas**

###### **3.1.1.1 Método Hipotético-Deductivo.**

Este método se lo aplicó en la presente investigación, indicando, que a través de la hipótesis planteada, se persiguió demostrar `` ¿con una propuesta alternativa de un programa de capacitación del manual de evaluación por competencias en la sucursal del banco pichincha de la ciudad de Babahoyo mejoraríamos el desarrollo institucional del desempeño en el personal bancario?``, a través de la

deducción de los resultados obtenidos.

### **3.1.1.2 Método Inductivo – Deductivo**

La inducción la utilizamos como una forma de razonamiento, por medio de la cual pasamos de los conocimientos particulares a un conocimiento más general, que reflejó lo que hay de común en los fenómenos individuales.

La deducción consistió en una forma de razonamiento, mediante la cual se pasaremos de un conocimiento general a otro de menor generalidad.

En este caso, el hecho no hizo comprender que un conocimiento verdadero no garantice una conclusión verdadera, reconocimos que se llega a una síntesis o resultado siempre y cuando estén bien fundamentadas las premisas iniciales.

### **3.1.1.3 Método Descriptivo.**

El método descriptivo nos permitió la descripción del estado actual de los hechos, de los fenómenos.

Este método se situó en el presente. No se redujo a una simple recolección y tabulación de datos, sino que a una verdadera observación de los hechos, le acompañó el análisis y la interpretación imparcial de los mismos.



### **3.1.2 Técnicas**

La técnica a utilizar en la presente investigación es la encuesta misma que nos ayudara a obtener información respecto de cómo los involucrados tratan de minimizar el liderazgo participativo.

## **3.2 Instrumentos de la Investigación**

El instrumento que se utilizará para ésta investigación es:

### **3.2.1 Cuestionario.**

El cuestionario estructurado para la presente investigación está compuesto por veinte preguntas y una pregunta para los clientes, en las cuales se explora toda la información que se necesita para poder llevar a cabo los objetivos de la investigación.

## **3.3 Población**

La realización de esta investigación se llevará a todos el personal que trabaja en el Banco Pichincha de la ciudad de Babahoyo. No fue necesario sacar muestra de la población porque es pequeña.

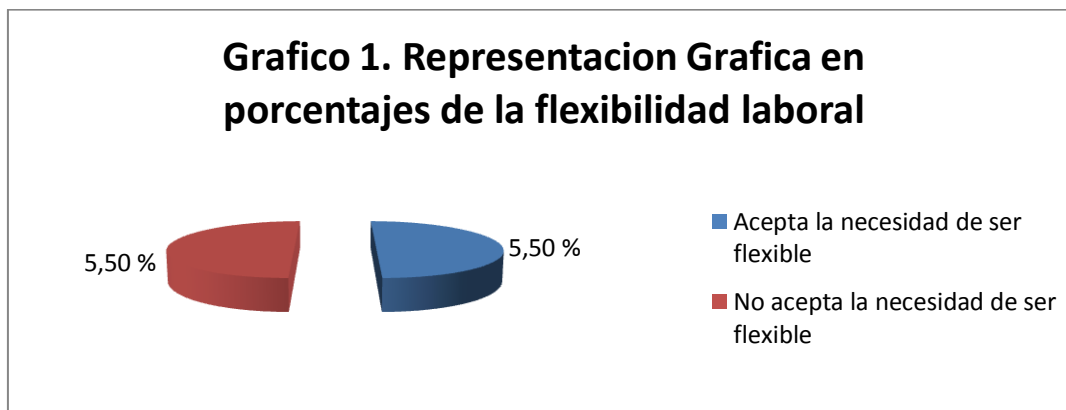
### 3.4 Procesamiento de Datos

#### 3.4.1 Descripción y Análisis de Resultados

##### 3.4.1.1 Cuestionario dirigido al Personal que Trabaja en la Institución

**Tabla 1. Flexibilidad Laboral**

N°	1.Flexibilidad en el trabajo:	f	%
	Acepta la necesidad de ser flexible	5	50
	No acepta la necesidad de ser flexible	5	50
	<b>TOTAL</b>	10	100



Fuente: Encuesta dirigida al personal del Banco del pichincha

Autor: María Alvario Shirley Carpio

El 50% de la población investigada acepta la necesidad de ser flexible, sin embargo el 50% restante no acepta dicha necesidad.

**Tabla 2. Autoconfianza Laboral**

N°	2. Autoconfianza en el puesto de trabajo	f	%
	Se muestra seguro de sí mismo	5	50
	No se muestra seguro de sí mismo	5	50
	<b>TOTAL</b>	10	100

**Grafico 2. Representacion Grafica en porcentajes de la autoconfianza laboral**



Fuente: Encuesta dirigida al personal del Banco del pichincha

Autor: María Alvario Shirley Carpio

El 50% del personal motivo de investigación, a saber 5 personas opina que se muestra seguro de sí mismo, el 50% restante considera que no se muestra seguro de sí mismo.

**Tabla 3. Integridad Laboral.**

N°	3. Integridad en el trabajo	f	%
	Es abierto y honesto en situaciones de trabajo	5	100
	No es abierto y honesto en situaciones de trabajo		
	<b>TOTAL</b>	10	100



Fuente: Encuesta dirigida al personal del Banco del pichincha

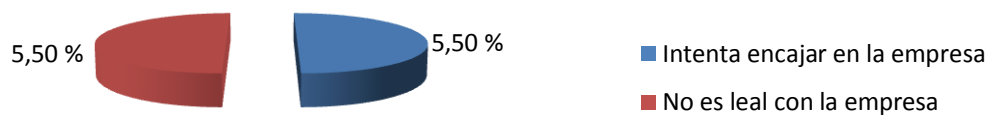
Autor: María Alvario Shirley Carpio

El 100% que corresponde a 10 personas considera que es abierto y honesto en situaciones de trabajo.

**Tabla 4. Identificación con la Entidad Financiera**

N°	4. Identificación con la empresa	f	%
	Intenta encajar en la empresa	5	50
	No es leal con la empresa	5	50
	<b>TOTAL</b>	10	100

**Grafico 4. Representacion Grafica en porcentajes de la identificacion con la entidad financiera**



Fuente: Encuesta dirigida al personal del Banco del pichincha

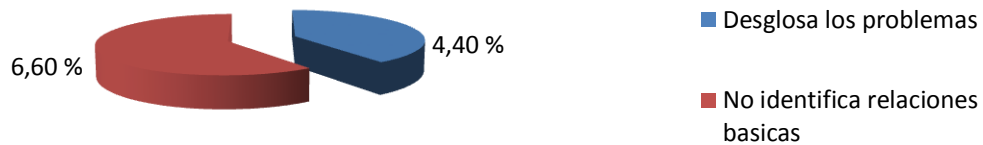
Autor: María Alvario Shirley Carpio

El 50% que representa a cinco personas menciona que intenta encajar con la empresa, mientras que el otro 50% opina que no es leal con la empresa.

**Tabla 5. Tendencia Analítica en el Trabajo**

N°	5. Identificación con la empresa	f	%
	Desglosa los problemas	4	40
	No identifica relaciones básicas	6	60
	<b>TOTAL</b>	10	100

**Grafico 5. Representacion Grafica en porcentajes de la tendencia analitica en el trabajo**



Fuente: Encuesta dirigida al personal del Banco del pichincha

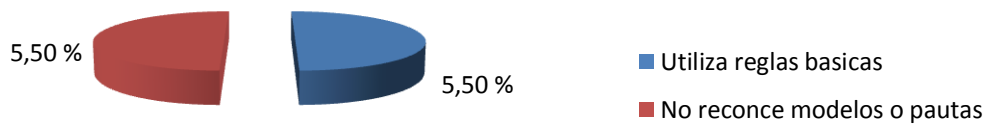
Autor: María Alvario Shirley Carpio

El 40% que representa a 4 personas considera que desglosa los problemas, mientras que el 60% que corresponde a 6 personas y la mayoría menciona que no identifica relaciones básicas.

**Tabla 6. Tendencia Conceptual en el Trabajo**

N°	6. Pensamiento conceptual en el trabajo	f	%
	Utiliza reglas básicas	5	50
	No reconoce modelos o pautas	5	50
	<b>TOTAL</b>	10	100

**Grafico 6. Representacion Grafica en porcentajes del pensamiento conceptual en el trabajo**



Fuente: Encuesta dirigida al personal del Banco del pichincha

Autor: María Alvario Shirley Carpio

El 50% que representa a cinco personas menciona que utiliza reglas básicas, mientras que el otro 50% opina que no reconoce modelos o pautas.

**Tabla 7. Indagación de la Información**

N°	5. Identificación con la empresa	f	%
	Hace preguntas	4	40
	No indaga personalmente	6	60
	<b>TOTAL</b>	10	100

**Grafico 7. Representacion Grafica en porcentajes de la busqueda de informacion**



Fuente: Encuesta dirigida al personal del Banco del pichincha

Autor: María Alvario Shirley Carpio

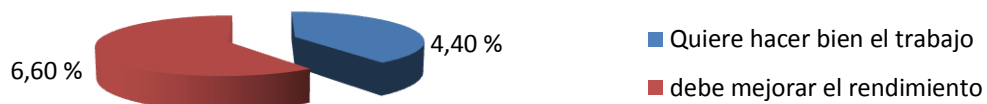
El 40% que representa a 4 personas considera que hace preguntas, mientras que el 60% que corresponde a 6 personas y la mayoría indican que no indagan personalmente.



**Tabla 8. Logro en el Trabajo**

N°	8. Orientación al logro en el puesto de trabajo:	f	%
	Quiere hacer bien el trabajo	4	40
	Debe mejorar el rendimiento	6	60
	<b>TOTAL</b>	10	100

**Grafico 8. Representacion Grafica en porcentajes del logro de trabajo**



Fuente: Encuesta dirigida al personal del Banco del pichincha

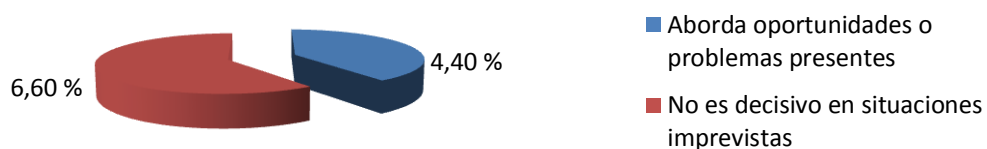
Autor: María Alvario Shirley Carpio

El 40% que representa a 4 personas indica que quiere hacer bien el trabajo mientras que el 60% que corresponde a 6 personas y la mayoría mencionan que no identifican relaciones básicas.

**Tabla 9. Iniciativa en el Trabajo**

N°	9. Iniciativa en el puesto de trabajo:	f	%
	Abordar oportunidades o problemas presentes	4	40
	No es decisivo en situaciones imprevistas	6	60
	<b>TOTAL</b>	10	100

**Grafico 9. Representacion grafica en porcentajes en la iniciativa en el trabajo**



Fuente: Encuesta dirigida al personal del Banco del pichincha

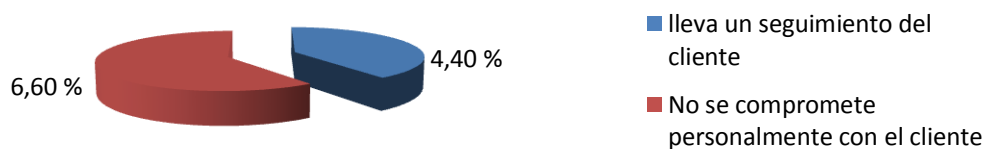
Autor: María Alvario Shirley Carpio

El 40% que representa a 4 personas menciona que aborda oportunidades o problemas presentes en la organización, sin embargo, el 60% que corresponde a 6 personas y la mayoría mencionan que no es decisivo en situaciones imprevistas.

**Tabla 10. Orientación al Cliente.**

N°	10. orientación al cliente:	f	%
	Lleva un seguimiento al cliente	4	40
	No se compromete personalmente con el cliente	6	60
	<b>TOTAL</b>	10	100

**Grafico 10. Representacion grafica en porcentajes de la orientacion al cliente**



Fuente: Encuesta dirigida al personal del Banco del pichincha

Autor: María Alvario Shirley Carpio

El 40% que representa a 4 personas considera que si lleva un seguimiento del cliente, mientras que el 60% que corresponde a 6 personas y la mayoría opina que no se compromete con el cliente.

**Tabla 11. Comprensión Interpersonal**

N°	11. Comprensión Interpersonal en el trabajo:	f	%
	Entiende los sentimientos o su razón	5	50
	No entiende los sentimientos o su razón	5	50
	<b>TOTAL</b>	10	100

**Grafico 11. Representacion grafica en porcentajes de la comprension interpersonal**



Fuente: Encuesta dirigida al personal del Banco del pichincha

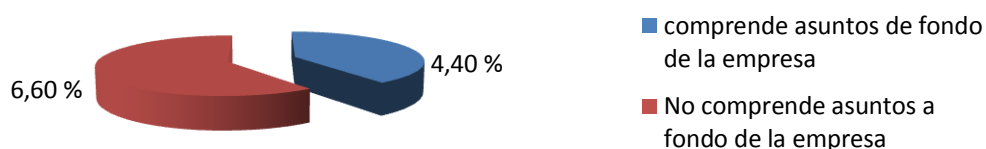
Autor: María Alvario Shirley Carpio

El 50% que representa a cinco personas indica que entiende los sentimientos o su razón, mientras que el otro 50% opina que no entiende los sentimientos o su razón.

**Tabla 12. Comprensión de la Empresa**

N°	12. Comprensión de la organización:	f	%
	Comprende asuntos de fondo de la empresa	4	40
	No comprende asuntos a fondo de la empresa	6	60
	<b>TOTAL</b>	10	100

**Grafico 12. Representacion grafica en porcentajes de la comprension de la empresa**



Fuente: Encuesta dirigida al personal del Banco del pichincha

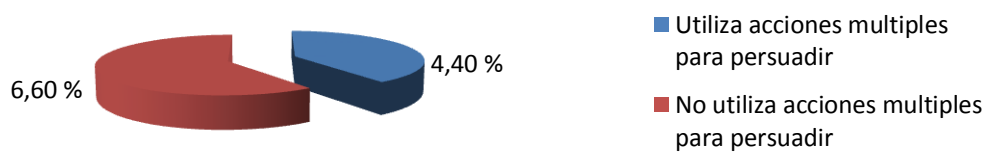
Autor: María Alvario Shirley Carpio

El 40% que representa a 4 personas discurre que comprende los asuntos de fondo de la empresa, mientras que el 60% que corresponde a 6 personas y la mayoría menciona que no comprende los asuntos a fondo de la organización.

**Tabla 13. Impacto Laboral**

N°	13.Impacto e influencia en el trabajo:	f	%
	Utiliza acciones múltiples para persuadir	4	40
	No utiliza acciones múltiples para persuadir	6	60
	<b>TOTAL</b>	10	100

**Grafico 13. Representacion grafica en porcentajes del impacto laboral**



Fuente: Encuesta dirigida al personal del Banco del pichincha

Autor: María Alvario Shirley Carpio

El 40% que representa a 4 personas destaca que utiliza acciones múltiples para persuadir, mientras que el 60% que corresponde a 6 personas y la mayoría menciona que no utiliza acciones múltiples para persuadir.

**Tabla 14. Interrelaciones Laborales**

N°	14.Desarrollo de interrelaciones en el trabajo:	f	%
	Hace solidas amistades	4	40
	No hace solidas amistades	6	60
	<b>TOTAL</b>	10	100

**Grafico 14. Representacion grafica en porcentajes de las interrelaciones laborales**



Fuente: Encuesta dirigida al personal del Banco del pichincha

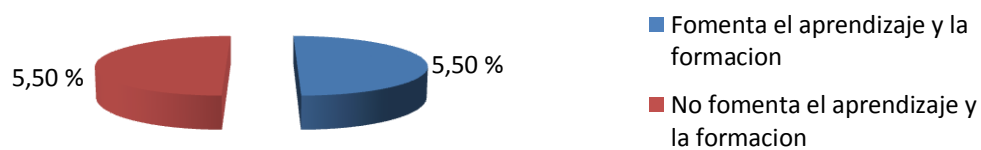
Autor: María Alvario Shirley Carpio

El 40% que representa a 4 personas señala que quiere si hace solidas amistades en el trabajo, mientras que el 60% que corresponde a 6 personas y la mayoría mencionan que no hace solidas amistades en la organización.

**Tabla 15. Comprensión Interpersonal.**

N°	15. Desarrollo de personas en el puesto de trabajo:	f	%
	Fomenta el aprendizaje y la formación	5	50
	No fomenta el aprendizaje y la formación	5	50
	<b>TOTAL</b>	10	100

**Gráfico 15. Representación gráfica en porcentajes del desarrollo laboral del personal**



Fuente: Encuesta dirigida al personal del Banco del pichincha

Autor: María Alvario Shirley Carpio

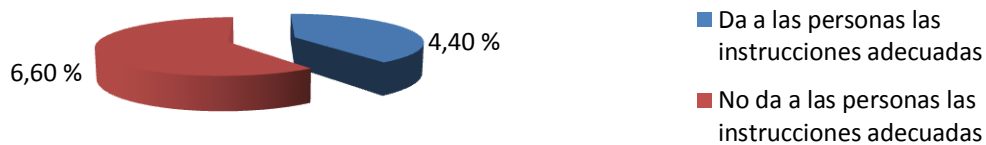
El 50% que representa a cinco personas menciona que fomenta el aprendizaje y la formación del personal, sin embargo el otro 50% opina que no fomenta el aprendizaje y la formación del personal de la empresa.



**Tabla 16. Dirección Laboral del Personal**

N°	16. Dirección de personas en el trabajo:	f	%
	Da a las personas las instrucciones adecuadas	4	40
	No da a las personas las instrucciones adecuadas	6	60
	<b>TOTAL</b>	10	100

**Grafico 16. Representacion grafica en porcentajes de la direccion laboral del personal**



Fuente: Encuesta dirigida al personal del Banco del pichincha

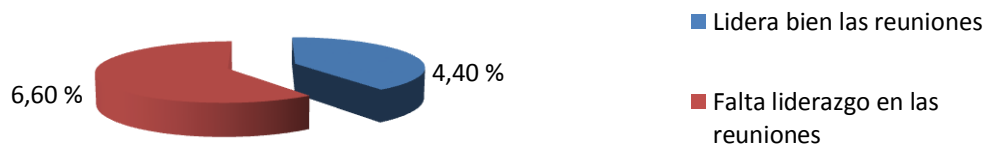
Autor: María Alvario Shirley Carpio

El 40% que representa a 4 personas señala que si da a las personas las instrucciones adecuadas, mientras que el 60% que corresponde a 6 personas y la mayoría indican que no da a las personas las instrucciones adecuadas.

**Tabla 17. Liderazgo Laboral**

N°	17. Liderazgo en el trabajo:	f	%
	Lidera bien las reuniones	4	40
	Falta liderazgo en las reuniones	6	60
	<b>TOTAL</b>	10	100

**Grafico 17. Representacion grafica en porcentajes del liderazgo laboral**



Fuente: Encuesta dirigida al personal del Banco del pichincha

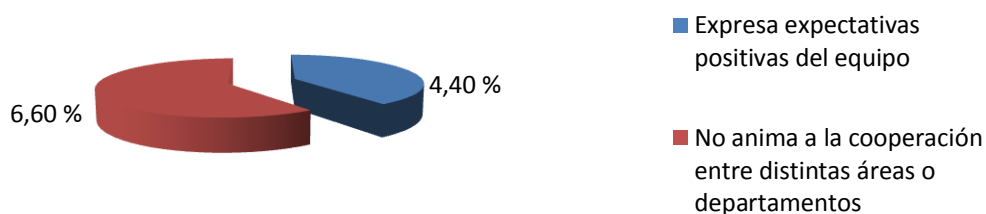
Autor: María Alvario Shirley Carpio

El 40% que representa a 4 personas opinan que si lidera bien las reuniones, sin embargo, el 60% que corresponde a 6 personas y la mayoría mencionan que les falta liderazgo en las reuniones.

**Tabla 18. Trabajo Conjunto y Cooperación**

N°	18. Trabajo en equipo y cooperación:	f	%
	Expresa expectativas positivas del equipo	4	40
	No anima a la cooperación entre distintas áreas o departamentos	6	60
	<b>TOTAL</b>	10	100

**Grafico 18. Representacion grafica en porcentajes del trabajo conjunto y cooperacion**



Fuente: Encuesta dirigida al personal del Banco del pichincha

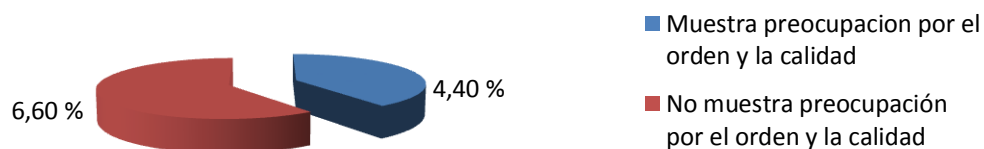
Autor: María Alvario Shirley Carpio

El 40% que representa a 4 personas expresa expectativas positivas del equipo mientras que el 60% que corresponde a 6 personas y la mayoría mencionan que no anima la cooperación entre distintas áreas o departamentos.

**Tabla 19. Orden y Calidad.**

N°	19. Preocupación por el orden y la calidad :	f	%
	Muestra preocupación por el orden y la calidad	4	40
	No muestra preocupación por el orden y la calidad	6	60
	<b>TOTAL</b>	10	100

**Grafico 19. Representacion grafica en porcentajes del orden y calidad**



Fuente: Encuesta dirigida al personal del Banco del pichincha

Autor: María Alvario Shirley Carpio

El 40% que representa a 4 personas opinan que si muestra preocupación por el orden y la calidad sin embargo, el 60% que corresponde a 6 personas y la mayoría informan que no muestran preocupación por el orden y la calidad.

**Tabla 20. Equilibrio Laboral**

N°	20. Autocontrol en el puesto de trabajo:	f	%
	No se deja por impulsos emocionales	5	50
	Se deja llevar por impulsos emocionales	5	50
	<b>TOTAL</b>	10	100

**Grafico 20. Representacion grafica en porcentajes del equilibrio laboral**



Fuente: Encuesta dirigida al personal del Banco del pichincha

Autor: María Alvario Shirley Carpio

El 50% que representa a cinco personas menciona no se deja llevar por impulsos emocionales, mientras que el otro 50% opina que se deja llevar por impulsos emocionales.

**Cuestionario dirigido a los Clientes que acuden a la Sucursal del Banco del Pichincha**

**Tabla 21.**

N°	De la escala del 1 al 10 califique el servicio de la Sucursal del banco de pichincha.	F	%
REGULAR		45	45
BUENO		55	55
MUY BUENO			
EXCELENTE			
	<b>TOTAL</b>	100	100



Fuente: Encuesta dirigida al personal del Banco del pichincha

Autor: María Alvario Shirley Carpio

El 55% que representa a 55 personas y la mayoría opinan que el servicio de la sucursal del Banco del pichincha es regular en cuanto a su calidad, sin embargo el 45% que corresponde a 45 personas señalan que el servicio es bueno.

## 3.5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 3.5.1 Conclusiones

- El sistema de evaluación por competencias incide en el desempeño del personal bancario
- El sistema de evaluación se desarrolla parcialmente con el desarrollo de carrera profesional del personal bancario.
- El desempeño del personal es moderado.
- Dentro de la institución bancaria no existe un programa de incentivos como tal.
- La evaluación que se realiza al personal tiene un enfoque tanto cuantitativo como cualitativo
- Existe un proceso de retroalimentación o Feedback poco frecuente.
- Existen competencias en las que el personal se encuentra bajo el estándar requerido por la institución, las más relevantes son:

- ✓ Compromiso Institucional
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Orientación al logro
- ✓ Liderazgo

### **3.5.2 RECOMENDACIONES**

- Diseñar y aplicar un programa de capacitación a fin de lograr una mayor difusión del manual por competencias.
- Vincular el sistema de evaluación con el desarrollo de la carrera profesional del personal.
- Realizar incrementos en la remuneración del personal después de cada evaluación y en base al desarrollo de las competencias.
- Diseñar y aplicar un programa de incentivos al personal; a fin de elevar el desempeño de los mismos.
- Potenciar el tipo de evaluación que la institución realiza sobre la gestión del personal.



- Aplicar periódicamente test o cuestionarios para de esta, manera conocer el avance o desarrollo de las competencias.

## **CAPITULO IV**

### **4. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN**

#### **4.1 Titulo**

Proyecto de capacitación del manual de evaluación por competencias

#### **4.2. Justificación**

El desarrollo y comportamiento organizacional es importante porque, ha sido un objeto de estudio desde hace décadas los gerentes han buscado mejorar el funcionamiento organizacional, así como la cultura organizacional porque se busco una forma de alcanzar la competitividad y obtener beneficios sobre la base de ofrecer un servicio de calidad a los usuarios de la empresa, partiendo con una gestión contextual de trabajo y servicio. Las condiciones actuales han determinado que más allá de una simple relación causal entre la cultura organizacional, el cambio, y el desarrollo organizacional, el impacto de la tecnología de sistemas en el comportamiento organizacional en la gerencia de recursos humanos, lo que existe una vinculación recíproca entre todos los elementos, que generan desafíos permanentes implícitos en los retos que debe enfrentar toda organización en el campo del trabajo para ofrecer un servicio de eficiencia, pasado de un pensamiento lineal a un pensamiento sistémico.

El presente programa radica en la necesidad de aplicar la motivación, como un aspecto resaltante dentro del comportamiento y desarrollo organizacional. Podríamos tomarla como herramienta para llegar al talento humano en su voluntad de que ejerza altos niveles de esfuerzos hacia la consecución de los objetivos organizacionales condicionados por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad personal. Esto permite destacar que la gestión del talento humano tiene sentido en la medida en que los desafíos sean superados satisfactoriamente, para lo cual se requiere una amplia dosis de creatividad para el manejo y control del contexto donde se ejerce la función laboral.

Con esta premisa debido a la necesidad de mejorar el desarrollo organizacional que la institución bancaria establezca un clima organizacional favorable para todos los elementos que son parte de ella, tanto elementos internos como externos: Se puede mencionar al personal y a los directivos como elementos básicos para generar cambios y compromisos para optimizar los recursos destinados a la calidad y competencia en el sector bancario.

## **4.3 OBJETIVOS**

### **4.3.1 Objetivo General**

- Diseñar e implementar un programa de capacitación tendiente a maximizar el desempeño en el personal bancario.

### **4.3.2 Objetivos Específicos**

- Formular, coordinar y ejecutar espacios de capacitación para cada uno de los departamentos
- Diseñar e implementar instrumentos de seguimiento y de evaluación continua al personal
- Organizar grupos de trabajo para la difusión del manual de evaluación por competencias.
- Planificar actividades orientadas a un total cumplimiento del manual de evaluación por competencias.

#### **4.4. Importancia**

Hablar de organización en el desarrollo no solo implica una mayor riqueza en los estudios organizacionales al adoptar los conocimientos y metodologías de otras disciplinas como la sociología, la antropología y la psicología, ni el mero análisis positivista de variables, en la búsqueda por elevar la productividad y la calidad; la cuestión va más allá, implica reformular la serie de ideas que han regido los paradigmas organizacionales y que resultan ser, la mayoría de las veces, homogeneizadores, universalistas y lineales. Sin duda, al hacer el mejor uso de esa reformulación para el desarrollo organizacional, estaremos hablando no sólo de una mejora sustancial en la empresa, sino también en la sociedad.

Consecuentemente, la convergencia multidisciplinaria puede utilizarse en provecho de los estudios organizacionales, pues ¿qué sentido tendría mantener escindidas las trayectorias y los estudios comunicacionales en la organización? existen al menos dos razones por las que la cultura es fundamental en el estudio de las organizaciones: la necesidad de crear un estilo propio de gestión, con base en el reconocimiento de los diversos procesos culturales del país y con una clara definición de las estrategias de desarrollo para el mismo y la inclusión de la problemática cultural como una dimensión clave y específica en las investigaciones relacionadas con el logro de la productividad y calidad desde una perspectiva integral.

En consecuencia es innegable la necesidad de crear una cultura organizacional propia, para el desarrollo organizacional, ante la importancia estratégica que adquieren las actividades del desarrollo experimental para el crecimiento y autonomía de los países subdesarrollados, pues éstos no tienen forma de incorporarse ampliamente a la nueva revolución tecnológica en marcha si no generan capacidades endógenas de creatividad, selección de tecnologías, especialización de su propia producción de conocimientos e información y reflexión independientes acerca de sus problemas y de las capacidades disponibles para su solución dentro del campo energético.

Por tanto, debe reconocerse la función clave que cumple el ámbito cultural al elaborar y transmitir símbolos de identidad individual y social, así como al ser instrumento de análisis y comprensión que hace posible encontrar un sentido propio para la construcción de una modernidad dentro del Banco Pichincha Sucursal Babahoyo.

Parece claro que en el futuro inmediato la economía y el desarrollo de los países latinoamericanos dependerá en gran medida de la capacidad de producir conocimientos básicos y aplicados, en los que se encontrarán los estilos gerenciales acorde con la idiosincrasia y la cultura de cada país.

En este terreno, pues, resulta absolutamente necesario emprender estudios de diagnóstico de los diversos tipos de organización que existen en tanto expresión

del desarrollo organizacional y el fomento de la cultura y clima organizacional que representan experiencias exitosas de organizaciones para descubrir qué estos factores contribuyeron a su éxito y hasta dónde pueden ser recreados en otros espacios y tiempos; es necesario, también, estudiar y evaluar los programas de formación de los nuevos gerentes. Asimismo, hay que examinar y estudiar las oportunidades de los países latinoamericanos para la creación de nuevas técnicas de gestión en beneficio propio; hecho que permitiría competir con eficacia e integrarse sobre la base de aportes gerenciales propios y específicos.

Al hablar de la necesidad de generar un modelo de gestión propio basado en la cultura organizacional de empresas ecuatorianas, no se pretende caer en una visión que considera lo nacional como único e incomparable, sino más bien reconocer que las empresas es un espacio heterogéneo que debe revalorarse.

Sin embargo, al emprender esta tarea lo primero que salta a la vista es la casi total ausencia de estudios metodológicos para abordar la heterogeneidad de lo que en administración se denomina “Desarrollo organizacional”. Pues los modelos que se utilizan, en su mayoría, suelen homogeneizar las diferencias de las sociedades, lo que se traduce en una absorción transnacional de los procesos simbólicos, marginando las culturas locales.

Un cambio de enfoque metodológico que revalide la diferencia, sería útil para la comprensión de la dinámica organizacional en el Ecuador y particularmente en el

sector bancario, incide directamente en el estilo de dirigir y comenzaríamos a darnos cuenta de que debemos concebir al ser humano inmerso en una totalidad, que le reclama responsabilidad y compromiso consigo mismo.

La cultura es primordial en el análisis del desarrollo organizacional y es hacia esta comprensión que debemos dirigirnos en los próximos años con una mirada renovada.

#### **4.5. Desarrollo Organizacional**

##### **Organización como Sistema.**

Un sistema es un conjunto de partes y objetos (elementos) que interactúan y que forman un todo o que se encuentran bajo la influencia de fuerzas en alguna relación definida. Toda organización es un sistema ya que esta hace posible la interrelación de un conjunto de elementos que permiten que estos sistemas se den. Estos pueden ser abiertos y cerrados. (Organizaciones).

La organización como ente autónomo e independiente está basada en principios corporativos que la definen e identifican entre los cuales encontramos:

**Deber ser:** Esto nos responde al interrogante, ¿porque existe la organización?



**Deber hacer: Misión**, nos dice para que existe la organización.

**Deber estar: Visión**, nos orientar para saber hacia dónde vamos, conque y como llegamos.

Todo deber está fundamentado en una ventaja nuclear (es aquello que solo la empresa puede brindar, es el conocimiento tácito de la empresa, el now how organizacional), la ventaja nuclear la crea la organización, esto nos da el principio de la realidad que corresponde al principio de la organización.

### **Elementos Permanentes que Permiten Las Organizaciones (Sistemas)**

- **Conceptos:** hace referencia a QUE SÉ. (La organización)
- **Valores:** Nos indica el QUE QUIERO HACER. Es el ideal que yo tengo con cada concepto, y cada concepto genera un valor. Los valores se convierten en fundamento para la organización
- **Percepciones:** En este aspecto abordamos el QUE DEBO SABER. Nos muestran si los valores se pueden cumplir o no.
- **Práctica:** Se analiza QUE PUEDO HACER. Es lo que yo puedo hacer sin cometer errores.

En el Banco Pichincha Sucursal Babahoyo el programa funciona sobre 4 causas:

- ▶ **Causa material:** se entiende como el radio de operación de la organización y sobre que trabaja la organización y conque trabaja la organización.
  
- ▶ **Causa eficiente:** Se aborda el interrogante ¿Quién trabaja sobre eso? Se pregunta y se da respuesta al perfil de las personas adecuadas para trabajar sobre la causa material.
  
- ▶ **Causa formal:** Resultado que se prevén con estos, se responde al interrogante ¿Qué sucederá con los radios operacionales organizacionales?
  
- ▶ **Causa final:** Se plantea y se responde al interrogante ¿para qué se hizo eso? Es necesario saber que lo que se hizo se va a aplicar en algún momento.

En las organizaciones él para qué es el uso que se les va a dar a los resultados, y que ese uso sea el mejor. Es aquí donde aparece el concepto de ventaja competitiva.

#### **4.6 Fundamentación.**

La principal limitante de un óptimo desempeño lo constituye la poca difusión que existe del Manual de Evaluación por Competencias en la sucursal del Banco del Pichincha de la ciudad de Babahoyo puesto que el nivel de competencias no cumple el estándar requerido por la institución razón por la cual el énfasis principal de esta propuesta es la implementación de un programa de capacitación con el propósito de generar expectativas de mejoramiento positivo en dicha institución.

Siendo la carrera profesional del individuo un indicador de ventaja competitiva en el mercado globalizado actual es de vital importancia el capacitarse continuamente para de esta manera estar preparados para enfrentarnos ante nuevos desafíos y solucionar diversos problemas en base a una correcta toma de decisiones orientadas a incrementar la productividad y el desempeño en la institución.

En los últimos años la presión competitiva ha llevado a las organizaciones preocuparse más por el recurso humano, al considerarse este el activo más valioso dentro de una institución; de ahí la importancia y necesidad de aprovechar al máximo el capital humano ya que en muchos casos las ventajas competitivas surgen de estos motivos por el cual la utilización de estímulos o incentivos es una buena estrategia y una de las mejores fórmulas para conseguir los objetivos

planteados y de gran eficacia para motivar al personal bancario.

#### **4.7 Actividades Generales.**

- Diseño, planificación y organización del plan de trabajo.
- Aprobación del plan de trabajo
- Planificar áreas, temas, contenidos, métodos, recursos, logística, instructivos, costos.
- Diagnosticar los tipos de estrategias aplicables a la institución
- Integrar en forma conjunta a todos los departamentos con el objetivo de difundir el manual por competencias a todo el personal de la institución.

#### **4.8 Impacto de la Propuesta.**

Siendo el Recurso Humano el capital más valioso de la institución constituye de gran relevancia la implementación de un programa de capacitación sobre el manual de evaluación por competencias el cual orientara los comportamientos individuales y colectivos para lograr la cultura deseada así como para maximizar el desempeño del personal mediante un proceso que involucra la entrega de competencias que se requiere en cada una de las actividades que realiza dicha institución.

La aplicación de un programa de desarrollo de carrera profesional proporcionara al personal bancario el derecho a progresar de forma individualizada, como reconocimiento a su desarrollo en cuanto a conocimientos, experiencias, investigación y cumplimiento de los objetivos de la organización a la cual prestan sus servicios.

Mediante dicha, propuesta la institución estará en la capacidad de disponer de una política empresarial como compromiso de esta con su personal orientada a garantizar los resultados, alcanzar un optimo desempeño que premien las diferentes facetas del personal representa un poderoso enfoque para mejorar la eficacia de la organización.

#### **4.9 Evaluación**

- ✓ Cuanto se ha elevado el desempeño laboral
- ✓ Cuantos empleados han permanecido dentro de la institución
- ✓ Cuantos empleados se han ido de la institución
- ✓ Cuanto se ha incrementado la cuota de participación en el mercado
- ✓ Cuantos de los empleados han sido ascendidos
- ✓ Cuanto se ha incrementado la productividad
- ✓ Cuanto se ha incrementado la captación y colocación de recursos
- ✓ Cuanto se ha incrementado la rentabilidad de la institución

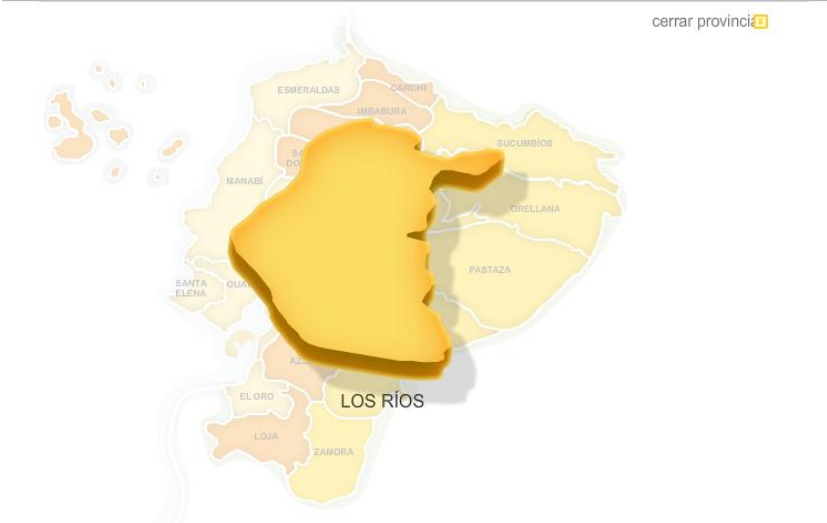
#### 4.10 Bibliografía

- Hay, Mc Ver  
“Diccionario de Competencias”  
Volumen 1
- LEBOYER, Claude  
“Gestión de las Competencias”  
Ediciones Gestión 2008
- NAVAS, José y GUERRAS, Luis  
“La Dirección Estratégica de la Empresa”  
Editorial Civita
- Publicación de la organización panamericana de la Salud (OPS)  
“Gestión del desempeño basado en Competencias”  
Editorial Paltex
- VILLACIS, Juan
- “El ABC de liderazgo, Gerencia y Recursos Humanos  
Editorial Tallpa  
Quito-Ecuador
- WRATHER, Williams  
“Administración de Personal y Recursos Humanos”
- <http://www.altavista.com>
- <http://www.amazon.com>
- <http://www.gestiopolis.com>
- <http://www.google.com>

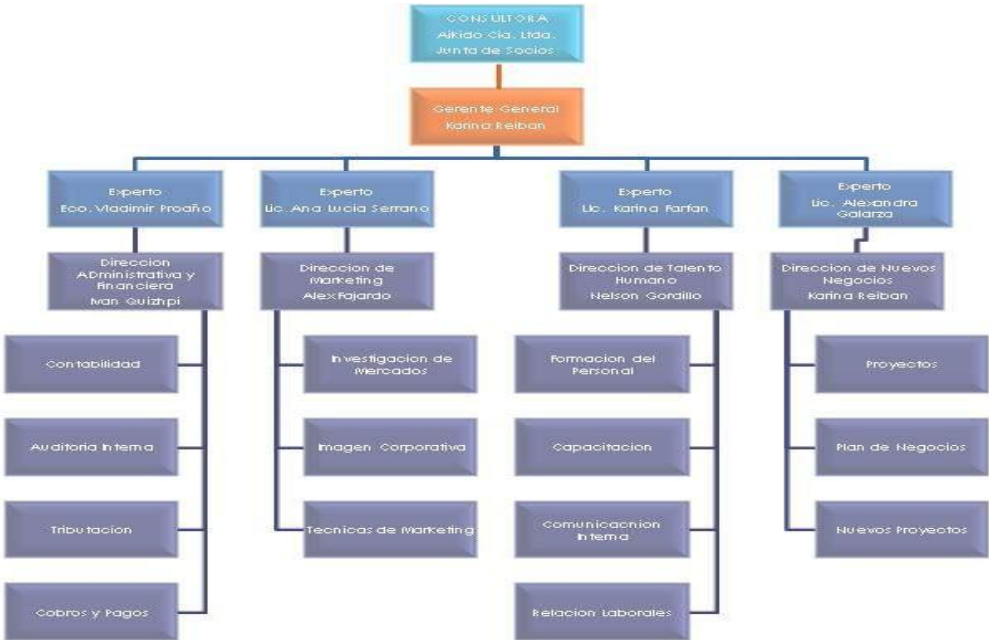
**ANEXOS**

# BANCO PICHINCHA LOS RÍOS.

## ANEXO 1



## ANEXO 2





## ANEXO 3.

The screenshot shows the Banco Pichincha website. At the top, the logo and name 'BANCO PICHINCHA En confianza.' are displayed. Below this is a navigation bar with links for HOME, CONOZCA SU BANCO, BANCA PERSONAS, BANCA EMPRESAS, and CONTACTENOS. The main content area features a large banner celebrating 105 years of service, with the text 'Son 105 AÑOS trabajando junto a nuestros clientes por un mejor Ecuador.' and a central image of hands holding water, air, and soil. To the left of the banner is a vertical menu with various links such as 'Historia', 'Misión y visión', and 'Transparencia de Información'. To the right, there are sections for 'BANCA ELECTRONICA' (PERSONAS, EMPRESAS), 'Ahorre Tiempo' (Seleccione nuestros productos o servicios de esta lista.), 'RED DE AGENCIAS' (Click Aquí), 'RED DE CAJEROS NEXO' (Click Aquí), 'Transparencia de información', and 'SIMULADORES'. A search bar is located at the bottom left of the main content area.

## ANEXO 4.

### EMPRESAS FILIALES.

