

# Desarrollo de Capacidades en Recursos Humanos: Configuración de Competencias para las Instituciones de Microfinanzas



*Fue posible realizar esta publicación gracias a la generosa contribución de Banco Interamericano de Desarrollo (BID) – Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN).*



**Autores**

Cecille Zacarias y Sandra Togonon

**Reconocimientos**

Los siguientes miembros del equipo realizaron significativas contribuciones a este informe:

**Contenido:**

Anna Gincherman  
Gil Lacson

**Editores:**

Robert McNeill  
Petra Tuomi

**Diseño y Presentación:**

Donald Creedon  
Miranda Levy

**Foto en la Portada:**

Diane Bondareff

(La Foto de la Portada Muestra a una Integrante del Equipo del Miembro de la Red de WWB, SEWA Bank, Ahmedabad, India)

Women's World Banking desea reconocer la ayuda y cooperación de los siguientes miembros de la red: Negros Women for Tomorrow Foundation, Filipinas; Friends of Women's World Banking, India; Shakti Foundation for Disadvantaged Women, Bangladesh y Association Al Amana, Marruecos.

Fue posible realizar esta publicación gracias a la generosa contribución de Banco Interamericano de Desarrollo (BID) – Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN).

Derechos Exclusivos © 2007 Women's World Banking  
Todos los derechos reservados

Ninguna parte de este informe puede ser fotocopiado, traducido o reducido por cualquier medio electrónico o leído mediante algún dispositivo mecánico, sin el previo consentimiento, por escrito, de Women's World Banking.

# Índice del Contenido

<b>Capítulo Uno: Introducción a la Estructura de Competencia</b>	<b>I</b>
Antecedentes	1
La Estructura de las Competencias	2
¿Qué es la Competencia?	3
Competencia vs. Competencia Básica	5
¿Por Qué Utilizar el Enfoque de Competencia?	5
El Sistema de RH Basado en la Competencia Integrada	6
El Enfoque de Women's World Banking	9
<b>Capítulo Dos: Desarrollo del Modelo de Competencia</b>	<b>11</b>
Configuración de la Competencia	11
Formación del Equipo para el Proceso de Competencia	12
Identificación de los Procesos Clave	13
Identificación de las Competencias	17
Definición de las Competencias	18
Definición de los Niveles de Conocimiento	19
Competencia o Perfil del Trabajo	24
Perspectivas Acerca de los Perfiles de Trabajo	26
Valoración de las Competencias	27
Aplicación de la Valoración de las Competencias	27
Validación y Evaluación	28
Resultados del Proceso	29
<b>Capítulo Tres: Aplicación del Modelo de Competencia</b>	<b>31</b>
Introducción	31
Sección 1—Evaluación del Personal	31
1. Perspectivas para la Evaluación	32
2. Filosofías Acerca de la Evaluación	32
3. Cultura Institucional	33
Methodología de la Evaluación	34
El Proceso de Evaluación	36
Promedio de las Calificaciones	38
Sección 2—Análisis de los Resultados de la Evaluación del Personal	39
Análisis Institucional	39
Análisis de Brechas	44
Análisis Individual	47
Ponderación de las Brechas	50
Análisis Cualitativo	51
Conclusión	52

<b>Capítulo Cuatro: Avanzando—Desarrollo de un Programa Integrado de Recursos Humanos Basado en las Competencias</b>	<b>53</b>
Contratación y Entrevistas Basadas en las Competencias	54
Diseño Organizacional	56
Sistema de Evaluación del Desempeño	56
Diálogo del Desempeño	57
Capacitación y Desarrollo	57
Plan de Desarrollo Individual	58
Planificación de la Sucesión	59
Conclusión	60
Principales Factores de Éxito	62
<b>Apéndices</b>	<b>65</b>
Apéndice 1: Directorio de Competencias	65
Introducción	65
Conclusión	76
Directorio de Competencias para Instituciones de Microfinanzas	78
Apéndice 2: Formulario de Evaluación Individual de Al Amana	132
Apéndice 3: FWWB (Friends of Women’s World Banking)	133
Ejemplo de un Perfil de Trabajo	133
<b>Notas</b>	<b>137</b>





# Capítulo Uno: Introducción a la Estructura de Competencia

Women's World Banking (WWB) se complace en presentar el informe sobre Desarrollo de Capacidades en Recursos Humanos: Configuración de Competencias para las Instituciones de Microfinanzas, en el que se comparten varios años de experiencia práctica y lecciones aprendidas en el uso de sistemas de recursos humanos basados en la competencia, para desarrollar la capacidad organizacional de las instituciones de microfinanzas. El informe persigue los siguientes objetivos:

1. Crear conciencia entre las instituciones de microfinanzas (IMF) acerca de la importancia del desarrollo de la capacidad organizacional junto con el de los productos, procesos y sistemas.
2. Introducir el sistema de recursos humanos (RH) basado en la competencia, como un enfoque para desarrollar la capacidad organizacional de manera sistemática e integrada.
3. Describir el proceso mediante el cual se desarrollan los modelos de competencia y aclarar puntos clave en las decisiones, en cada etapa.
4. Ilustrar de qué manera los modelos de competencia pueden ser aplicados en las diferentes áreas de administración de recursos humanos.

Se adjunta a este informe un Directorio de Competencias (véase Apéndice 1), en donde se realiza una recopilación de las competencias que se definieron a través del trabajo sobre efectividad organizacional de WWB, con cuatro instituciones miembros de la red. El Directorio contiene definiciones de conducta, de las competencias clave en microfinanzas y una breve estructura conceptual en donde se suministra información, para los lectores no familiarizados con la configuración de las competencias. También se incluyen sugerencias acerca del uso del Directorio, para mejorar los procedimientos y prácticas de los actuales recursos humanos.

## Antecedentes

Las microfinanzas han madurado. Las Naciones Unidas declararon al año 2005 como el Año del Microcrédito, reconociendo a las microfinanzas como un enfoque sostenido para alcanzar sus metas de desarrollo, en el milenio. En 2006, se le otorgó el Premio Nobel de la Paz a Muhammad Yunus de Grameen Bank, estableciendo un vínculo entre la paz mundial y la reducción de la pobreza a través de las microfinanzas. Hacia el comienzo de 2007, la industria microfinanciera global había atravesado un importante umbral, alcanzando a 100 millones de clientes a través de sus servicios financieros.

El nuevo estatus logrado, así como el reconocimiento de las microfinanzas, ha contribuido a la formación de un ambiente operativo más complejo para muchas de las instituciones de microfinanzas (IMF). Un mayor escrutinio por parte de los gobiernos y de otras instituciones encargadas de elaborar las políticas, ha hecho que sea muy difícil predecir los entornos de regulación y de políticas. Un amplio incremento de la cobertura por parte de los medios de comunicación—tanto positiva como negativa—ha facilitado el acceso a la información, así como también a una mayor desinformación entre los clientes. El incremento de los conocimientos y la sofisticación de los clientes de las microfinanzas han intensificado la demanda de productos más diversificados, un mejor servicio al cliente y la diferenciación en el mercado, a la vez que se incrementa la presión en cuanto a reducir las tasas de interés.

Al mismo tiempo, la rentabilidad de las microfinanzas ha atraído a nuevos participantes con recursos considerablemente mayores. La amplia divulgación y la aplicación de las prácticas óptimas en la metodología y tecnología de las microfinanzas han permitido que los nuevos participantes venzan los problemas y obstáculos que esas operaciones y metodologías puedan presentar y que muy rápidamente comiencen a competir con los actuales líderes de la industria.

Debido al entorno rápidamente cambiante de hoy en día, las posiciones competitivas de las IMF afrontan un constante desafío; los éxitos actuales y pasados no garantizan éxitos futuros. Claramente, el antiguo paradigma de medición de la fortaleza de una organización, total o principalmente basada en los resultados, ya no es suficiente. Las IMF se están enfrentando a un nuevo desafío: cómo crear y medir la capacidad organizacional para apoyar su crecimiento y/o las estrategias de cambio.

La capacidad organizacional es la “habilidad de una firma para manejar a su gente con el objetivo de obtener una ventaja competitiva”<sup>1</sup>. Las instituciones que buscan mantener su posición en el mercado y asegurar su posicionamiento en el futuro, deben “asegurarse de que las capacidades y los esfuerzos de sus empleados estén dirigidos hacia el logro de las metas de la organización, como un todo. De esta manera, los empleados se convierten en una fuente fundamental para la competitividad que se sostendrá con el correr del tiempo”<sup>2</sup>. El trabajo de WWB con las instituciones miembro de su red ha demostrado la efectividad de la competencia basada en el sistema de RH, como un método sistemático e integrado para el desarrollo de la capacidad organizacional.

## La Estructura de las Competencias

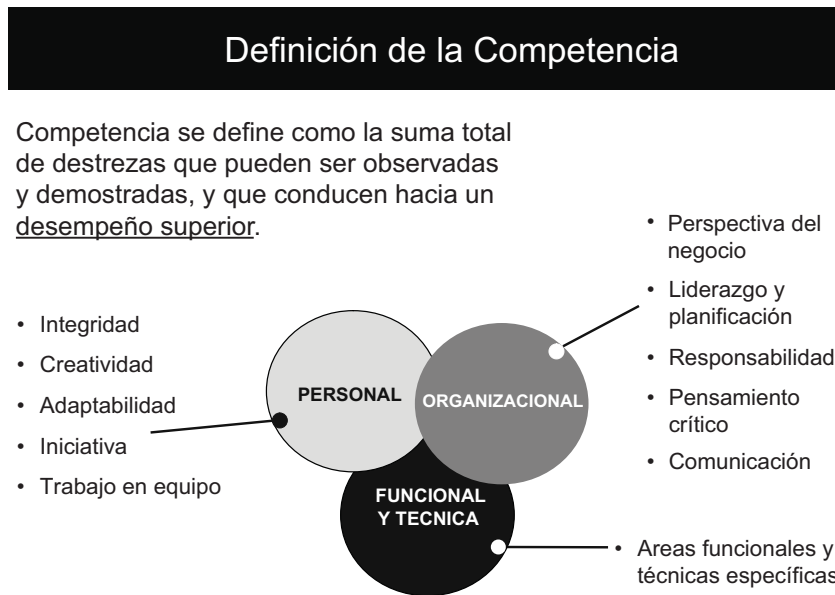
La estructura de las competencias proporciona a las instituciones una forma para el desarrollo de la capacidad organizacional, necesaria para implementar sus estrategias de negocios en el futuro. La estructura ofrece un proceso para que las organizaciones definan las competencias que apoyan a cada uno de sus procesos clave y los midan individualmente, comparándolos con las competencias requeridas. La estructura de las competencias suministra un cuadro general de la capacidad institucional, que no puede captado mediante el enfoque tradicional dirigido hacia los resultados. Hoy en día, más y más organizaciones reconocen que el desempeño y la competitividad sostenidas pueden ser logradas sólo si se garantizan los resultados, así como la capacidad general.



## ¿QUÉ ES LA COMPETENCIA?

El término competencia es utilizado ampliamente por un gran número de individuos, con diferentes significados. Algunos lo utilizan de manera intercambiable con destrezas. Otros asimilan la palabra a la competencia de una persona en un área determinada. En el campo de desarrollo organizacional, el término tiene un significado más amplio que en cada uno de esos usos. Esta utilización más amplia del vocablo competencia surge del trabajo de David McClelland, que estudió la conducta del ser humano en las organizaciones e identificó las “conductas” del personal que se asociaban directamente a un desempeño superior. Ante la necesidad de buscar mejores elementos que pudieran predecir el éxito en el trabajo, fuera de los exámenes, los requisitos o las calificaciones académicas que los empleadores habían estado utilizando tradicionalmente, el enfoque de McClelland—denominado “configuración de las competencias”—fue ampliamente adoptado, tanto por las instituciones privadas como públicas y viene siendo utilizado desde los 90.

Figura 1



Dentro del enfoque de configuración de la competencia, esta última se define como la suma total de destrezas que pueden ser observadas y demostradas, conocimientos y conductas que conducen a un desempeño superior. Las palabras clave en esta definición son: que puedan ser observadas y demostradas. Dado que la motivación para el estudio de la competencia consiste en identificar elementos que puedan predecir el éxito, estos elementos deben ser claramente identificables y reconocibles. Es así que las competencias normalmente se expresan en términos de conductas que puedan ser observadas y cuantificadas.

## Cuadro I

### Competencias Versus Destrezas

*“Competencia fue un término elegido para reemplazar la palabra, mucho más limitada, ‘destreza’. En EE.UU. usted puede ir a una escuela técnica secundaria y aprender cómo desempeñarse como empleado en una estación de gasolina. Usted practica cómo desenroscar una tapa, poner la gasolina, etc. Pero, de acuerdo a mis observaciones, esto no es importante para determinar con qué frecuencia un cliente se detiene en la estación. Más importante es si el empleado le sonríe o si le gruñe”.*

*“Por esta razón, hemos desarrollado una competencia denominada ‘orientación hacia el servicio al cliente’, que cubre una amplia gama de cómo ser agradable con el cliente. A esto le llamamos ‘competencia’ porque obviamente es más que una destreza, ella cubre una variedad de actitudes y cada una de éstas se ha incorporado en la definición del diccionario de una competencia en particular. Existen conductas particulares detrás de cada competencia y usted puede mejorarlas.*

Fuente: Entrevista de Katherine Adams con David McLelland, Competencia e Inteligencia Emocional.

En el Cuadro 1 se hace referencia a la competencia “orientación hacia el servicio al cliente”, que es fundamental para los empleados que tienen contacto directo con los clientes. Para que la competencia pueda ser claramente identificada y cuantificada, la definición debe ir más allá del requisito general de “ser amable con el cliente” o “la habilidad de desarrollar una relación beneficiosa y duradera entre los clientes y la organización”, para así poder identificar actos o conductas específicas que demuestren “que se es amable” y que logren el resultado del “desarrollo de una relación beneficiosa y duradera con el cliente”. Proporcionamos tres ejemplos de dichas conductas:

- Escuchar y actuar rápida y positivamente acerca de las quejas y preocupaciones de los clientes.
- Responder a los clientes difíciles calmadamente y nunca de manera grosera.

El Directorio de Competencias que acompaña a este informe (Apéndice 1) contiene otros ejemplos de las manifestaciones de conducta de diferentes competencias.

Las competencias se clasifican en tres categorías:

**Técnicas**—el conjunto de habilidades técnicas/funcionales requeridas para el desempeño de un trabajo. Estas se adquieren normalmente a través de la educación, la capacitación especializada y/o una significativa experiencia en el trabajo. El análisis y la evaluación del crédito son ejemplos de competencias técnicas.

**Organizacionales**—el conjunto de las habilidades de supervisión/gerenciales, administrativas y personales, requeridas para lograr un desempeño efectivo. Estas son

más difíciles de desarrollar, ya que requieren alguna habilidad innata para realizar análisis y manejar a las personas. Véase el Directorio en donde se proporciona una lista de siete competencias organizacionales, que incluyen la perspectiva integrada, el manejo de la información y la toma de decisiones y resolución de los problemas.

**Personal**—el conjunto de valores y hábitos que representan la base del desempeño y la calidad de la organización. Responsabilidad, integridad y trabajo en equipo, son ejemplos de competencias personales.

La estructura de la competencia difiere de la típica evaluación de habilidades, que fundamentalmente se enfoca en las destrezas técnicas. La premisa es que las habilidades técnicas por sí mismas no garantizan un desempeño superior duradero. La combinación de las competencias técnicas, organizacionales y personales, descritas anteriormente, es lo que garantiza un desempeño exitoso en cualquier trabajo.

## COMPETENCIA VS. COMPETENCIA BÁSICA

Es importante distinguir la “competencia” que pertenece a los individuos, de la “competencia básica” de las instituciones. El término competencia básica fue introducido por Hamel y Prahalad en el artículo de Harvard Business School de 1999<sup>3</sup>, como “una área de conocimiento especializado que le permite a una compañía proporcionar un valor único a sus clientes, con lo que logra una ventaja competitiva”. Esta capacidad puede ser una combinación de habilidades y de tecnología que producen sinergias y por lo tanto es más que la suma de las competencias individuales.

Este informe se refiere a la suma total o agregada de competencias individuales, como competencia organizacional o competencia institucional. Cuando aparece el término competencia básica en este documento, el mismo se utiliza para indicar una competencia que es central o “básica” en relación a cierto trabajo o tarea y por consiguiente al individuo que lo realiza.

## ¿POR QUÉ UTILIZAR EL ENFOQUE DE COMPETENCIA?

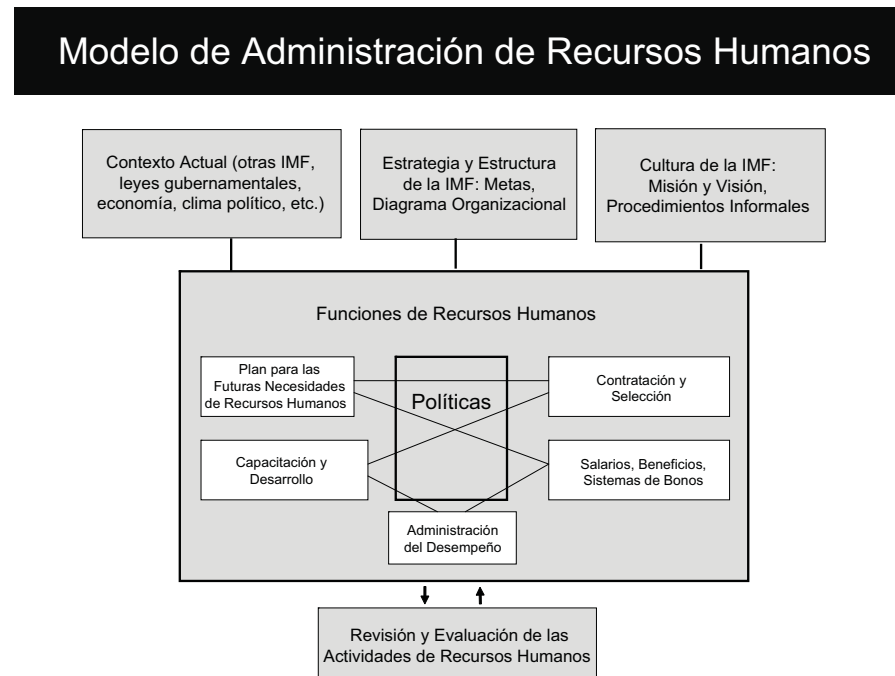
Desde los 90, el enfoque de competencia ha sido ampliamente utilizado en muchas industrias. Su aplicación en las microfinanzas no ha sido totalmente documentada porque gran parte de este sector se halla aún en una etapa de desarrollo. En el pasado, los fundadores y líderes visionarios de instituciones microfinancieras, con habilidades empresariales, han recurrido a otros métodos para desarrollar sus recursos humanos. Su profundo conocimiento de la industria y su habilidad para leer correctamente las cambiantes tendencias en el mercado les permitió a muchos de ellos desarrollar instituciones extremadamente exitosas. Sin embargo, para muchas de estas instituciones la función estratégica de recursos humanos es mantenida solamente dentro de su más alto nivel, normalmente por el director ejecutivo/fundador. Además, la administración de los recursos humanos—aún en las grandes IMF—tiende a girar fundamentalmente alrededor de la función administrativa, encargada de la contratación, pago y ocasionalmente de la capacitación de los individuos, y a menudo no es reconocida como un factor organizacional estratégico.

En el sector de las microfinanzas, con un rápido crecimiento, es esencial que las IMF en etapa de expansión separen los procesos de recursos humanos de las personalidades y capacidades de sus líderes y fundadores. Para aquellas IMF que se están expandiendo rápidamente, la responsabilidad en cuanto al crecimiento y desarrollo de la capacidad de la organización debe trasladarse y compartirse, cada vez más, con el resto de la organización. Más importante aún, las IMF deben percibir a la administración de recursos humanos no solamente como una función técnica que suministra lo básico en cuanto a recursos humanos, sino también como una función estratégica significativa, destinada a crear una ventaja competitiva duradera para la organización.

## EL SISTEMA DE RH BASADO EN LA COMPETENCIA INTEGRADA

El Modelo de Administración de Recursos Humanos<sup>4</sup> que aparece en la Figura 2, representa la forma en la que una IMF típica debería percibir la función de RH. El contexto para la administración de RH se define por factores externos, tales como la estructura de políticas y el panorama competitivo, así como por factores internos, tales como la misión, visión, estrategias y estructuras institucionales. Dentro del cuadro de las Funciones de los Recursos Humanos, las líneas que conectan las diferentes funciones en la planificación de RH—contratación y selección, administración del desempeño, capacitación y desarrollo, administración de los salarios, etc.—reflejan la naturaleza complementaria e interrelacionada de estas funciones.

Figura 2



Fuente: Diagrama publicado en la edición de Microbanking Bulletin de enero 2006, acerca de Mennonite Economic Development Associates (MEDA) Curso sobre Administración de Recursos Humanos

El enfoque de competencia lleva este modelo a una etapa más avanzada, al trazar más claramente la línea entre estrategia y administración de recursos humanos, garantizando a la vez la alineación de las prácticas de recursos humanos con las estrategias de negocios. Es a través de esta habilidad, que consiste en integrar al equipo de administración de recursos humanos y sus funciones dentro de un sistema mayor de implementación de estrategias, como se crean valores para la institución y finalmente para el cliente. En la medida en que la institución continúe creando valores, podrá garantizar para sí una situación ventajosa en el futuro.

En la Figura 3 se ilustra el Sistema de Recursos Humanos Basado en la Competencia. La etapa intermedia—el proceso de definir y desarrollar las competencias que permitirán a la institución trabajar sobre su estrategia y entregar/lograr resultados—perfecciona el enfoque y el propósito de la función de RH. Igualmente importante es el hecho de que ayuda a examinar las prácticas, actividades e iniciativas de RH que no son consistentes con la estrategia institucional y que por lo tanto no agregan valor alguno a la institución. Tal como sugiere la Figura 2, existen muchos factores que pueden tener impacto sobre las políticas y prácticas de RH de una institución. Sin una estructura claramente integrada, las actividades y prácticas de RH pueden cambiar bajo la influencia de las prioridades cambiantes de los donantes, o de acuerdo con las tendencias o nuevas modalidades del mercado. El enfoque de todos los procesos y sistemas organizacionales internos hacia el logro de los objetivos institucionales es fundamental para crear la capacidad organizacional

Figura 3



El enfoque de competencia constituye una manera sistemática de integración de todos los procesos de RH, desde la contratación de empleados, la retención de los mismos, la capacitación renovada como recompensa y aún los retiros. El sistema de competencia sirve como vínculo entre todos estos procesos. Primero, permite a la organización definir

el perfil de los empleados que necesita, para asegurarse de que la organización contrata a los empleados adecuados. Cuando los empleados comienzan a desempeñar los trabajos asignados, el sistema de competencia sirve como un medio para supervisar el desempeño y diseñar una capacitación apropiada, así como actividades de asesoramiento. Los sistemas de evaluación del desempeño pueden ser rediseñados para incorporar una evaluación regular, por la que se determina si el empleado cuenta con las competencias requeridas para el desempeño de sus actuales tareas. Las evaluaciones del desempeño identificarán más claramente los requisitos de desarrollo; las recompensas y los incentivos se ajustarán a los niveles de competencia requeridos para un trabajo, a fin de atraer y retener a los empleados. El sistema de competencia también ayuda a clarificar la dirección de la carrera del empleado, cuando se lo evalúa periódicamente tomando en cuenta las competencias que necesitará para ocupar un puesto en el siguiente nivel más elevado, dentro de la institución. Esto también permite el desarrollo sistemático, para cubrir puestos de mayor importancia. Cuando estos procesos son integrados y consistentes, se refuerzan entre sí y se enfocan hacia el logro de las estrategias institucionales, además una institución está en mejor posición para mantener una ventaja sostenida en sus mercados. Un sistema de recursos humanos basado en la competencia integrada ofrece a una institución diversas ventajas:

1. El enfoque de competencia institucionaliza los procesos al definir las competencias y los requisitos del trabajo. Esto ayuda a asegurar una aplicación más consistente de los criterios para la contratación, a través de todos los trabajos y niveles de la organización. Establecer los requisitos de valores y cualidades para los nuevos empleados, también ayuda a las instituciones a preservar sus culturas, independientemente de los puntos de vista de sus líderes.
2. El programa ofrece una metodología sistemática e integrada, reduciendo las conjeturas acerca de si las iniciativas de recursos humanos tendrán el impacto deseado sobre la capacidad organizacional, en general. Con el enfoque de competencia, como principio organizador, todas las prácticas de recursos humanos se alinean con los objetivos estratégicos de la organización y sistemáticamente se pueden eliminar las actividades y prácticas inconsistentes de RH.
3. El sistema de competencia es dinámico. Cuando los mercados cambian, los requisitos de mano de obra también cambian; una vez establecidas las bases, se pueden realizar modificaciones, fácil y lógicamente, sin desestabilizar la organización en su totalidad. Tanto los perfiles de trabajo recientemente creados, como los ya existentes, pueden ser modificados a través de un proceso sistemático y transparente.
4. La institución puede asociarse con el individuo en su desarrollo, dado que las competencias requeridas para ese individuo se han definido claramente. En consecuencia, los miembros del personal pueden desempeñar un rol activo en su propio desarrollo personal. Las opciones de los empleados dentro de una institución también se hacen más transparentes, permitiéndoles establecer la trayectoria de su carrera.



## EL ENFOQUE DE WOMEN'S WORLD BANKING

Durante los últimos tres años, Women's World Banking ha trabajado con cuatro de sus instituciones miembro de la red, para crear modelos de competencia y de esa forma ayudarlas a afrontar las crecientes demandas de sus cambiantes contextos y entornos. Estas instituciones son:

- Negros Women for Tomorrow Foundation, en Filipinas
- Friends of Women's World Banking, India en Ahmedabad, India
- Shakti Foundation for Disadvantaged Women en Dhaka, Bangladesh
- Al Amana Association en Rabat, Marruecos

En trabajos previos, realizados con estas instituciones, habían surgido algunas dudas acerca de si sus recursos humanos contaban con la preparación necesaria para tomar decisiones y seguir direcciones estratégicas, particularmente:

- ¿Son las actuales destrezas del personal apropiadas para cumplir con la estrategia de la organización?
- ¿Cuenta la organización con el número adecuado de empleados para desarrollar su estrategia de crecimiento?
- ¿Cuán efectivas son las políticas y procedimientos para la contratación de personal?
- ¿Cuán competitivos son las compensaciones y el paquete de beneficios?
- ¿Cómo se pueden cubrir las carencias en el segundo nivel de la gerencia?

Estos temas tienen que ver con los diferentes roles asociados con la administración de recursos humanos, incluyendo la contratación, compensación, capacitación y desarrollo. Sin embargo, bajo estas preguntas se esconde una más fundamental: ¿cómo la administración de recursos humanos podría ajustarse a la visión y dirección estratégica de la institución? El sistema de recursos humanos basado en la competencia fue identificado como una estructura unificadora que permitiría responder a estas preguntas de una manera integrada. Las preguntas fueron replanteadas para considerar lo siguiente:

- ¿Cuáles son las competencias necesarias para que una institución pueda desarrollar su estrategia y contar con una ventaja sostenida en los mercados en donde ha elegido competir?
- ¿Cuál de estas competencias tiene actualmente la institución y cuáles son sus niveles de conocimientos?
- ¿Cuáles son las competencias que es necesario crear y desarrollar?
- ¿De qué manera la institución atrae y mantiene a los gerentes/miembros del personal, que cuentan con estas competencias o tienen el potencial para desarrollarlas?

## Criterios de Selección

Al comprometerse con los miembros de su red, WWB emplea un conjunto de criterios entre los que se incluyen los siguientes:

- 1. Estrategia Transparente**—El proceso de desarrollo de la competencia debe seguir el proceso de desarrollo de la estrategia. Las competencias por sí mismas no deben dirigir la estrategia; si fuera así, las selecciones estratégicas de una institución se verían limitadas solamente a aquellas que pudieran ser logradas mediante el uso de los recursos o competencias actuales. El desarrollo de la competencia es un proceso de futuro mediante el cual la institución evalúa cuáles son las competencias que tiene actualmente, a fin de determinar cuáles son las que es necesario desarrollar y obtener.
- 2. Compromiso del Nivel Superior**—El proceso para desarrollar la capacidad organizacional no es una actividad inusual. Se trata de un proceso complejo que puede consumir tiempo y recursos por un prolongado periodo de tiempo. No se trata solamente de un fuerte mensaje proveniente de los niveles superiores para impulsar el proyecto y lograr la atención de la organización, sino de un compromiso continuo por parte del nivel superior, durante ese largo periodo de tiempo, lo que es esencial para mantener el ímpetu del cambio. La participación del nivel superior—particularmente la del Director Ejecutivo—es crucial en todas las etapas clave del proceso.
- 3. Un Responsable dentro de la Organización**—La persona responsable del proyecto no debe ser la misma que lo promueve, generalmente el Director Ejecutivo. El responsable es la persona “propietaria del proceso” o “gerente del proyecto”, el individuo que diariamente dará seguimiento al proceso así como a las tareas inherentes al mismo y garantizará que se cuenta con todos los recursos necesarios. Idealmente, esta persona debe ser el gerente de RH. El principio de responsabilidad mutua<sup>5</sup> de la red de WWB requiere que una IMF desempeñe, no solamente un papel activo en todas las iniciativas de cambio, sino también un rol de liderazgo durante los procesos sobre el terreno.
- 4. Participación del Personal y la Gerencia en los Diferentes Niveles**—Para crear un modelo de competencia relevante y válida, el proceso debe involucrar a los miembros del personal como participantes activos. Los empleados de una institución tienen experiencia y conocimiento acerca de cuáles son los requisitos para que ellos puedan llegar a tener éxito en sus trabajos individuales. La institución debe obtener el compromiso con respecto al proceso, tanto de la gerencia como del personal.

# Capítulo Dos: Desarrollo del Modelo de Competencia

En este capítulo se detallará el proceso utilizado por WWB para desarrollar modelos de competencia con las IMF de su red. Además de describir la metodología de WWB, el capítulo mostrará la relevancia y aplicabilidad de la estructura de competencia en las microfinanzas.

El proceso en sí mismo es más complejo de lo que puede parecer a simple vista. WWB aconseja que, incluso aquellas IMF con procesos internos sólidos y sumamente desarrollados, lleven a cabo el proceso con asistencia externa, particularmente cuando se lleva a cabo el proceso por primera vez. Es esencial contar con un consultor, que previamente haya trabajado con modelos de competencia, para liderar el proceso y proporcionar los valiosos conocimientos obtenidos en experiencias anteriores con otras organizaciones. La experiencia de trabajo en el sector de las microfinanzas, aunque no sea un requisito, es algo importante que la organización debe considerar al seleccionar un consultor.

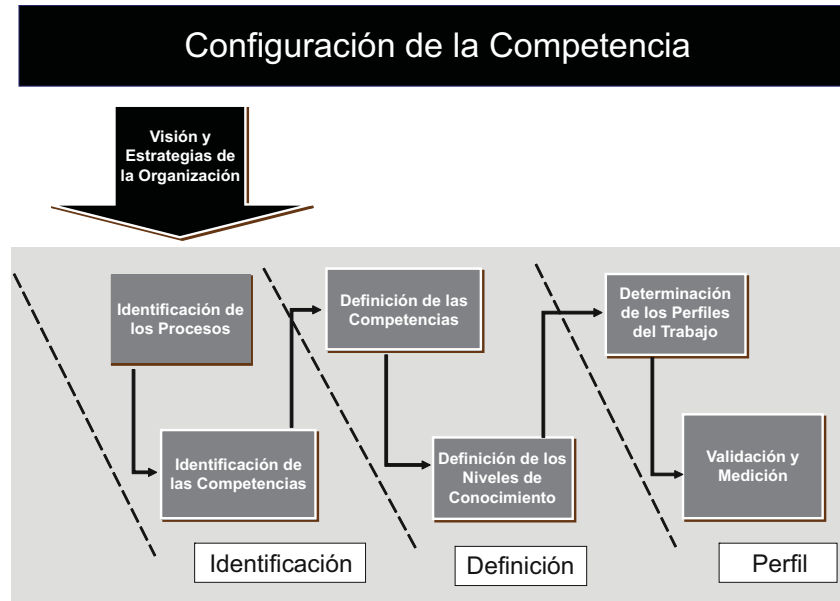
## Configuración de la Competencia

Existen tres importantes fases para configurar la competencia:

1. **Identificación de la Competencia.** Identificación de las competencias clave que una institución necesita a fin de llevar a cabo su estrategia de manera efectiva. Esta fase incluye una exhaustiva evaluación de las direcciones de la organización y de los procesos internos necesarios para apoyar sus iniciativas estratégicas. En esta fase se elabora una lista completa de las competencias requeridas.
2. **Definición de la Competencia.** Una vez identificadas las competencias fundamentales, se elaboran las definiciones y se determinan las manifestaciones de conducta específicas de la competencia. Los requisitos respecto a la conducta pueden desarrollarse después de una serie de entrevistas con la gerencia y el personal clave. En esta fase, las competencias también pueden diferenciarse de acuerdo con los niveles de conocimiento. Al final de esta fase se debe producir un directorio de competencias.
3. **Perfil de la Competencia.** En esta fase, también conocida como Perfil de Trabajo, es cuando se identifican las competencias necesarias para trabajos específicos dentro de una institución. La combinación de competencias dependerá del nivel de cada puesto. Los perfiles resultantes de los trabajos se ponen a prueba y se confirma su precisión.

Bajo cada una de estas fases, existen más procesos separados e importantes puntos de decisión. En el siguiente esquema se muestra la totalidad del proceso:

Figura 4



## FORMACIÓN DEL EQUIPO PARA EL PROCESO DE COMPETENCIA

El primer paso es formar al equipo que llevará a cabo el proceso. En las instituciones con las que trabaja WWB, el equipo estuvo formado por personal de WWB y de la IMF. En general, el equipo debe consistir en un consultor o consultores externos y representantes de la IMF que lleva a cabo el proceso de competencia.

Para la IMF, es importante que el equipo esté integrado por personas que tengan un profundo conocimiento de la institución - en particular, los procesos institucionales clave—así como individuos que tengan la autoridad para tomar decisiones. En este caso, normalmente se trata de la gerencia de la institución. El equipo para el proceso de competencia debe tener acceso a individuos con un elevado desempeño en las áreas de funciones clave, para realizar entrevistas y grupos de enfoque y, si se proyecta realizar los perfiles de trabajo y evaluaciones de los gerentes de sucursales y/o agentes de crédito, es importante incluir a representantes de dichos grupos dentro del equipo. No es necesario mencionar, que la participación del Director Ejecutivo es fundamental para enviar el mensaje correcto, al resto del equipo, en relación a la importancia del proceso que se está llevando a cabo.

El equipo asesor de WWB comprende dos o tres personas, dentro de las que normalmente se incluye al Gerente de Relaciones correspondiente a la IMF miembro de la red. Siendo él la persona que mantiene y administra las relaciones entre WWB y el miembro de la red y quien integra los servicios de WWB para la IMF, cuenta con un profundo conocimiento de las relaciones dentro de la institución, así como con una sólida comprensión de

los amplios desafíos contextuales, del entorno y también de las oportunidades que se le presentan. El Gerente de Relaciones cuenta por lo tanto con una posición única para suministrar su opinión acerca de las futuras tendencias que pueden impactar a la institución. El otro o los otros miembros del equipo de WWB representan el Equipo de Efectividad Organizacional y son o bien miembros del Equipo Global de WWB con base en Nueva York o consultores que tienen conocimientos en varias áreas del desarrollo organizacional y experiencia con modelos de competencia y procesos para el desarrollo de dichos modelos.

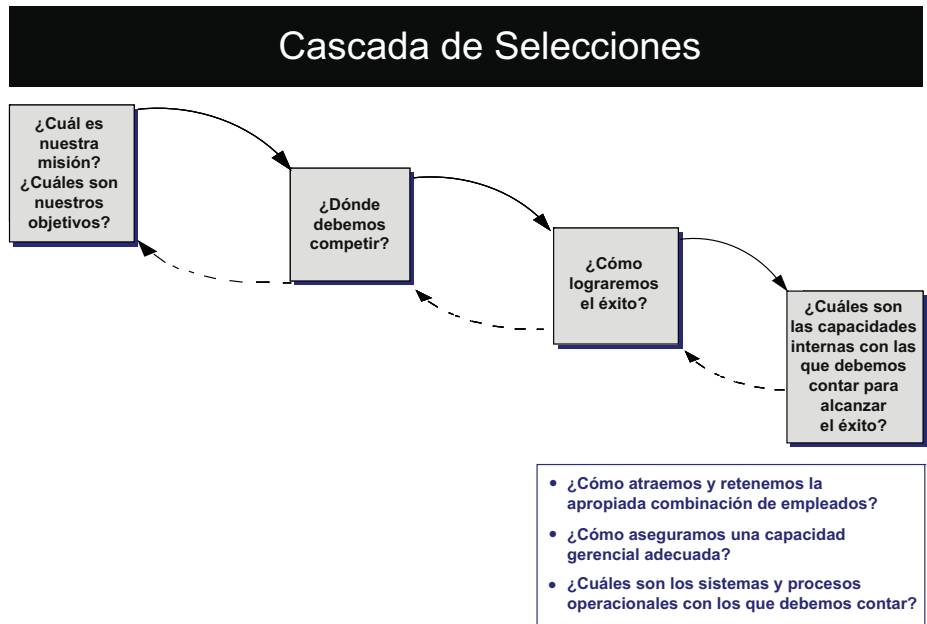
El enfoque de WWB, principalmente en el área de desarrollo organizacional, consiste en involucrar a la IMF, todo lo que sea posible, en el desarrollo de sistemas y políticas para la apreciación y evaluación de su propia institución y, lo que es más importante, la realización de las apreciaciones y evaluaciones reales. En algunas circunstancias, consultores externos visitan una organización, entrevistan a algunas personas, realizan evaluaciones y sacan conclusiones, y dejan una larga lista de recomendaciones para la institución. Muy a menudo, sin embargo, estas recomendaciones son simplemente archivadas en vez de implementarse, porque los miembros clave del personal no están de acuerdo con las evaluaciones o recomendaciones de los consultores, o con ambas. El compromiso de WWB con los miembros de la red va más allá de la presentación de recomendaciones o planes de acción. El principio de responsabilidad mutua se sostiene a través de un seguimiento diligente, asegurando que los planes de acción son realmente implementados.

WWB ayuda a las instituciones microfinancieras para que tengan la propiedad tanto de los procesos como de los resultados del proceso de competencia. El proceso es complejo y puede llevar mucho tiempo; a menudo, los miembros del equipo de WWB deben retener sus propios análisis o suspender sus recomendaciones, hasta que se desarrolle un sentido de propiedad interna. El trabajo de WWB se enfoca en el diseño de herramientas, así como en procesos de ayuda, para que la organización pueda llevar a cabo un análisis sistemático y objetivo de su situación, evaluar sus propias capacidades y generar planes de acción prácticos. Cuando los miembros del personal participan en cada una de las etapas del proceso, éstos pueden influir tanto en su diseño como en sus resultados, lo que apreciarán como algo que ellos mismos realizaron, en vez de pensar que fue algo hecho “para ellos”.

## IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS CLAVE

Tal como se ilustra en el diagrama que aparece a continuación, el punto de partida para el proceso de configuración de la competencia de recursos humanos consiste en comprender la visión y la estrategia de la institución. Las competencias y capacidades que una institución necesita para crecer están determinadas por: hasta dónde desea llegar en el futuro y cómo proyecta hacerlo. La relación entre las competencias y la estrategia de una institución se describen en la estructura de posicionamiento estratégico/competitivo que WWB utiliza en el desarrollo de la estrategia. Representada como una cascada de opciones, esta estructura aparece tal como sigue:

Figura 5



Fuente: Compañía Monitor

Tal como se muestra en la Figura 5, el desarrollo de la competencia es progresivo. Debe dar respuestas a preguntas tales como:

- ¿Cuáles son las competencias que una organización debe desarrollar para consolidar su actual posición?
- ¿Cuáles son las competencias que necesita para mantener su liderazgo y lograr ventajas competitivas en el futuro?

Una vez que una institución ha decidido cuál es el lugar en el que quiere posicionarse, en relación al resto del mercado, necesitará identificar cuáles son las competencias que debe desarrollar para asegurar el logro de sus objetivos.

El diagrama anterior también capta la naturaleza iterativa de este proceso. Las flechas punteadas dirigidas hacia atrás, en la base de la cascada de selecciones, indican que los resultados de cada uno de los pasos del proceso se dirigen hacia un círculo de información, lo que permite a la institución revisar y ajustar las selecciones que realizó anteriormente. Al aplicar la estructura de competencia, una institución puede evaluar el estatus de su capital humano y de esa forma determinar en qué punto su estrategia podría estar en riesgo. Utilizando esta información, su equipo administrativo puede determinar si necesita, o no, realizar ajustes en su estrategia y/o en su personal.

Para identificar los procesos clave y de apoyo necesarios para que una institución presente su estrategia, el equipo de WWB realiza extensos análisis con los líderes de la institución—generalmente con el director ejecutivo y la gerencia superior—para lograr entender, de manera más profunda, las metas y objetivos estratégicos que la institución proyecta a un corto y mediano plazo. Las relaciones de trabajo entre WWB y los miembros de la red ya

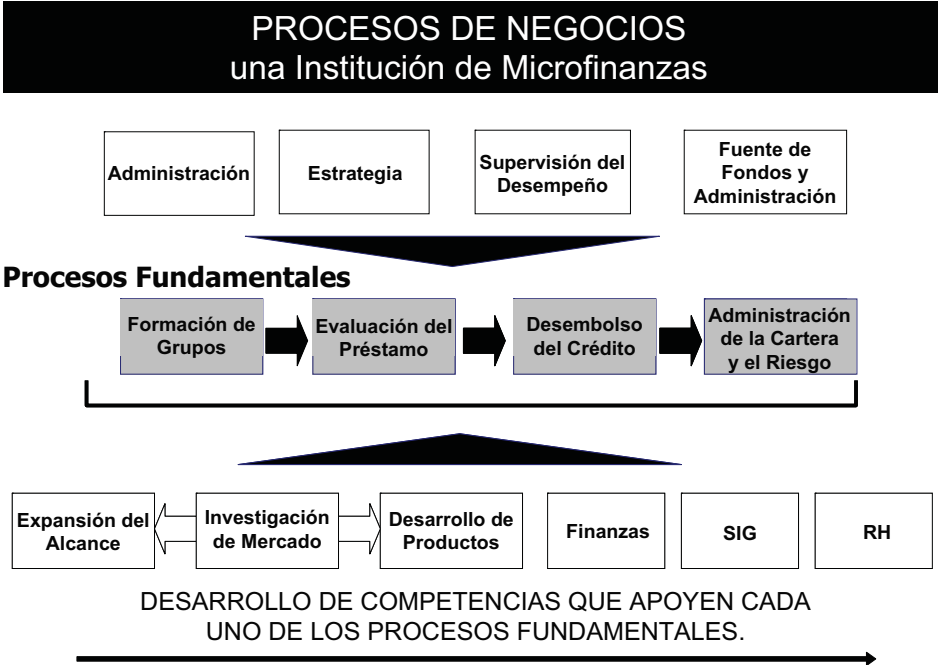


permiten percibir las metas y direcciones generales de la institución. Sin embargo, los análisis con un mayor enfoque ayudan a los miembros del equipo de WWB, así como al equipo de la IMF, a clarificar y cristalizar las decisiones que la organización ya ha tomado para el futuro, la dirección estratégica que ha identificado y los objetivos que trata de alcanzar.

Debido a la cercana relación de WWB con los miembros de la red, el equipo de WWB cuenta a menudo con un buen conocimiento de la estrategia de la IMF, con anterioridad al proceso de estructuración de la competencia. Sin embargo, las entrevistas con el equipo de la IMF son muy importantes para aclarar e identificar los procesos que son fundamentales y cuáles son complementarios. Esta clasificación servirá como material para tomar decisiones acerca de cuáles son las competencias que deben ser intrínsecas a la organización y cuáles pueden sub-contratarse.

Para facilitar el proceso, el equipo de WWB comienza con un “diagrama genérico del proceso” para una IMF típica (se ilustra en la Figura 6). A medida que progresan las entrevistas, el diagrama se va modificando y ajustando para reflejar los elementos específicos de cada institución.

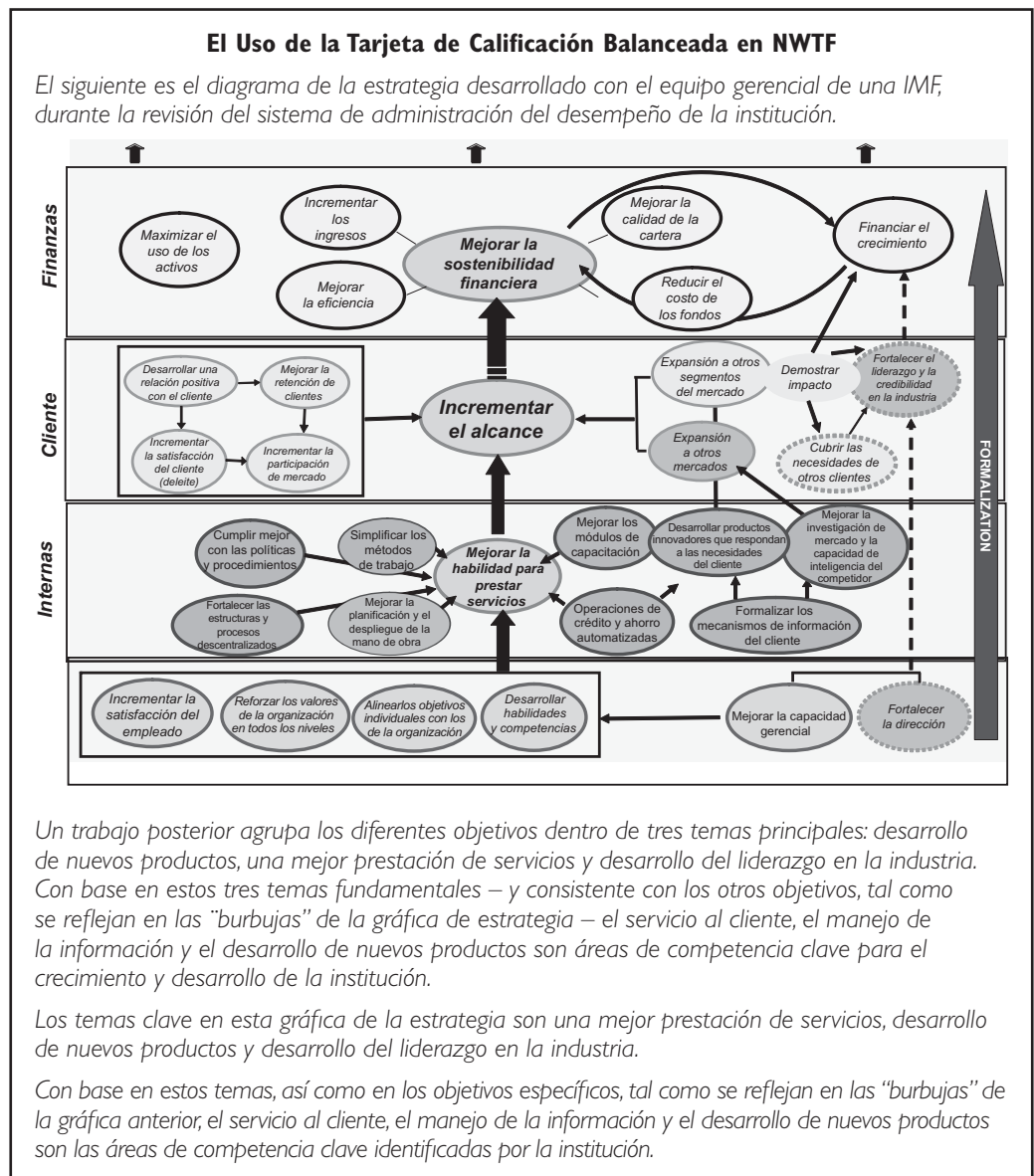
Figura 6



Los cuatro miembros de la red con los que trabajó WWB, tenían estructuras diferentes y también estaban en distintas etapas de crecimiento. Uno era un mayorista o institución de segundo piso; otro era una organización de mediano crecimiento, mientras que las otras dos estaban en una línea acelerado/elevado crecimiento. Como era de esperar, había numerosas similitudes entre las instituciones, en cuanto a los procesos fundamentales identificados por los equipos de WWB y de la IMF. Sin embargo, WWB descubrió procesos específicos que eran únicos en cada una de estas instituciones, como resultado de su visión y/o estrategia.

Una herramienta útil para enfocarse en los procesos internos clave de una institución es la Ficha de Calificación Balanceada. La ficha de calificación balanceada (BSC)<sup>6</sup> es una herramienta para la implementación estratégica, que mide el éxito basándose en cuatro diferentes perspectivas: Financiera, Externa, Clientela y Procesos Internos, y Aprendizaje y Crecimiento. Se está incrementando el uso de la BSC por parte de las IMF<sup>7</sup> para enfocarse en los procesos fundamentales necesarios para alcanzar los objetivos de la institución. El enfoque en los procesos internos le proporcionará a la institución una lista de las competencias prioritarias que deben ser fortalecidas para apoyar su estrategia. Cuando ya existe en la IMF un diagrama estratégico<sup>8</sup> procedente del proceso de la ficha de calificación balanceada, se facilita enormemente la identificación de los procesos críticos.

Cuadro 2



## IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

Una vez realizado el diagrama de los procesos fundamentales y de apoyo a la institución, el equipo en conjunto puede proceder a identificar las competencias técnicas bajo cada uno de estos procesos o áreas funcionales. A estas alturas, es importante definir el alcance del ejercicio de configuración de la competencia. Crear un modelo de competencia para toda una institución, es un proceso muy complejo<sup>9</sup> que requiere un gran número de recursos. De todos los ejercicios llevados a cabo por WWB, sólo en uno de ellos el alcance inicial estuvo limitado a puestos gerenciales. En dos instituciones se expandió el alcance para incluir también los puestos de Agente de Crédito y Gerente de Sucursal. En la tercera institución se decidió que se podían configurar las competencias para toda la organización, que contaba con menos de 20 empleados.

El equipo de la IMF, con la colaboración del equipo de WWB, identificó las competencias técnicas o competencias funcionales. Debido a que la definición de las competencias surgió de un diagrama de los procesos clave de la institución, las competencias técnicas se agruparon junto con las líneas funcionales, tales como Evaluación y Aprobación del Crédito, Manejo de la Cartera en Riesgo, etc. Por consiguiente, cuando fue necesario, las competencias específicas fueron identificadas bajo cada una de estas amplias áreas.

Invariablemente, los equipos afrontaron grandes desafíos para identificar las competencias organizacionales. Tal como se analiza en el Capítulo 1, las competencias organizacionales involucran habilidades gerenciales, administrativas y personales, y son más difíciles de desarrollar y analizar. Aquí, el desafío no consiste tanto en hacer un listado de estas competencias, sino en identificar cuáles son las fundamentales para el desarrollo de la institución. En algunas instancias, las competencias organizacionales clave fueron identificadas por el director ejecutivo basándose en su propia evaluación de las necesidades actuales de la institución.

Las competencias personales clave reflejan los valores fundamentales de una organización. En circunstancias en las que la IMF no tiene claramente articulados los valores fundamentales, se puede extraer una lista inicial de otras fuentes institucionales, tales como las áreas cualitativas medidas a través de los sistemas de evaluación del desempeño, o documentos estratégicos. Las cuatro instituciones con las que trabajó WWB identificaron competencias organizacionales y personales muy similares. La mayoría de estas competencias organizacionales y personales están también incluidas en la lista de las competencias más comunes halladas en otros modelos, tal como se enumera a continuación, en la Tabla 1<sup>10</sup>.

Tabla I

LOS NOMBRES DE LAS COMPETENCIAS MÁS COMÚNMENTE HALLADAS EN LAS ESTRUCTURAS DE LOS EMPLEADORES			
La tabla clasifica 49 estructuras fundamentales de los empleadores, incluyendo 553 competencias en total, de acuerdo con los nombres de las competencias que ellos utilizan. Los resultados están clasificados en orden descendente de importancia. Nótese, sin embargo, que los factores específicos de cada organización afectarán a la forma en la que se entiende el nombre de la competencia: los nombres no siempre están relacionados con su significado.			
%*	COMPETENCIA	%	COMPETENCIA
86%	Orientación del equipo	22%	Confianza en sí mismo y seguridad
73%	Comunicación	22%	Auto-desarrollo
67%	Manejo de los individuos	20%	Administración
65%	Enfoque hacia el cliente	16%	Compromiso
59%	Orientación hacia los resultados	16%	Flexibilidad
57%	Solución a los problemas	14%	Efectividad personal
51%	Planificación y organización	14%	Evaluación de las diferencias
49%	Destrezas técnicas	12%	Entrenamiento y consejería
43%	Liderazgo	12%	Perfeccionamiento continuo
37%	Toma de decisiones	10%	Conciencia organizacional
33%	Orientación hacia el cambio	8%	Capacidad de delegar
33%	Desarrollo de otros	8%	Capacidad para escuchar
33%	Influencia y persuasión	8%	Auto-control
29%	Iniciativa	8%	Trabajo con otras personas
29%	Destrezas interpersonales	6%	Entusiasmo
29%	Orientación estratégica	6%	Responsabilidad
26%	Creatividad	4%	Anticipación
26%	Manejo de la información	4%	Conducta ética
24%	Enfoque hacia la calidad	4%	Aritmética elemental
24%	Relaciones		

\* Porcentaje de estructuras de empleadores que utilizan ésta o el nombre de una competencia similar.  
Fuente: IRS, del sitio en la red Competency and Emotional Intelligence, <http://www.competencyandei.com>

Adjunto como Apéndice 1 de este informe, se encuentra un Directorio completo de varias competencias técnicas, organizacionales y personales, que fueron identificadas durante el trabajo realizado con las cuatro IMF. Aunque este directorio representa el trabajo acumulado, realizado dentro de estas cuatro instituciones, no constituye una lista completa para las microfinanzas. Puede haber otras competencias que son fundamentales en algunos mercados, pero que no están incluidas aquí.

## DEFINICIÓN DE LAS COMPETENCIAS

Una vez establecida la lista de competencias, el equipo puede comenzar a definir las. La diferencia fundamental entre el enfoque tradicional para predecir el éxito en el trabajo y el enfoque de competencias, es que este último analiza conductas demostrables y observables. Esto hace que se puedan medir las competencias. Es importante tener esto en mente al redactar las definiciones de las competencias, lo que puede ser particularmente difícil cuando se trata de captar el “conocimiento” o la “destreza”. Algunas guías indican que puede ser útil utilizar verbos de acción que traducen un conocimiento y/o una habilidad en una conducta, tales como: genera, resume, analiza, anticipa, etc.

Cuando en 2003, WWB comenzó el proceso de configuración de la competencia con los miembros de su red, no existían modelos de competencia conocidos que estuvieran disponibles para la industria de las microfinanzas. Esto es comprensible, considerando la etapa de desarrollo de sector de las microfinanzas, en aquel momento. Aunque los modelos de competencia para otras industrias constituyeron una referencia útil, la mayoría de las definiciones para las competencias técnicas debieron redactarse comenzando desde cero, particularmente para algunos de los procesos de las microfinanzas tales como la formación de grupos, administración central y evaluación del préstamo individual. Aun las competencias funcionales más genéricas, tales como los análisis de mercado y financieros, debieron reescribirse para que se ajustaran al contexto de las operaciones de las microfinanzas. Competencias tales como el manejo de las partes interesadas y promoción de políticas, que son más específicas para el sector sin fines de lucro, debieron redactarse de tal forma que reflejaran el contexto específico de cada IMF.

## DEFINICIÓN DE LOS NIVELES DE CONOCIMIENTO

Para definir los niveles de conocimiento, hallamos que las instituciones pueden necesitar niveles variados de conocimiento para una competencia en particular. El número de niveles se determina por la profundidad de las destrezas necesarias para la institución y la complejidad requerida para la aplicación del conocimiento. Las competencias técnicas, en particular, a menudo requieren varios niveles de conocimiento. Las diferencias en las manifestaciones de la conducta en una competencia son llamadas niveles de conocimiento y reflejan el hecho de que la competencia no es un punto único, sino una continuidad o variedad.

Para las competencias organizacionales y personales, la medida en la que las conductas pueden diferenciarse es menor que para las competencias técnicas. Por lo tanto, los niveles de conocimiento para las competencias organizacionales y personales deben determinarse mediante el examen de las áreas de impacto o de los círculos de influencia, dentro de los cuales se espera que el empleado demuestre una conducta específica en la interacción requerida, la colaboración y la integración con otras funciones de la organización.

Tomemos la competencia de equipo de trabajo, como ejemplo. En la mayoría de las organizaciones, las personas trabajan en equipos para poder obtener resultados. Sin importar la posición o el estatus jerárquico, cada miembro del personal debería demostrar su cooperación dentro del equipo, lo que puede incluir las siguientes conductas:

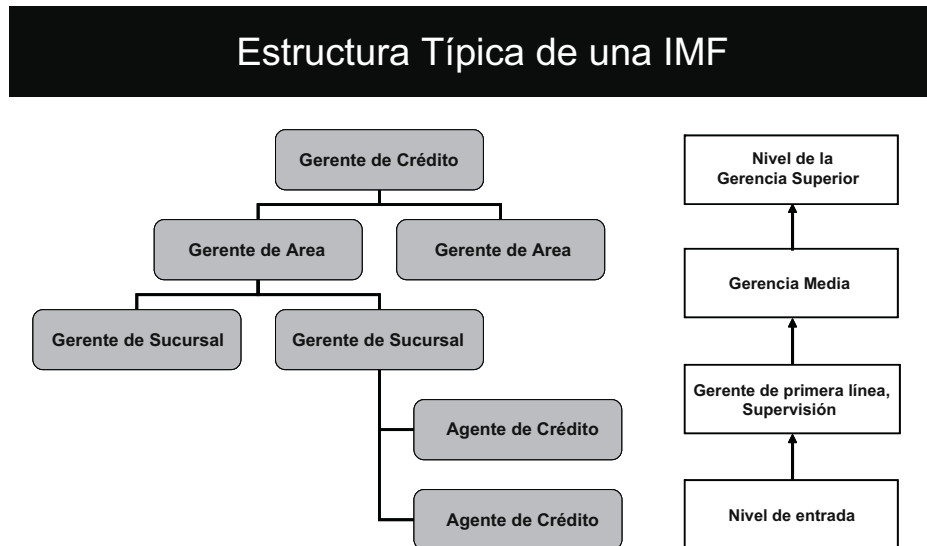
Tabla 2

TRABAJO EN EQUIPO	
1.	Trata a sus compañeros con cortesía y respeto.
2.	Interactúa bien con compañeros que presentan diferentes personalidades.
3.	Demuestra confianza en sus compañeros.
4.	Apoya las decisiones tomadas por el equipo.
5.	Pone los objetivos del equipo por delante de sus metas personales.
6.	Ayuda a sus compañeros para que adquieran importantes destrezas y conocimientos.

Sin embargo, aquellos que ejercen puestos de liderazgo deben demostrar que pueden trabajar en equipo, en dos, o a ser posible, en otros tres frentes: como líder del equipo en relación a los otros miembros del equipo, como miembro de un equipo liderado por su propio supervisor y como miembro de un equipo mayor que incluye a toda la institución.

Esto se puede entender mejor mirando el organigrama de una IMF típica, o la gráfica de la organización. Tal como se ilustra a continuación, una IMF típica tendría tres o cuatro niveles institucionales. En la base, se encontraría el nivel de entrada, en donde normalmente estarían situados los agentes de crédito. Directamente por encima de ellos estaría el primer nivel de gerentes y supervisores, normalmente los gerentes de sucursales. El tercer nivel institucional sería el de la gerencia media, que puede existir o no dependiendo del tamaño de la organización. Esta podría incluir a los gerentes de área/regionales y/o gerentes de departamentos. El nivel institucional superior sería la gerencia mayor o superior: responsable de los grupos de departamentos o de sectores y que apoyan directamente al director ejecutivo en la administración de la estrategia.

Figura 7



Utilizando nuestro equipo de trabajo para la competencia, se puede realizar la siguiente diferenciación para reflejar los diferentes círculos de impacto, tal como se ilustran en la Figura 7, anterior.



**Tabla 3**

EJEMPLO DE DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA: EQUIPO DE TRABAJO	
Agente de Crédito	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participa activamente en las actividades del equipo.</li> <li>Apoya y estimula a los demás miembros del equipo.</li> <li>Considera las perspectivas y posiciones de los demás y adecúa sus propios puntos de vista para lograr consenso y acuerdos dentro del equipo.</li> </ul>
Gerente de Sucursal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crea relaciones sólidas dentro del equipo y a través de otros equipos dentro de la institución.</li> <li>Comprende las destrezas sobresalientes de los miembros del equipo y puede apalancar sus fortalezas.</li> <li>Emplea las habilidades, ideas y puntos de vistas de los otros miembros del equipo, cuando es apropiado.</li> </ul>
Gerente de Area	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establece roles y objetivos claros entre las diferentes unidades, para asegurar que cada miembro comprende cuál es su papel dentro de la organización como un todo y que está trabajando en función de un objetivo común.</li> </ul>
Gerente de Crédito	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrolla la cultura de trabajo en equipo y de sinergia, a fin de crear una ventaja bien definida para la institución.</li> </ul>

De la misma manera, se puede hacer un diagrama de las competencias técnicas. Utilizando la competencia técnica de manejo de la cartera y el riesgo, como ejemplo, la siguiente tabla describe las conductas que deben manifestarse en todos los niveles de la institución, en un departamento de crédito típico.

**Tabla 4**

EJEMPLO DE DESCRIPCIÓN DE UNA COMPETENCIA: MANEJO DE LA CARTERA Y EL RIESGO			
AGENTE DE CRÉDITO	GERENTE DE SUCURSAL	GERENTE DE ÁREA	GERENTE DE CRÉDITO
<ul style="list-style-type: none"> <li>Conduce la verificación de rutina de los procedimientos bajo inspección.</li> <li>Evalúa si el cliente potencial amerita el crédito a través de revisiones de los documentos pertinentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analiza la cartera de crédito tomando en cuenta las diversas dimensiones del sector: tamaño, plazos, etc.</li> <li>Percibe tendencias y señales de alarma que pueden indicar problemas potenciales en la cartera.</li> <li>Suministra información a la organización sobre los escenarios probables.</li> <li>Identifica las medidas apropiadas para atender problemas específicos de la cartera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evalúa el nivel de la cartera en riesgo de las sucursales y/o de la institución, en general.</li> <li>Identifica temas o riesgos cruzados y/o inconvenientes acerca de la calidad de la cartera.</li> <li>Desarrolla e implementa estrategias de recuperación para subsanar problemas en la calidad de la cartera.</li> <li>Identifica riesgos internos y externos que puedan afectar a la calidad de la cartera de la institución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anticipa e identifica áreas potenciales de riesgo dentro de la institución.</li> <li>Establece políticas y procedimientos y asegura la conformidad en toda la institución.</li> <li>Se actualiza con respecto a las prácticas óptimas internacionales sobre la cartera y el riesgo.</li> </ul>

Cuando, de manera consistente, los miembros del personal, en cada uno de los niveles de la institución, exhiben estas conductas es de esperar que la institución pueda proteger y mantener la buena calidad de su cartera.

Tal como se demuestra a través de estos ejemplos, los niveles de conocimiento pueden ser pautados de acuerdo con la estructura de la organización. Generalizando, desde el departamento de crédito hasta el resto de la organización, la Figura 8 ilustra las etapas posibles para ascender dentro de las diferentes áreas funcionales, en una IMF. Este modelo puede ser utilizado para determinar los niveles de conocimiento requeridos para cada competencia. También ilustra una línea de desarrollo, que puede ayudar al personal a comprender cuáles son las conductas requeridas en el siguiente nivel institucional, lo que les permitiría prepararse adecuadamente.

Figura 8



La estructura de pirámide de la Figura 8 capta la distribución esperada del personal, de acuerdo con los diferentes niveles de competencia dentro de la organización. Generalmente, un mayor número dentro de los miembros del personal, mostrará manifestaciones más bajas o más básicas de una competencia específica, mientras que ascendiendo en la pirámide, un menor número de individuos tendrá la capacidad necesaria para especializarse en esa área de competencia.

En esta estructura hay cuatro niveles de conocimientos para cada competencia que, en términos generales, pueden definirse de la siguiente manera:

Tabla 5

NIVEL DE CONOCIMIENTO	ETAPA DE LA CARRERA	DESCRIPCIÓN
A	Aprendiz/ Suminis-trador	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuenta con un conocimiento y comprensión básicos de las políticas, sistemas y procesos necesarios en el área de competencia.</li> <li>Implementa y comunica el programa/sistema asociado con la competencia.</li> </ul>
B	Especialista	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiene mayores responsabilidades y desempeña tareas más complejas dentro del área de competencia, requiriendo análisis y posiblemente investigación.</li> <li>Interactúa con e influencia a otros individuos, más allá de su propio equipo.</li> </ul>
C	Profesional Experimentado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recomienda e implementa mejoras y/o cambios en el programa/sistema.</li> <li>Tiene un rango de influencia más amplio, posiblemente más allá de la institución</li> <li>Proporciona capacitación, asesoramiento a otras personas en el área de competencia.</li> </ul>
D	Autoridad/ Experto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formula las políticas en el área de competencia.</li> <li>Establece direcciones y crea cultura alrededor de esta competencia.</li> <li>Suministra liderazgo en esta área, tanto dentro de la organización como en el sector más amplio de la industria microfinanciera.</li> </ul>

La asignación de letras, correspondiendo la A al nivel más bajo y la D al más elevado, es arbitraria y puede ajustarse dependiendo de lo que es razonable para una institución. Algunos modelos utilizan etiquetas numéricas en vez de alfabéticas, pero no asignan “nombres” a los niveles, refiriéndose a los niveles de conocimiento solamente como nivel 1, nivel 2, etc. Otros modelos utilizan nombres para ajustar los niveles a una jerarquía institucional ya existente, en donde al nivel 1 se le llama nivel de entrada, al nivel 2, de supervisión o gerencial, y al nivel 3, avanzado. Otro modelo lleva las definiciones de competencia un paso más allá e identifica conductas que no son consistentes con la competencia.

### Cuadro 3

**Adaptación de los Niveles de Capacidad**

*En Shakti Foundation, el sistema de administración del desempeño existente utiliza calificaciones alfabéticas, siendo A la más elevada y D la más baja. Para capitalizar la cultura de calificación existente y lograr consistencia con la práctica actual, Shakti Foundation decidió revertir las etiquetas de los niveles de capacidad en el modelo de competencia con A, como el más elevado, y D el más bajo.*

El concepto de diferentes niveles de conocimiento es compatible con Las Cuatro Etapas™ de Contribución al Modelo/Modelo de Contribución<sup>11</sup>, postulados por los profesores de Harvard, Gene Dalton y Paul Thompson. Este modelo se separa del conocimiento o la diferenciación basada en la jerarquía, estructura o título para observar de qué manera los individuos contribuyen a los objetivos generales. Tal como se expone más adelante, cada nivel o “etapa” requiere un conjunto diferente de destrezas, así como un tipo distinto de interacción:

Tabla 6

CUATRO ETAPAS™ DEL MODELO DE CONTRIBUCIÓN			
ETAPA		TAREA CENTRAL	ROL PRINCIPAL
Etapa I	• Contribución Dependencia	• Desempeño de sub-tareas bajo supervisión	• Colaborador
Etapa II	• Contribución Independencia	• Establecer una competencia distintiva	• Contribuyente individual
Etapa III	• Contribución a través de Otros	• Guía, desarrollo, coordinación	• Maestro, defensor, integrador
Etapa IV	• Contribución Estratégica	• Configuración de la dirección organizacional	• Director, auspiciado, estratega

Fuente: Adaptado de Novations: Strategies for Career Management, de Gene Dalton y Paul Thompson

Los diferentes modelos que describen varios niveles de conocimiento, o diferentes contribuciones por parte del personal, enfatizan que en toda organización se espera que los empleados contribuyan de diferentes maneras. No se espera que un empleado, individualmente, proporcione resultados independientemente de los demás; se trata de un efecto sinérgico, complementario, colectivo y acumulado de esfuerzos individuales y conductas, que conducen a los resultados de la organización.

#### Cuadro 4

##### **Definiciones de Competencias en Al Amana (Miembro de la Red de WWB, en Rabat, Marruecos)**

*Al Amana había identificado el mercadeo como un proceso emergente de negocios, fundamental para su organización en rápido crecimiento. Bajo el área funcional de mercadeo, se identificaron tres competencias:*

1. *Estrategia de mercadeo,*
2. *Promoción y*
3. *Servicio al cliente.*

*La competencia de servicio al cliente se definió como: “la habilidad para desarrollar una relación duradera entre los clientes y la organización, con el objetivo de alcanzar un alto nivel de lealtad y satisfacción por parte del cliente”. Para garantizar que existe un entendimiento común en cuanto a cómo se identifica esta “habilidad” en el lugar de trabajo, se articularon y clasificaron manifestaciones de conducta específicas de esta competencia, en los siguientes cuatro niveles:*

NIVEL DE CAPACITACIÓN	CONDUCTA ESPERADA
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprende la información básica acerca de la organización y sus programas para abarcar las necesidades de los clientes.</li> <li>• Escucha y actúa rápida y positivamente en cuanto a las quejas y preocupaciones de los clientes.</li> <li>• Responde a los clientes difíciles de manera calmada y de buena manera.</li> </ul>
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifica las oportunidades para llenar/exceder las expectativas de los clientes.</li> <li>• Analiza y evalúa las preocupaciones/problemas de los clientes y recomienda soluciones.</li> <li>• Tiene la capacidad de superar prejuicios personales, políticos y otros, y enfocarse en una solución del problema racional y objetiva, que dé respuesta a las necesidades del cliente.</li> </ul>
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promueve un ambiente e inicia programas que garanticen que la satisfacción del cliente es valorada y satisfecha.</li> <li>• Capacita y asesora a los demás acerca de cómo responder de manera efectiva a las necesidades del cliente.</li> <li>• Desarrolla e implementa medidas para la satisfacción del cliente y revisiones sobre la calidad del desempeño.</li> </ul>
D	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crea mecanismos para lograr información por parte del cliente y garantiza una respuesta inmediata a sus preocupaciones</li> <li>• Formula políticas y procedimientos que se ajustan a los objetivos de la organización.</li> <li>• Desarrolla un programa para lograr la lealtad del cliente hacia la organización.</li> </ul>

Fuente: Directorio de la Competencia de Al Amana.

Para cada una de las instituciones con las que trabajó WWB, se preparó un directorio de competencias que incluyó las definiciones de todas las competencias y las manifestaciones de conducta para los diferentes niveles de capacitación. Una lista exhaustiva y definiciones de todas las competencias técnicas, organizacionales y personales, identificadas a través del trabajo de WWB con los cuatro miembros de su red, están recopiladas en el Directorio (Apéndice 1) de este informe.

## COMPETENCIA O PERFIL DEL TRABAJO

La etapa final de la configuración de la competencia es el desarrollo de los perfiles de trabajo. También conocido como perfil de la competencia, éste es el proceso utilizado para captar la combinación de competencias requeridas para cada trabajo.

Un perfil de trabajo señala los requisitos básicos para ocupar un puesto, en términos de competencias técnicas, organizacionales y personales, y asigna niveles de conocimiento para cada competencia. Un perfil de trabajo no reemplaza la descripción de tareas del empleado, más bien las fortalece. En las descripciones de tareas, normalmente se hace una lista del rol, las funciones y las responsabilidades del trabajo, incluyendo estructuras para la presentación de informes. Los perfiles de trabajo describen las destrezas y conductas necesarias para ejecutar estas funciones y las responsabilidades, y son útiles para definir el alcance del trabajo y determinar lo que regularmente se espera del empleado.

Más allá de las tareas y actividades, las descripciones de trabajo normalmente incluyen una lista de los requisitos necesarios para desempeñar el trabajo. Un perfil de trabajo puede añadir un valor significativo a las descripciones de trabajo tradicionales, porque el perfil de trabajo contiene no solamente los “qué” del trabajo—las actividades, las tareas y los resultados—sino también los “cómo”. Por ejemplo, la descripción de trabajo típica de una IMF normalmente no incluye el “servicio al cliente” como una tarea o actividad, a menos que sea una descripción de trabajo para un Representante de Servicio al Cliente o para alguien que trabaja directamente en ese departamento. Sin embargo, para una IMF que se enfoca hacia el servicio al cliente, todos los perfiles de trabajo incluirían la competencia de servicio al cliente con manifestaciones de conducta específicas para los diferentes niveles del personal dentro de la institución. Dado que, los perfiles de trabajo también indican las competencias organizacionales y personales requeridas, una institución puede comunicar sus requerimientos más claramente y atraer a los candidatos correctos.

Los perfiles de trabajo contienen una combinación de competencias que varían cuando se asciende en la escala laboral de la organización, tal como se ilustra en la Figura 9, a continuación. Se espera que el personal, en el nivel de entrada, posea las habilidades técnicas específicas necesarias para los procesos, técnicas y herramientas en un área específica. Los altos ejecutivos pasan más tiempo desarrollando ideas, manejando relaciones abstractas y resolviendo problemas de manera creativa. Estas funciones de los niveles ejecutivos requieren más competencias organizacionales y menos competencias técnicas. La banda media de la Figura 9 ilustra que, sin importar el rango o posición, todo el personal tiene que trabajar con personas y mantener relaciones. Las competencias personales deben, por lo tanto, ser demostradas en todos los niveles de la organización, a fin de crear una cultura sólida y un sistema de valores para la institución.

Figura 9



## PERSPECTIVAS ACERCA DE LOS PERFILES DE TRABAJO

Es importante que los trabajos se definan de acuerdo con los requisitos indicados para un puesto dado, aparte de las competencias del funcionario que lo está desempeñando. Sin embargo, existen dos perspectivas posibles al definir el perfil del trabajo. Una perspectiva ve el trabajo tal como está diseñado actualmente. Sin embargo, en la mayoría de las organizaciones con un elevado crecimiento, constantemente se reconoce que los trabajos o puestos están persistentemente en estado de fluctuación, con estructuras cambiantes y con nuevos requisitos de trabajo, que probablemente no han sido comunicados explícitamente al personal. Es importante, para los objetivos de desarrollo, tener un punto claro de referencia, éste puede consistir en los requisitos actuales del trabajo o los requisitos futuros del mismo, y aplicar esto consistentemente a todos los perfiles de trabajo. Más importante aun, es comunicar esta perspectiva al personal y es fundamental obtener un acuerdo y posiciones claras a través de toda la organización acerca de la orientación establecida, para contar con el personal en el proceso, los resultados y las etapas de seguimiento que se llevarán a cabo.

### Cuadro 5

#### **Ejemplo de la Elaboración de un Perfil de Trabajo para FWWB, Ahmedabad, India**

*El equipo de la IMF decidió utilizar los perfiles de trabajo para “crear el sueño institucional”. Los perfiles de trabajo se desarrollaron reflejando la forma en la que el equipo gerencial proyectaba cómo los puestos deberían aparecer en el futuro, para que FWWB asegurara su liderazgo en las cuatro áreas siguientes: administración del crédito, desarrollo de la institución, microfinanzas de segundo piso y desarrollo del sector.*

*Durante el proceso de evaluación, el equipo que actualmente ocupa los diferentes puestos, manifestó su aprensión en cuanto a si sería apropiado que se los evaluara en comparación con competencias que no habían sido identificadas y comunicadas al personal. Esto creó cierta preocupación y escepticismo, por parte del personal, con respecto a las variantes esperadas entre las “nuevas” competencias requeridas y sus competencias reales. A pesar del comunicado de la organización al personal acerca del enfoque hacia las futuras necesidades y del énfasis en cuanto a que la evaluación era un proceso en desarrollo, hubo, de todas formas, cierto nivel de insatisfacción y pesimismo acerca del proceso.*

*Para la directora ejecutiva y el equipo gerencial, los resultados del proceso constituyeron un duro despertar. “Estuve noches sin dormir”, confesó la Sra. Vijayalakshmi Das, Directora Ejecutiva de FWWB, India, cuando me enfrenté a brechas significativas en áreas críticas entre la situación de “cómo es” y el deseado “es”, de los puestos de FWWB. El panorama competitivo para FWWB India estaba cambiando de manera significativa y la Sra. Das había expresado la necesidad de “hacer uso de las reservas de nuestras capacidades para poder sobrevivir en el mercado”.*

*En vista de los resultados de la evaluación inicial, el equipo gerencial decidió revisar las estrategias y direcciones de la organización con el objetivo de ajustar su enfoque en áreas en las que, en el futuro, ellos deberían desarrollar el liderazgo.*

En el Apéndice 3 se muestran partes de un perfil de trabajo para un gerente regional, en FWWB, India. El desarrollo de los perfiles de trabajo para cada uno de los trabajos/ puestos críticos, dentro de la institución, tendrá como resultado una comprensión más clara por parte de la institución y de los individuos acerca de lo que constituye el éxito o un desempeño superior dentro de FWWB. Los perfiles de trabajo definirán las expectativas que tiene FWWB acerca de los modelos de conducta o desempeño que espera produzcan resultados.

## VALORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

Otra parte del proceso para realizar un perfil de trabajo consiste en sopesar las competencias. La valoración refleja hasta qué grado una competencia específica es importante para un trabajo y por extensión para el empleado que lo desempeña. Esto permite que las habilidades más importantes sean tratadas más significativamente al realizar un análisis de brechas. Utilizando una escala de uno a tres, se pueden otorgar los siguientes valores a cada una de las competencias en el perfil de trabajo:

- 1—Ocasionalmente útil, de modesto valor.
- 2—Elevada importancia, regularmente utilizada para mejorar.
- 3—Requisito esencial.

El valor de la competencia en un perfil de trabajo no es equivalente a la profundidad de la experiencia o la amplitud del conocimiento que se requiere para ese trabajo, que ya ha sido captado en el nivel de conocimientos. La valoración de las competencias debe indicar hasta qué punto el nivel de una competencia, en particular, puede indicar ya sea el éxito o el fracaso de un trabajo dado.

## APLICACIÓN DE LA VALORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

El servicio al cliente es una de las competencias requeridas a los agentes de préstamos/ crédito. Utilizando los niveles de aptitudes descritos anteriormente, el nivel requerido a un agente de crédito sería B, o sea ir más allá del nivel básico—el conocimiento de los productos y los servicios de la institución y la posibilidad de explicarlos claramente al cliente (nivel de aptitud A)—y poder diagnosticar las preocupaciones y problemas del cliente, proponer soluciones e identificar oportunidades que cubran o excedan las necesidades y expectativas de los clientes.

En la mayoría de las IMF, el agente de crédito es el principal punto de contacto entre la IMF y el cliente. Por esa razón, un cliente común va a tener muchas más interacciones con el agente de crédito, que con cualquier otra persona en la IMF. Los análisis desarrollados a través de grupos de enfoque, realizados por WWB con los clientes, sugieren una correlación entre el nivel de satisfacción del cliente y una experiencia positiva de los mismos, en función de las interacciones con el personal, particularmente con los agentes de crédito. En cambio, la satisfacción del cliente se ve significativamente afectada por las interacciones negativas de los clientes con el personal de la IMF. Por lo tanto en el



perfil de trabajo, cuando el nivel de conocimiento para un agente de crédito es B (no D, que es el mayor nivel de aptitudes de la competencia), el valor de la competencia de enfoque hacia el cliente sería 3, la calificación más elevada. Esto capta el concepto de que aunque el agente de crédito sea muy bueno en términos de competencias técnicas, tales como el análisis del crédito, el proceso de solicitud de un préstamo y el desembolso del crédito, si no cuenta con la competencia de enfoque/servicio al cliente, el agente de crédito no tendrá éxito en el trabajo. El servicio al cliente es por lo tanto una competencia fundamental para el puesto de agente de préstamos/crédito, con una valoración de 3.

La valoración de las competencias es también fundamental para los gerentes de sucursales. A las competencias gerenciales de planificación y administración del desempeño se les puede otorgar un valor relativamente más elevado que a las competencias técnicas, tales como la formación de grupos o el desembolso del crédito. Esto se debe fundamentalmente a que los gerentes de sucursales obtienen más resultados a través de operaciones organizadas y de una hábil supervisión del personal y de las actividades, que examinando las destrezas individuales en cuanto a la evaluación del crédito. Por lo tanto la planificación y la administración del desempeño tendrán un valor de 3, mientras que la evaluación del crédito será de 2.

La utilización de la valoración también facilita el empleo de los perfiles de trabajo para la contratación, ya que ello permite realizar entrevistas de trabajo basadas en la competencia. Mediante la separación o la identificación de las competencias críticas que un solicitante necesita para desempeñar un trabajo, el proceso de entrevista de trabajo puede estructurarse de tal forma, que sirva para evaluar hasta qué grado el solicitante posee las competencias esenciales o fundamentales para el puesto. Esto se analizará con mayor detalle en los capítulos siguientes.

## VALIDACIÓN Y EVALUACIÓN

La etapa final del ejercicio de configuración de la competencia es la validación del modelo y la evaluación de los perfiles de trabajo. La validación de los modelos se realiza a través de entrevistas con las personas clave en la organización. Las observaciones realizadas sobre el trabajo de los funcionarios son también útiles para validar esas conductas, ya captadas en el modelo de competencia, que son típicas en el contexto del trabajo.

La evaluación de los perfiles del trabajo es el proceso por el que se comparan las competencias a través de los puestos o dentro de los departamentos, para asegurar que los niveles de destrezas requeridos reflejan los diferentes requisitos del trabajo. Para facilitar este proceso, normalmente se selecciona un puesto estándar; para puestos no gerenciales éste podría ser el puesto de un agente de crédito. Una vez que los niveles de competencia han sido definidos para el puesto estándar, todos los otros puestos son evaluados en relación al mismo. Para puestos de supervisión y gerenciales se puede emplear un enfoque similar, utilizando el puesto de gerente de crédito como punto de referencia.

## Resultados del Proceso

Al final del proceso completo, una institución tendrá un modelo de competencia. Los elementos clave adicionales constituirán un directorio de competencias y perfiles de trabajo para puestos específicos en la institución. Juntos, estos elementos forman la parte central o núcleo de un sistema de recursos humanos integrado, basado en la competencia.

El modelo de competencia es la base para las subsiguientes etapas. Sin embargo, es importante reiterar que el proceso comienza con un profundo conocimiento de las estrategias de una institución. En consecuencia, la configuración de la competencia no debe ser elaborada como un proceso “de una vez” sino como un proceso dinámico. Una institución debe una y otra vez volver a examinar sus estrategias y revisar sus hipótesis, para garantizar que su modelo de competencia permanece adecuado a las variaciones del entorno, así como a los cambios internos de la organización.

# Capítulo Tres: Aplicación del Modelo de Competencia

# Capítulo Tres: Aplicación del Modelo de Competencia

## Introducción

El capítulo anterior cubrió el proceso detallado para el desarrollo de los modelos de competencia para instituciones microfinancieras específicas. Como resultado de ese proceso, se definieron y recopilamos las competencias en un directorio y se elaboraron perfiles de trabajo para puestos clave en una institución. Estos son los dos principales elementos de un modelo de competencia para cualquier organización.

El Capítulo Tres se enfocará en la forma en la que el modelo se aplica y utiliza en cada una de las IMF con las que trabajó WWB. Hemos dividido este capítulo en dos secciones: la primera sección describe el proceso en cuanto a cómo realizar las evaluaciones del personal y la segunda sección ilustra de qué manera fueron analizados los resultados de la evaluación. El propósito de este capítulo consiste en ilustrar el proceso en detalle y mostrar el valor de la información que se genera mediante el uso de los modelos de competencia.

## Sección I—Evaluación del Personal

La configuración de la competencia proporciona un enfoque sistemático para medir las competencias individuales, permitiendo a una institución delinear un cuadro completo de su capital humano. Las evaluaciones del personal constituyen la base para mejorar las prácticas de contratación y de empleo, el diseño de la capacitación y de los planes de desarrollo individual e institucional y aun para evaluar la voluntad y la capacidad de la institución para seguir direcciones estratégicas.

En la mayoría de las instituciones con las que trabajó WWB, el proceso de evaluación fue introducido a través de un grupo piloto. Una evaluación piloto es un medio esencial para probar y validar el modelo de competencia antes de desarrollarlo con la población más amplia de una organización, o con la totalidad de la misma. En general, el grupo piloto evaluó los puestos gerenciales en la organización, por las siguientes razones:

1. La gerencia había estado involucrada, muy de cerca, en las etapas precedentes al proceso,
2. Los gerentes tienen la capacidad para transmitir un nuevo proceso al resto de la organización mediante el ejemplo y a través de la capacitación de otros miembros del personal, y
3. Los gerentes son los “propietarios” de los cambios fundamentales de una organización, su adhesión a la estructura de competencia es crítica para el éxito, tanto del grupo piloto como para el desarrollo más amplio del proceso.

Al diseñar el proceso de evaluación, es necesario tener en cuenta tres elementos: perspectivas para la evaluación, filosofía acerca de la evaluación y cultura institucional.

## I. PERSPECTIVAS PARA LA EVALUACIÓN

En un programa de RH integrado, basado en la competencia, los resultados de la evaluación del personal son el punto de partida para la mayoría de las iniciativas, tales como el programa de capacitación del personal o el sistema de evaluación del desempeño. Para obtener resultados precisos de la evaluación, es importante que la organización enfoque dicho proceso con las siguientes perspectivas:

- La evaluación no es una estimación del desempeño. La estimación del desempeño evalúa el desempeño pasado, vinculándolo directamente con incrementos de salarios y otros beneficios, promociones o sanciones. La evaluación de la competencia se dirige hacia el futuro y se enfoca en áreas de desarrollo que permitirán al personal desempeñar exitosamente un trabajo específico. Traer al proceso de evaluación una atmósfera relacionada con recompensas y/o sanciones en la estimación del desempeño, puede inhibir la apertura y objetividad de los empleados.
- Con la evaluación se intenta extraer las fortalezas, así como las carencias de los miembros del personal. Las evaluaciones deben identificar las oportunidades de desarrollo, así como las carencias. Con una información más equilibrada, una institución puede apalancar de manera más efectiva las fortalezas de su personal, mientras trabaja para solucionar las carencias.
- El proceso de evaluación tiene principalmente objetivos de desarrollo: las evaluaciones constituirán el punto de referencia para diseñar la preparación, la capacitación y otros planes de desarrollo. No es necesario mencionar que, antes de que la IMF comience este proceso, debe existir un sólido compromiso por parte de los niveles más elevados de la institución para asignar los recursos necesarios, a fin de movilizar al personal desde el nivel actual hasta los niveles de competencia deseados.

## 2. FILOSOFÍAS ACERCA DE LA EVALUACIÓN

Existen dos filosofías acerca de la evaluación. La filosofía de auto-evaluación asume que se puede confiar en que el empleado sea honesto y preciso, y que la auto-evaluación, junto con la revisión y experiencia de la gerencia, puedan captar exactamente las fortalezas y las carencias del empleado. Esta filosofía es consistente con la filosofía substancial del empleado que le da a éste la principal responsabilidad en cuanto a su propio desarrollo y crecimiento. Cuando se utiliza el proceso de auto-evaluación, implícitamente existe la suposición de que el individuo, junto con su gerente/supervisor, son los más calificados para evaluar las competencias del individuo y, lo que es más importante, se puede confiar en que ellos ejercerán su responsabilidad personal durante el proceso.

Figura 10



Quienes proponen el proceso de realimentación de 360 grados<sup>12</sup>, ilustrado en la Figura 10, indican que aunque la auto-evaluación puede ser útil, la evaluación realizada por múltiples evaluadores proporcionará un cuadro más completo de los niveles de competencia del empleado. Se prefiere este enfoque cuando el propósito principal de la evaluación consiste en apoyar decisiones para las iniciativas de la organización sobre operaciones, capacitación y desarrollo.

En todas las instituciones con las que trabajó WWB, el proceso de evaluación incluyó el mayor número posible de evaluadores. Además de la auto-evaluación, los supervisores inmediatos evaluaron a los empleados y, en la mayoría de los casos, otros gerentes y/o colegas también intervinieron en el proceso. Sin embargo, las limitaciones de tiempo impidieron una calificación completa de 360 grados. En particular, no se solicitó información a los subordinados del empleado aunque, especialmente para las competencias organizacionales y personales, la información proveniente de un nivel inferior es una importante contribución para el proceso de evaluación, ya que estas competencias tienen un impacto directo sobre la efectividad.

### 3. CULTURA INSTITUCIONAL

La retroalimentación es un elemento importante de la evaluación. La evaluación por sí misma es una forma de retroalimentación. La cultura institucional en relación a la retroalimentación es uno de los factores que debe tomarse en cuenta cuando la organización realiza evaluaciones del personal. En una institución en donde la retroalimentación se realiza sólo al final del año (durante las evaluaciones al final del año), el proceso de evaluación puede ser una experiencia muy amenazadora y/o desestabilizadora. Los empleados que no están acostumbrados a dar información, lo harán dudando e incómodos, y el resultado puede ser más destructivo que constructivo. Los empleados pueden utilizar el proceso de retroalimentación en contra de colegas, enfocándose demasiado en lo negativo y omitiendo lo positivo. Además, cuando los empleados no están

acostumbrados a recibir retroalimentación, pueden enfrentarse al proceso de evaluación con una actitud defensiva o de indiferencia o tratando de minimizar la información. Para las instituciones que no cuentan con una cultura que permita la retroalimentación, es importante que trabajen muy de cerca con un facilitador experimentado, para crear tanto las destrezas en el personal como una atmósfera que conduzca al proceso de retroalimentación. El proceso de evaluación de la competencia puede ser utilizado para destacar la importancia de la retroalimentación; y mediante la facilitación y el uso de “incidentes críticos”, tal como se describe más abajo, el personal de la IMF puede ser iniciado en el proceso de retroalimentación y capacitado para que pueda proporcionarla de una manera constructiva. Para las instituciones que sí tienen una cultura que posibilita la retroalimentación, la evaluación será un proceso más fácil y la cultura existente será reforzada por las herramientas y enfoques de la evaluación de las competencias.

## METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN

El proceso de evaluación real comienza con la presentación de un modelo de competencia al grupo total de empleados: tanto a aquellos que van a ser calificados (aquellos que van a ser evaluados) como a los calificadores (aquellos que realizarán la evaluación). Esta es una fase importante de la metodología ya que ayuda a crear la propiedad compartida del modelo, lo que es fundamental para que el proceso sea útil.

A estas alturas, el equipo que configura la competencia de la IMF sólo se habría reunido con los expertos de WWB al comienzo del proceso. Las etapas subsiguientes, tal como se delineó en el capítulo anterior, habrían incluido entrevistas de persona a persona, así como conversaciones con las diferentes divisiones del grupo total de empleados.

La segunda reunión del grupo completo es un momento de gran importancia, ya que todos los participantes podrán ver las piezas con las que han contribuido, como parte del modelo completo. Esta segunda reunión sirve para poner a los empleados al día, antes de pasar a la siguiente fase del proceso.

Otro objetivo importante de la reunión del grupo completo, consiste en la validación del modelo de competencia que la organización ha desarrollado y en la posibilidad de ajustar las definiciones, si es necesario. (Esto es similar a cuando se pone a prueba un cuestionario/encuesta, en la investigación de mercado). En esta reunión, la comprensión de las definiciones por parte del grupo será puesta a prueba y regularizada, en tanto que, de ser necesario, los niveles de competencia pueden volver a calibrarse.

Finalmente, la segunda reunión del grupo completo se utiliza para reforzar la perspectiva deseada para la evaluación. Se debe poner énfasis en la naturaleza de desarrollo de la evaluación y los participantes deben unirse para enfocarse en el futuro, no en el pasado. Como calificadores, deben disfrutar al observar el proceso de calificación como una oportunidad para estimular sus fortalezas, así como las conductas de sus colegas, en tanto se contribuye al logro de mejoras futuras. Aquí debe enfatizarse la importancia del rol de cada participante en la creación de un espacio seguro para la evaluación y



la retroalimentación. Tanto los que dan como los que reciben deben tener garantía de confidencialidad acerca de los análisis realizados durante el proceso de evaluación que se describe más adelante.

Es también en esta reunión cuando se introduce y analiza el sistema de calificación y la utilización de incidentes críticos, dos elementos esenciales de este proceso de evaluación.

## El Sistema de Calificación

Este proceso emplea un sistema de calificación alfa-numérico. El primer paso en el proceso consiste en determinar el nivel de conocimiento del empleado para una competencia dada, utilizando las etiquetas desde la A a la D, descritas en el capítulo anterior. Es importante que cada calificador tenga un directorio completo de las competencias y de los perfiles de trabajo a los que referirse, cuando realiza una evaluación de la calificación.

Dentro de cada nivel de conocimiento se utiliza una calificación numérica de 1, 2 ó 3, para captar la frecuencia o la consistencia con la cual se demuestra una competencia, por ejemplo:

1—Demuestra competencia en algunas instancias o demuestra alguna de las conductas mencionadas en la lista de competencias. Existen áreas para desarrollar y regularmente el empleado necesita ayuda o recomendaciones.

2—Demuestra competencia la mayor parte del tiempo; o demuestra desarrollar la mayoría de las conductas mencionadas en la lista de competencias. Se han desarrollado ciertas áreas y ocasionalmente el empleado puede necesitar ayuda.

3—Demuestra competencia todo el tiempo; o demuestra el desarrollo de todas las conductas mencionadas en la lista de competencias. Total dominio de las competencias. Los demás consideran al empleado como un experto.

Cada calificación debería apoyarse mediante ejemplos de incidentes fundamentales. Las calificaciones resultantes consisten en un componente alfabético (especificando niveles de capacitación), junto con un componente numérico que especifica la frecuencia/consistencia de las competencias demostradas, por ejemplo A1, D3, B2. Para permitir el análisis cuantitativo de estos resultados, estas calificaciones se han traducido a valores numéricos, utilizando la tabla de conversión que se muestra más adelante. Se asigna a las calificaciones de las competencias un valor numérico incremental, que comienza con 1 para la calificación más baja. En la mayoría de las instituciones en donde A es el nivel de capacitación más bajo, A1 se traduce en 1 y A2 en 2, y así en adelante. A continuación se presenta una tabla de conversión completa:

Tabla 7

TABLA DE CONVERSIÓN PARA LA CALIFICACIÓN DE COMPETENCIAS			
NIVEL/ CALIFICACION	1	2	3
A	1	2	3
B	4	5	6
C	7	8	9
D	10	11	12

Se aplicará una calificación numérica de 1, 2, ó 3, una vez identificado el nivel de conocimiento apropiado (A-D). Si el miembro del personal que se está evaluando, no demuestra ninguna de las conductas enumeradas en el nivel de conocimiento, entonces se deben evaluar en comparación con el nivel de conocimiento más bajo. En el caso extremo de que el empleado no exhiba ninguna de las conductas del nivel más bajo de conocimiento, teóricamente la calificación para esta persona tendrá que ser cero. Cabe mencionar que en ninguna de las evaluaciones realizadas con las instituciones de la red de WWB, se presentó esta situación.

### La Utilización de “Incidentes Críticos”

Tal como se analizó anteriormente, las competencias se definen en términos de conductas que son demostrables y observables, y por lo tanto también verificables y cuantificables. Los siguientes incidentes críticos apoyan estas mediciones (calificaciones): ejemplos de eventos importantes que ocurren en el trabajo, y de qué manera se comporta un empleado en particular, en esas situaciones. Para garantizar que las evaluaciones reflejen los niveles de competencia de los empleados, dentro de un periodo de tiempo en particular, es importante estructurar el análisis de los incidentes críticos que ocurrieron dentro de los últimos seis meses o durante el último año.

Es fundamental utilizar los incidentes críticos para asegurar que las evaluaciones están basadas en datos y que captan las habilidades demostradas del personal y no meramente las percepciones o impresiones de aquellos que están realizando las evaluaciones.

Los incidentes críticos son de gran valor, tanto para el empleado individualmente como para la IMF. Para el empleado, los ejemplos de conductas consistentes con competencias específicas, le permitirán continuar desarrollando conductas efectivas. El proceso también destacará conductas ineficaces que deben ser discontinuadas. Para la IMF, los incidentes críticos captan lo que realmente sucede en el trabajo y por lo tanto describen en su totalidad el contexto de un trabajo en particular. La información resultante es inestimable para definir y redefinir los perfiles de trabajo.

### EL PROCESO DE EVALUACIÓN

El proceso de evaluación se divide en tres diferentes etapas, a fin de desarrollar gradualmente la capacidad de los empleados y de la institución para aplicar el modelo de competencia.

## Etapa I: Evaluación de Colegas/Grupo

La primera etapa es una evaluación facilitada del grupo. Cuando se determina quién evaluará o dará retroalimentación sobre un miembro del personal, en particular, es importante solicitar la contribución del individuo que está siendo evaluado. La retroalimentación debe provenir del miembro del personal con quien él o ella interactúan más frecuentemente. Sin embargo, este grupo no debe limitarse a los “colegas” de la persona que se califica, sino que también debe incluir, siempre que sea posible, a las personas de las que el calificado no depende directamente o que no tienen autoridad sobre él, incluyendo individuos de otros departamentos que pueden ser sus “clientes” o “proveedores” internos.

Particularmente en una cultura institucional en donde la retroalimentación no se da libre y regularmente, si se involucra al miembro del personal en la identificación de sus calificadores incrementará la posibilidad de que la información sea aceptada y no descartada o minimizada por el individuo.

Debido a que era la primera vez que las IMF con las que trabajó WWB llevaban a cabo este proceso, el personal de WWB facilitó la evaluación del grupo. Existían dos razones para actuar de esta forma. La primera era ayudar a crear una base de datos para el proceso de evaluación. Aunque la evaluación en sí misma es típicamente un proceso con el que casi todos los miembros del personal están familiarizados y en el que han participado, es menos común que los participantes estén preparados para basar sus evaluaciones, estrictamente, en datos apoyados por incidentes críticos. La facilitación, suministrada por el equipo de WWB, proporciona una estructura a través de la cual la evaluación basada en la información puede ser aplicada consistentemente por todos los participantes en la etapa piloto. La segunda razón fue que, debido a que las organizaciones estaban inicialmente en la fase piloto del proceso de configuración de la competencia, la experiencia de WWB ayudó a capacitar a los gerentes, esperando que éstos replicaran el proceso a través de sus organizaciones, en el periodo siguiente a la fase piloto.

De manera consistente, los grupos con los que trabajó WWB presentaron curvas de aprendizaje ascendentes, durante el proceso. Dependiendo del tamaño del grupo, la primera evaluación tardó por lo regular de 90 a 120 minutos en ser completada. Al realizarse la quinta evaluación de los grupos, estos tiempos se redujeron a la mitad. Es importante que el facilitador pueda diferenciar que el ahorro del tiempo se debió a que mejoraron las destrezas en el uso de la herramienta y no que el ahorro del tiempo, en la aplicación del proceso, se debió a una menor atención en cuanto a los detalles debido a la fatiga. En este último caso, el facilitador debe hacer que los participantes se enfoquen y realicen cuidadosamente sus evaluaciones; las evaluaciones finales del proceso deben ser tan meticulosas como las evaluaciones del comienzo.

### *Calificación individual o calificación de grupos/múltiples partes*

El resultado del proceso de evaluación de grupos facilitado, puede ser la evaluación de varios individuos o la evaluación de un único grupo compuesto. WWB ha probado dos enfoques diferentes. Con Al Amana, en Marruecos, se solicitó a cada uno de los participantes que dieran sus calificaciones independientemente de las calificaciones individuales de los

demás. Luego se hacía el promedio de estas calificaciones individuales con todas las demás calificaciones recibidas—incluyendo la calificación del supervisor y la propia, tal como se describe más adelante—para obtener una calificación final del empleado. En Shakti Foundation, en Bangladesh, se prefirió que un grupo diera la calificación para cada empleado evaluado; una calificación mutuamente acordada después de su análisis. En el último proceso, la facilitación es crítica para asegurar que el miembro del grupo “que lleva la voz cantante” no domine el análisis e indebidamente ejerza influencia en la calificación final que el colega o grupo otorga a un empleado.

## **Etapas 2: Evaluación del Gerente/Supervisor**

La evaluación realizada por el gerente/supervisor es un proceso guiado que ayuda a asegurar la consistencia de los estándares de evaluación a través de todos los calificados. Si una calificación es significativamente más elevada o más baja que lo requerido para el perfil del trabajo, se solicita al supervisor que incluya incidentes críticos para apoyar su calificación del empleado.

## **Etapas 3: Auto-Evaluación**

Por razones logísticas, la auto-evaluación es la última etapa dentro de las tres etapas de la evaluación: como una actividad individual, la auto-evaluación requiere menos tiempo y coordinación entre los miembros del equipo. Aunque los primeros dos procesos de evaluación son normalmente facilitados por los miembros del equipo de WWB, la auto-evaluación es un proceso totalmente individual. Individualmente, la habilidad de un empleado para aplicar el modelo se habrá incrementado significativamente a través de su participación en las dos etapas previas. Esto mejorará la consistencia con la que aplicará tanto el modelo como el sistema de calificación, en un proceso no facilitado.

## **PROMEDIO DE LAS CALIFICACIONES**

Una vez reunidos todos los datos, a través de las tres etapas del proceso delineadas anteriormente, éstos deben sumarse para obtener una calificación promedio para cada competencia, para cada empleado. Esto implica un simple proceso que consiste en promediar los números y expresar el resultado en una forma alfa-numérica (véase Tabla 7, más arriba).

La mayoría de las metodologías aplicarían la misma importancia a cada punto de la información. Por ejemplo, si hubo siete personas que evaluaron al empleado—el supervisor, el empleado, tres colegas y dos subordinados—la calificación final sería el promedio de las siete calificaciones. Otro enfoque consiste en promediar los puntos de la información de cuatro distintas categorías: la calificación del supervisor, la auto-evaluación, la evaluación de los colegas y la evaluación de los subordinados. Si hay más de un calificador en cualquiera de estas categorías—las calificaciones de los colegas, por ejemplo—las calificaciones se promedian primero dentro de la categoría. Entonces, este “sub promedio” se utiliza para calcular el promedio de las cuatro categorías. Los resultados de estos dos enfoques pueden o no diferir sustancialmente. Sin embargo, dado que los enfoques atribuyen una importancia diferente a cada calificación/evaluación, es importante considerar las sensibilidades que puede provocar el uso de cada método, particularmente a la luz de las filosofías institucionales sobre la evaluación.

## Cuadro 6

### **El Caso en Comparación con los Promedios**

*Shakti Foundation, de Bangladesh, diseñó su proceso de evaluación de tal manera que incluyera la auto-evaluación y las evaluaciones de colegas y del supervisor inmediato del empleado. El grupo piloto del equipo gerencial incluía al director ejecutivo de Shakti. Cuando se analizaron los resultados, pudieron notarse disparidades significativas entre las calificaciones de los tres grupos, particularmente entre la auto-calificación y la calificación del director ejecutivo para la mayoría del personal. Debido a la amplia gama de resultados, el proceso para obtener los promedios estaría ocultando las calificaciones individuales y daría como resultado un número promedio de reducida significación. Para evitar esto, se decidió llevar a cabo un segundo proceso de evaluación, para reconciliar diferencias de percepción significativas entre los grupos.*

*Es posible que el equipo haya percibido esta segunda evaluación como una extensión innecesaria del periodo de tiempo general del proyecto o que se descartó el primer proceso como una pérdida de tiempo. Sin embargo, la Dra. Humaira Islam, Directora Ejecutiva de la Fundación, animó a su equipo de la gerencia a que considerara estas diferencias percibiéndolas como algo “saludable” y presionó para que su equipo viera el segundo proceso de evaluación como un paso concreto hacia la comunicación y entendimiento de las diferencias en cuanto a las expectativas. Fue de particular importancia, para Shakti Foundation, crear un entendimiento compartido de que las responsabilidades de un gerente incluyen su contribución al equipo de la gerencia, lo que requiere una perspectiva más holística e integrada que la que necesita un gerente que mira solamente hacia su departamento específico. El proceso de una segunda evaluación es, por lo tanto, una oportunidad para que el equipo de la gerencia fortalezca sus capacidades en el uso del modelo de competencia.*

Sírvase ver el Apéndice 2, en donde figura un ejemplo del formulario completo de evaluación para una posición gerencial en Al Amana, Marruecos.

## Sección 2—Análisis de los Resultados de la Evaluación del Personal

### ANÁLISIS INSTITUCIONAL

Los resultados se analizan a nivel institucional e individual. A nivel institucional, el análisis más básico agregaría las calificaciones para suministrar una medida del inventario o distribución de las competencias presentes en la institución. El análisis a nivel institucional ayudará a responder a preguntas clave de recursos humanos, relacionadas con la estrategia de la organización, por ejemplo:

- Entre las competencias que la institución necesita para lograr una ventaja sostenida en los mercados en donde ha decidido competir:
  - ¿Cuáles son las que actualmente tiene la institución y a qué niveles?

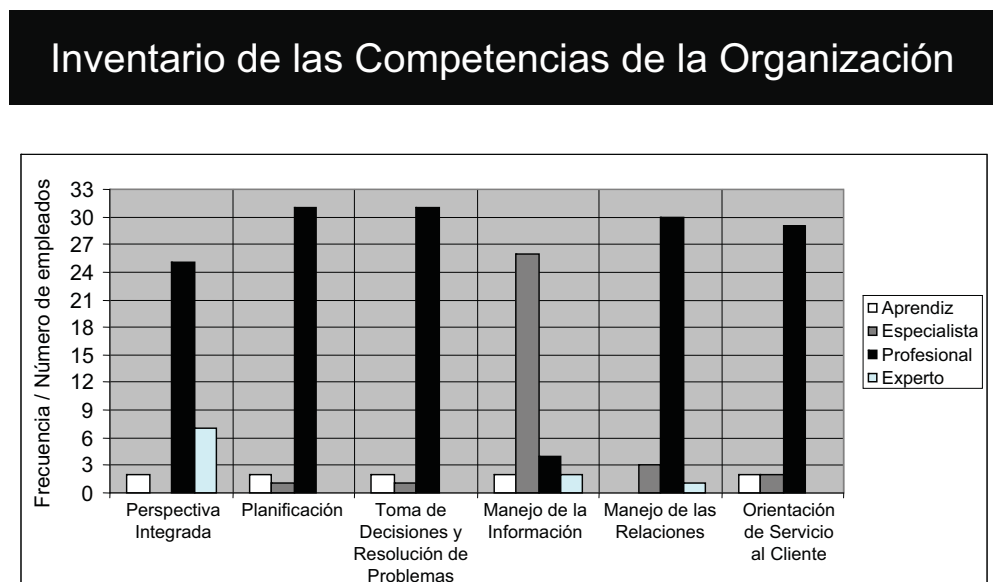
- ¿Cuáles son las que se deben crear y desarrollar? ¿Cuál es el tipo de capacitación más necesaria?
- ¿En dónde corre la institución un mayor riesgo (disminución de las destrezas)? ¿Existe la necesidad de que la institución revise su estrategia?
- ¿Cuáles son las competencias que la institución debe buscar cuando está contratando personal? ¿Qué competencias debería estar sub-contratando?

## Inventario y Competencias

Este análisis de primer nivel consiste en registrar las calificaciones del personal para cada competencia. La elaboración de un inventario proporcionará un cuadro que indicará las competencias que una organización posee, facilitando la evaluación del valor relativo de sus recursos humanos.

Es importante advertir que el proceso de inventario solamente suministrará niveles de competencia para aquellas competencias que una institución haya identificado como fundamentales para el desarrollo de su estrategia. Otras competencias que los empleados puedan poseer, no se identifican como fundamentales, y por supuesto no son captadas en este inventario.

Figura 11

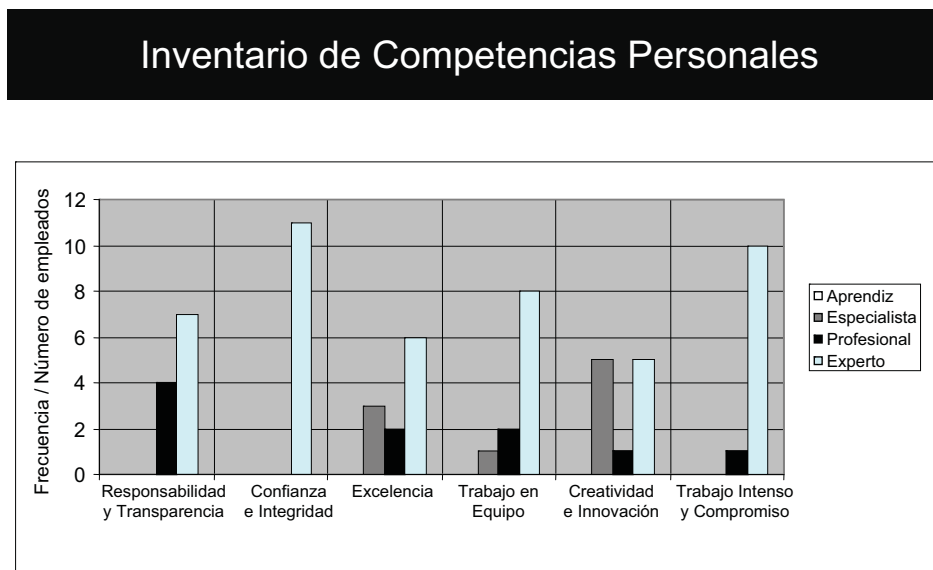


La gráfica que se muestra en la Figura 11 es el resultado de la evaluación de 34 gerentes, en el área de gerencia y de competencias de liderazgo. El predominio del negro en la gráfica indica que, en su mayor parte, los gerentes de la organización poseen las competencias de perspectiva integrada, planificación, orientación de servicio al cliente, etc. Se nota una caída de las competencias en el área de manejo de la información. Aquí, muchos de los gerentes han recibido una calificación que los coloca dentro del segundo nivel de

conocimiento. Para una institución, esto puede no ser algo significativo si la competencia fue definida con relación al diseño de los sistemas de información (como en el caso de una IMF con la que trabajó WWB). Sin embargo, si la competencia pertenece a la capacidad de suministrar, aplicar y apalancar información fundamental externa e interna, a fin de mejorar la eficiencia y efectividad, esta área puede presentar una oportunidad de desarrollo significativa para la institución en general.

Se puede recoger un mensaje similar en la Figura 12, en donde se describen las competencias personales. En esta gráfica predomina el personal con un nivel de capacidad catalogada como de “expertos”. Esto sugiere que los gerentes de esta institución son indudablemente reconocidos como modelos y expertos en la demostración de los valores fundamentales de la institución. Esto se evidencia particularmente en la categoría de confianza e integridad, en donde cada gerente fue calificado en el nivel más elevado posible de conocimiento.

Figura 12

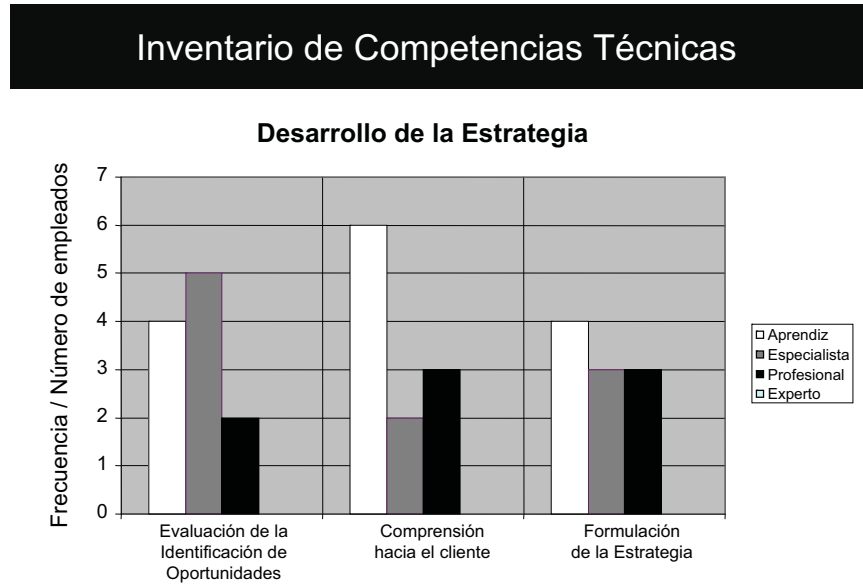


Es oportuno notar que la distribución de los resultados no sigue estrictamente el modelo de la pirámide de los niveles de conocimiento, en la cual los números son mayores en el nivel más bajo de conocimiento y decrecen en los niveles más elevados. Esto se debe a que estos resultados provienen de un grupo piloto compuesto solamente por los gerentes de más alto nivel dentro de la institución. Si se hiciera una gráfica similar para toda la institución, se asemejaría mucho más a una pirámide.

Observando ahora las competencias técnicas, los resultados que aparecen en la Figura 13 deberían ser una llamada de atención para una institución. Esta gráfica muestra que las competencias en el desarrollo de la estrategia están, de manera predominante, en la etapa de materialización y aún no totalmente desarrolladas a través del grupo que fue evaluado.



Figura 13



Nuevamente, éstos son los resultados de un grupo piloto compuesto por el equipo de gerentes de una institución, que indican la necesidad de elevar el desarrollo de las capacidades en el área de estrategia, en toda la institución. La competencia de desarrollo de la estrategia podría ser fundamental cuando los mercados de la IMF se vuelven más competitivos.

Es importante que una organización desarrolle cualquier competencia que sea una fuente de diferenciación y ventaja competitiva. Si existe una competencia de apoyo que requiere ser desarrollada, se deben evaluar cuidadosamente los costos y beneficios del desarrollo interno de esta capacidad versus una sub-contratación. El principio aquí es que esas IMF deben retener y desarrollar las competencias fundamentales, que serán una fuente de diferenciación en el futuro.

Las siguientes preguntas son útiles para decidir si llevar al cabo el desarrollo del empleado dentro de la institución o hacerlo mediante terceros:

¿Cuánto costará realizarlo internamente versus contratar a alguien para que lo haga?

Si es más económico hacerlo internamente, ¿se utilizarán para el proceso recursos que podrían ser mejor utilizados en otras áreas?

¿Es la competencia requerida tan especializada que no tiene sentido que la desarrollen los empleados regulares?

¿Es la competencia esencial para generar beneficios o lograr el éxito competitivo?<sup>13</sup>

Estas preguntas son particularmente relevantes cuando surge la necesidad de tener competencias en áreas tradicionalmente no consideradas como áreas de especialización fundamentales en la IMF, tales como la investigación de mercado o información tecnológica. En cuanto las IMF inician su carrera para introducir nuevos productos financieros, tales como las rentas, seguros y remesas, es esencial la creación o desarrollo de las capacidades internas—ya sea internamente o a través de terceros.

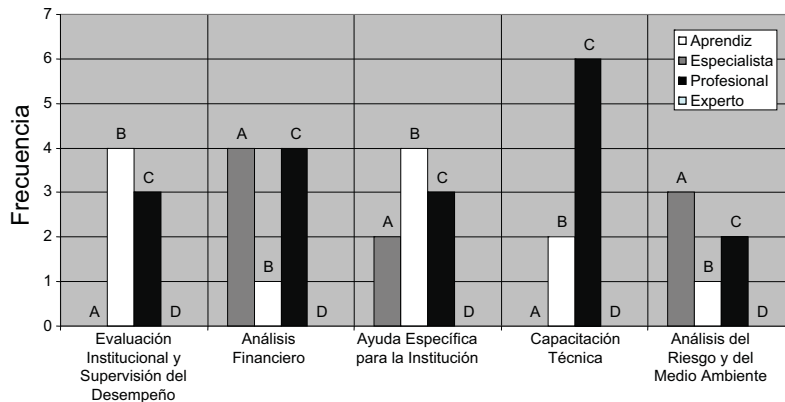
Cuadro 7

**Desarrollo de una Competencia que es una Fuente de Ventaja Competitiva  
El Case de Friends of Women's World Banking India**

FWWB India es una institución con un elevado desempeño que suministra crédito y asistencia técnica a sus asociados. La investigación de mercado realizada por WWB para FWWB India, reveló que varias exitosas IMF minoristas, en India, reconocen la significativa contribución de FWWB en cuanto al apoyo que les brindó, no solo para cubrir sus necesidades financieras, sino, y lo que es más importante, en el desarrollo de su capacidad institucional. Por esta razón, WWB sugirió que el desarrollo de la capacidad institucional era un elemento de diferenciación significativo y una ventaja comparativa de mercado para FWWB. El trabajo de competencia realizado con FWWB india, dio como resultado el siguiente inventario para el desarrollo de la competencia de la institución o asistencia técnica:

**Inventario de Competencias Técnicas**

**Asistencia para el Desarrollo Institucional y Técnico**



La gráfica anterior muestra un conjunto de niveles de competencias, dentro de sus niveles básicos e intermedios (A y B) y una significativa ausencia o escasez de competencias en el nivel de expertos (D). Desde un principio, FWWB había decidido definir las competencias en términos de lo que se necesita para lograr éxito en el futuro. Esto incluyó la habilidad para suministrar asistencia técnica más allá de las áreas operacionales básicas de administración del crédito y de los sistemas de información gerencial, de acuerdo con el crecimiento de las instituciones asociadas y la mayor complejidad de sus operaciones. La organización considera como elemento fundamental la alarmante competencia de los bancos y otras instituciones con grandes recursos, así como las cambiantes necesidades de los clientes asociados a FWWB, que atraviesan las diferentes etapas del desarrollo institucional. Para lograr el desarrollo de las capacidades o la asistencia técnica, elementos fundamentales para su éxito futuro, FWWB India debería invertir en el desarrollo de esta competencia.

Dos unidades de la organización se encargaron de suministrar el desarrollo de capacidades. El departamento de capacitación se enfocó en el desarrollo de capacidades para grupos de ayuda mutua. Agentes de programas del departamento de crédito manejaron el proceso del crédito, suministrando a la vez ayuda a los clientes-asociados. Se determinó que la ayuda a los que no integraban los grupos de ayuda mutua era fundamental para FWWB. El doble rol de los agentes de programas, en la administración del crédito y el riesgo y el desarrollo de la capacidad institucional, les impedía enfocarse en el fortalecimiento de sus habilidades para desarrollar sus capacidades y adquirir las nuevas destrezas necesarias para suministrar la amplia gama de servicios técnicos requeridos por sus asociados.

Para desarrollar niveles más elevados de competencia en el desarrollo de la capacidad institucional, FWWB tomó la decisión estratégica de separar el grupo de asistencia técnica, del departamento de crédito, y asignar agentes de programas separados, en ambos departamentos. Esto permitirá lograr la especialización necesaria para el desarrollo de destrezas más amplias y profundas, en el momento de crear la capacidad institucional.

## ANÁLISIS DE BRECHAS

El Análisis de Brechas—la comparación del nivel de competencia real de un individuo con lo que se requiere para ese puesto—es un segundo método para estimar los resultados de la evaluación.

Tal como se describió anteriormente, los resultados de la evaluación real se expresan en caracteres alfa-numéricos como A1, B3, etc. Los perfiles de trabajo, por otro lado, solamente indican la calificación alfabética de lo que se requiere. Para el análisis cuantitativo, se supone que los requerimientos del trabajo estén en el nivel medio o 2. Por lo tanto, un requisito de capacidades A se traduce automáticamente en A2, B es B2, etc. Utilizando los valores numéricos de la Tabla 7, anterior, se puede calcular la brecha existente entre el nivel requerido y los niveles reales de la competencia. Además, los valores numéricos permiten, no sólo determinar que existe una brecha, sino también calcular las dimensiones indicativas de dicha diferencia.

Tabla 8

ANÁLISIS DE LAS BRECHAS INSTITUCIONALES		
COMPETENCIA	DIFERENCIA PROMEDIO	NRO. DE PERSONAS
Análisis Financiero	-5	6
Compras	-5	2
Contabilidad	-4	4
Organización	-3	3
Diseño de sistemas de información general	-3	3
Políticas y procedimientos	-3	4
Manejo de la cartera y el riesgo	-3	8
Presupuesto	-2	3
Formulación de la estrategia	-2	7
Toma de decisiones	-2	9
Contratación	-2	4
Identificación de oportunidades	-2	8
Pensamiento estratégico	-2	10

La Tabla 8, anterior, muestra los resultados de las brechas individuales, indicando el número de miembros del personal cuyo nivel de capacidad está por debajo del nivel requerido, para el perfil de su trabajo. Este análisis ayuda a identificar en dónde la institución está en riesgo. En la tabla anterior, se encontró que en el análisis financiero más de la mitad de los empleados evaluados (6 de 11) mostraban carencias en las competencias. Además, la magnitud de esas carencias era significativa. Cuando se traduce en niveles de conocimiento, una carencia de 5 es equivalente a dos niveles por debajo de lo que se requiere para el trabajo. Claramente esto indica que la mayoría de los miembros

del personal evaluado está funcionando por debajo de un nivel óptimo, en sus trabajos específicos. Otra área de preocupación, en esta gráfica, es la última línea en donde 10 de los 11 empleados evaluados mostraban carencias en el área de pensamiento estratégico. Nuevamente, esto significa que existen varias áreas de riesgo dentro de la institución. Una representación gráfica de esta tabla destaca estas conclusiones.

Figura 14

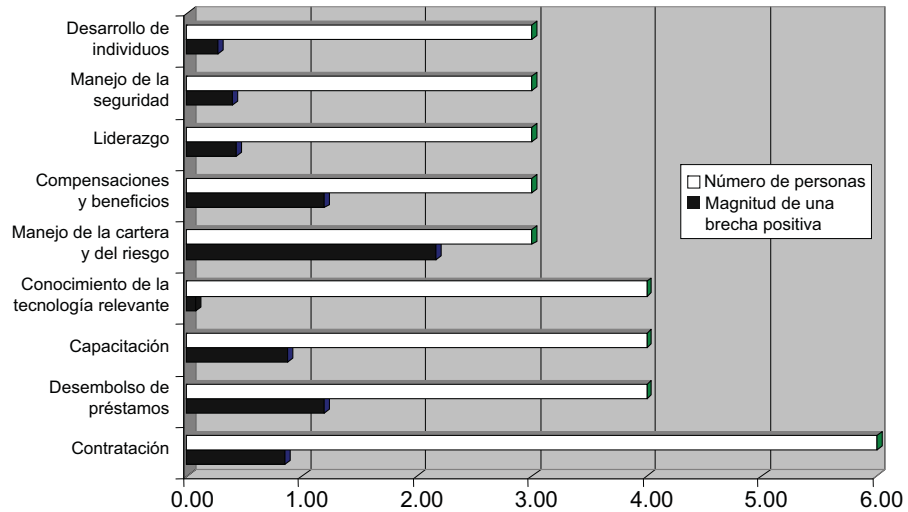


La gráfica anterior se enfoca en las carencias o limitaciones entre la competencia requerida y la competencia real. También es útil tener una indicación de cuáles son las competencias en las que el personal excede el nivel requerido, para que tengan un mejor apalancamiento por parte de la institución. Las áreas de análisis financiero y pensamiento estratégico aparecen claramente como áreas de riesgo en esta gráfica.

La Figura 15 es una gráfica de Al Amana, Marruecos, que compara la competencia con el número de empleados que exceden el nivel de competencia requerido. El hecho de que demasiadas personas excedan los niveles de competencia, sugiere la necesidad de revisar las definiciones o ajustar los perfiles del trabajo.

Figura 15

**Competencias en las que un Número Significativo de Gerentes Excedieron los Niveles de Competencia Requeridos**



Una vez que se han validado tanto las definiciones como los perfiles de trabajo, la institución debe trabajar con creatividad para utilizar estas competencias. Si se tienen muchos empleados cuyas fortalezas no son organizadas o utilizadas adecuadamente, la motivación general y la moral del empleado pudieran verse afectadas.

**Comprobar la Validez**

Se debe realizar una comprobación final para comparar los resultados de la evaluación institucional con los datos empíricos, sobre el desempeño de la institución. Si decididamente los modelos de competencia captan la capacidad de una institución, entonces los resultados de la evaluación deben ser consistentes con los resultados institucionales pasados o actuales.

Por ejemplo, una de las evaluaciones del personal de una sucursal de una IMF mostraba, de manera consistente, elevados niveles de competencia en el manejo de la cartera y el riesgo, aun cuando la institución había estado afrontando continuos problemas respecto a la calidad de su cartera. Las entrevistas de seguimiento con el personal revelaron que diferentes factores habían contribuido a esta irregularidad. La institución tenía una “cultura condescendiente”, en la cual la reticencia de los gerentes para desempeñar su papel hacía que percibieran que el bajo desempeño de los miembros del personal conducía a la inflación de las calificaciones. Esta tendencia fue señalada por los facilitadores durante el proceso piloto y se corrigió en ese momento. Sin embargo, cuando el proceso de evaluación fue instituido en todos los niveles dentro de la organización, el parentesco y una sólida camaradería entre los miembros del personal de la sucursal dio como

resultado calificaciones “condescendientes”, con menores desafíos que los presentados durante la etapa piloto. Consistente con la noción de “360 grados”, en cuanto a obtener retroalimentación de aquellos con quienes el empleado trabaja o está asociado de manera más cercana, los miembros del personal pertenecientes a una misma sucursal se habían calificado mutuamente.

Además, los miembros del personal de esta sucursal no solamente trabajaban juntos sino que vivían y comían juntos en la casa destinada al personal, que era parte de la oficina, lo que se traducía en una presión no expresada por parte de los colegas para que fueran flexibles en sus calificaciones, esto agravado además por la falta de claridad en los indicadores de conducta. Esta situación es un reto que en particular deben afrontar las grandes instituciones que, desde arriba hacia abajo, deben dejar fluir el proceso de evaluación a través de las diferentes capas de la organización, mientras se aplican las definiciones de competencia de forma consistente. No se debe enfatizar demasiado la necesidad de desarrollo de las capacidades en todos los niveles de una institución, para lograr consistencia en la comprensión y uso del modelo de competencia.

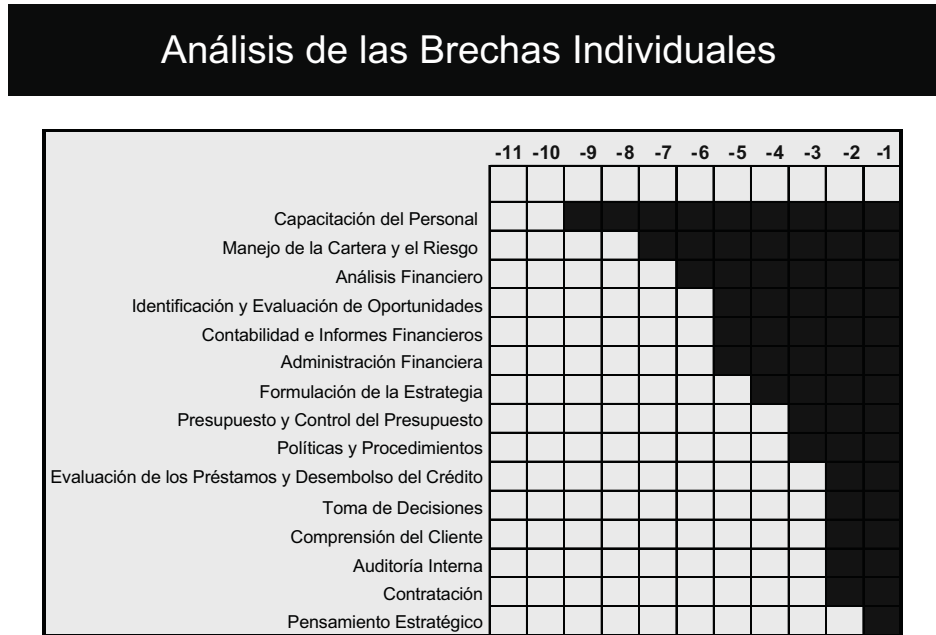
Cuando el equipo de la IMF confrontó la anomalía descrita anteriormente, decidió utilizar la evaluación inicial como punto de partida para los siguientes análisis, conducentes a una evaluación final más exacta, en el próximo periodo.

## ANÁLISIS INDIVIDUAL

A nivel individual, los resultados de la evaluación de las competencias proporcionan una oportunidad para diferenciar los niveles de competencia entre los talentos clave individuales y captar sus fortalezas únicas y requerimientos de desarrollo. Es importante que se mantenga una correcta perspectiva al observar estos resultados individuales: aunque no se van a hallar todas las competencias en un solo individuo, las competencias de los diferentes empleados pueden complementarse entre sí para, de manera colectiva, desarrollar una institución sólida.

El análisis de las brechas individuales es la primera herramienta para analizar las competencias individuales. Para cada individuo se puede generar un informe resumido, destacando los resultados de la evaluación. La gráfica siguiente es un ejemplo de resultados para un individuo, que puede constituir la base de un plan de desarrollo individual personalizado.

Figura 16



Este ejemplo de evaluación individual de un gerente de sucursal presenta lagunas significativas, principalmente en el área de competencias organizacionales y, particularmente, en el liderazgo y manejo de las competencias. Este perfil no es poco común en la industria de las microfinanzas. En la mayoría de los contextos de promoción interna existe una filosofía clave que, de manera particular, va desde el nivel del agente de crédito hasta el nivel del gerente de sucursal. Muy a menudo, el agente de crédito que muestra los mejores resultados se convierte en el primer candidato para una promoción, a veces sin una evaluación sistemática de su capacidad gerencial y/o su capacidad de liderazgo.

La aplicación del modelo de competencia permite a la organización diferenciar entre las competencias técnicas, que pueden aprenderse en el trabajo, y las competencias organizacionales más complejas, que hacen posible el éxito de un gerente. Este ejemplo, en particular, muestra la necesidad que tiene un individuo de asistir a un programa de desarrollo gerencial intenso para desarrollar las destrezas necesarias para ocupar ese puesto.

#### Brechas en la Percepción

Durante el proceso de retroalimentación de calificadores múltiples, solamente se toma en cuenta la calificación promedio en el análisis. Sin embargo, también es importante observar la gama de valores o calificaciones de diferentes calificadores. Los rangos demasiado amplios indican una brecha en la percepción, que debe ser investigada para determinar si



se trata de un caso aislado, del que el individuo debe tomar nota, o una tendencia por toda la institución, que pudiera ser causa de una preocupación institucional.

Las diferencias en la percepción se deben a diversos factores. Una es que los individuos se relacionan con las demás personas de manera diferente: la experiencia de un individuo con una persona puede ser totalmente diferente de la experiencia de alguien más con el mismo individuo. Segundo, los estándares o parámetros difieren entre las personas y, aunque las definiciones de competencia tratan de minimizar estas clases de variantes, nunca una evaluación puede ser totalmente objetiva y completamente exenta de una interpretación o prejuicio personal.

Por ejemplo, en una IMF hubo divergencias significativas<sup>14</sup> en las calificaciones de los tres grupos calificadores—supervisor, auto-calificación y colegas. En muchas circunstancias, los miembros evaluados se habían calificado a sí mismos significativamente más alto que lo que lo habían hecho sus colegas o supervisores. La Tabla 9 resume las diferencias entre las tres calificaciones. Para cada miembro del personal, la primera línea indica el tamaño promedio de la brecha. Por ejemplo, si un miembro del personal se calificó a sí mismo como D1 (valor numérico = 10) y sus colegas lo clasificaron como B1 (valor numérico = 4), la diferencia se calculaba como -6. La tabla 9 muestra el número de competencias para las cuales existe una diferencia entre la auto-calificación y la calificación de los colegas.

Tal como se ilustra en la tabla, en más de la mitad de los miembros del personal evaluado hubo una significativa diferencia entre la evaluación del individuo y la de sus colegas. La última columna muestra una diferencia aún más significativa de percepción, entre el individuo y el supervisor/gerente. Esta situación se destaca, porque estas diferencias se consideran generalizadas. En el primer ejemplo de la tabla siguiente, existe una diferencia en casi el 90 por ciento de las competencias evaluadas, tanto por los colegas como por los supervisores.

Estas diferencias pueden haber surgido debido a cualquiera de las siguientes causas:

- Información incompleta sobre lo que cada individuo ha estado haciendo,
- Diferentes interpretaciones y/o entendimiento de las descripciones de las competencias, y
- Expectativas no cumplidas porque no fueron claramente comunicadas.

Tabla 9

RESUMEN DE LAS DIFERENCIAS EN LA PERCEPCIÓN				
CÓDIGO DEL PERSONAL		AUTO VS. COLEGAS		AUTO VS. SUPERVISOR
		ELEVADO	BAJO	MÁS ELEVADO
1	Promedio de la Diferencia	-4.26	0.83	-4.71
	Nro. de Competencias	39	6	41
2	Promedio de la Diferencia	-4.38	2.89	-4.29
	Nro. de Competencias	32	9	31
3	Promedio de la Diferencia	-2.74	0.40	-3.73
	Nro. de Competencias	34	10	33
4	Promedio de la Diferencia	-2.39	0.17	-3.20
	Nro. de Competencias	28	12	30
5	Promedio de la Diferencia	-2.33	1.07	-3.36
	Nro. de Competencias	18	27	11
6	Promedio de la Diferencia	-2.00	1.16	-2.73
	Nro. de Competencias	27	19	22
7	Promedio de la Diferencia	-2.09	2.60	-2.16
	Nro. de Competencias	11	30	19
8	Promedio de la Diferencia	-1.65	0.52	-3.30
	Nro. de Competencias	17	23	20
9	Promedio de la Diferencia	-1.57	1.14	-1.17
	Nro. de Competencias	7	35	12
10	Promedio de la Diferencia	-1.57	1.77	-1.65
	Nro. de Competencias	14	30	20
11	Promedio de la Diferencia	-1.27	1.34	-1.35
	Nro. de Competencias	15	29	17

La IMF, sin embargo, visualiza estas brechas en la percepción como saludables, porque revelan diferentes perspectivas. Claramente, la necesidad de consistencia no había sido comunicada efectivamente al equipo de la gerencia en la organización, lo que dio como resultado significativas diferencias en la percepción.

Considerando estas diferencias, se acordó que se deberían realizar sucesivos análisis sobre la evaluación, entre el individuo y sus colegas, y finalmente entre el individuo y su supervisor. Este proceso de revisión y validación suministrará a todos los involucrados una oportunidad para perfeccionar tanto los requisitos del trabajo como la evaluación.

### PONDERACIÓN DE LAS BRECHAS

Una brecha ponderada puede ser calculada multiplicando la diferencia real por el valor de la competencia. Si un empleado tiene una brecha de 2 en una competencia y esta

competencia tiene un valor de 3, la brecha ponderada sería 6. Si en otra competencia, la brecha es también 2, pero el valor de la competencia es 1, entonces la brecha ponderada será 2.

Al otorgar prioridades a las iniciativas de desarrollo, una brecha de 6 ameritará una mayor atención que una de 2. Entonces, el análisis de la brecha ponderada permitirá que se otorgue una consideración prioritaria a las competencias fundamentales, durante el proceso de evaluación.

## ANÁLISIS CUALITATIVO

Los análisis cuantitativos descritos anteriormente, son ejemplos de cómo se pueden utilizar los datos de la evaluación para identificar las áreas de enfoque. Existen otras formas para evaluar los datos cuantitativos. Más allá del análisis cuantitativo, las evaluaciones también pueden suministrar una percepción del contexto de trabajos específicos, a través de incidentes críticos y otros comentarios recogidos en las conversaciones facilitadas.

Las evaluaciones estaban basadas en competencias demostradas, no en capacidades hipotéticas o potencialmente percibidas. Sin embargo, en algunas instituciones con las que trabajó WWB, algunos calificadores desearon comentar acerca de las barreras u obstáculos que impiden al calificado demostrar las conductas evaluadas sobre una base consistente. Esos comentarios sugieren una inconsistencia entre los requerimientos del trabajo, tal como se captaron en el modelo de competencia, y las estructuras existentes de la institución, incluyendo áreas tales como: alcance de las responsabilidades, autoridad para tomar decisiones y poderes actualmente acordes con el puesto.

El análisis cualitativo puede mostrar problemas relacionados con las estructuras y procesos de la organización. Los siguientes son algunos de los temas de corte cruzado, que surgieron dentro de algunas IMF que estaban llevando a cabo el proceso:

1. Clarificación de los roles y las responsabilidades. Los funcionarios, particularmente aquellos que han estado con la institución por algún tiempo y que han pasado de un nivel a otro, no tienen claro cuáles son las “nuevas” expectativas respecto a sus trabajos. Aunque esto señaló la necesidad de una comunicación más clara acerca de los cambios en las expectativas, también hizo reflexionar acerca de los retos de una institución dinámica en donde los roles y las funciones están evolucionando constantemente.
2. Nivel de descentralización. En varias de las instituciones, el equipo de evaluación observó que algunos trabajos en los que las responsabilidades podían haber sido transferidas, las autoridades encargadas de tomar las decisiones no habían realizado esa transferencia de la manera que correspondía. En cierto grado, esto tuvo como resultado una falta de autoridad que impidió el desarrollo de competencias de un nivel más elevado.

3. Ajuste de las compensaciones y beneficios a las competencias requeridas. Las instituciones que estaban en transición, pasando de organizaciones con una orientación puramente social a instituciones con una mayor orientación comercial, necesitaban realizar un cambio en su mentalidad, para comprender que las nuevas competencias requeridas debían ser más especializadas y/o con una mayor demanda en el mercado. Las políticas de compensación debían ajustarse adecuadamente, a fin de atraer la clase correcta de empleados.

## CONCLUSIÓN

Las páginas precedentes demuestran de qué manera los modelos de competencia pueden ser utilizados con los siguientes propósitos:

- Realizar una evaluación sistemática y rigurosa de las capacidades existentes (competencias) en la institución,
- Llevar a cabo un “análisis de brechas”, basado en la diferencia entre la capacidad actual del personal y los requerimientos de los trabajos actuales y/o futuros, en relación con las direcciones estratégicas de la organización,
- Identificar la capacitación institucional clave y las necesidades de desarrollo, a través de los equipos/departamentos, trabajos y/o funciones, y
- Extraer retroalimentación valiosa en la institución a través de los procesos de evaluación basados en la información.

En el próximo capítulo vamos a introducir otras aplicaciones de los modelos de competencia e ilustrar de qué manera pueden ser utilizados como elementos para perfeccionar una función de desarrollo de recursos humanos integrada.

# Capítulo Cuatro: Avanzando— Desarrollo de un Programa Integrado de Recursos Humanos Basado en las Competencias

La estructura de competencias sirve como base para un sistema de recursos humanos integrado, unificando funciones tales como contratación y selección, administración del desempeño, capacitación y desarrollo de carreras, así como la fuerza de trabajo y la planificación de sucesiones. La situación de un programa de RH integrado, basado en las competencias dentro del panorama estratégico e institucional de una organización, se puede ilustrar como sigue:

Figura 17



En este capítulo se describirá de qué manera han sido utilizados los modelos de competencia y cómo pueden ser utilizados por las instituciones, para informar y unificar las actividades de recursos humanos, tal como se ilustra en la gráfica anterior.

## Contratación y Entrevistas Basadas en las Competencias

Muchas IMF están creciendo a un ritmo acelerado, casi duplicando su personal cada dos o tres años. Junto a la necesidad de emplear y contratar, para alinearse con el movimiento de expansión de las organizaciones, las decisiones respecto a la contratación muy a menudo son proyectadas hacia abajo, llevándolas a nivel de campo. De aquí surgen varias preguntas: ¿Cómo se asegura una institución que está contratando a las personas adecuadas? ¿Cómo pueden contratar a personas que apoyen la visión/misión, así como la cultura de la organización? En la contratación tradicional, las entrevistas están basadas, en su mayor parte, en la experiencia pasada así como en lo que se puede observar acerca de la personalidad. Estas bases pueden ser engañosas aun para los más experimentados entrevistadores, que buscan al empleado adecuado.

Bajo el enfoque de administración de la competencia, se establecen los perfiles de trabajo para cada puesto, utilizando competencias claramente definidas que se convierten en criterios para la selección. Este enfoque incrementa la posibilidad de hallar a la persona adecuada para el trabajo—que no solo incrementará la productividad a corto plazo del nuevo personal, sino que también mejorará su desempeño a largo plazo, reduciendo de esa manera el desgaste. Puede ayudar a que los candidatos para el trabajo, durante el proceso de entrevistas, tengan una idea más clara de las destrezas y conductas requeridas por una institución, para poder comunicar más acertadamente sus experiencias relativas a esos criterios. Cuando las especificaciones y requisitos para un trabajo se articulan claramente en las comunicaciones, anuncios y entrevistas para la contratación, una institución mejora su habilidad para atraer los candidatos adecuados para un trabajo, lo que a menudo reduce sustancialmente los costos de empleo y contratación.

**Negros Women for Tomorrow**, en las **Filipinas**, llevó a cabo una nueva descripción de trabajos para los puestos clave en operaciones—tales como los de agente de crédito, gerente de sucursal y gerente de área—para reflejar las competencias incluidas en el perfil del trabajo. Las competencias organizacionales, tales como comunicación, manejo de las partes interesadas y desarrollo de individuos, fueron incluidas en la descripción de trabajos y traducidas ya sea en tareas o actividades o resultados o conductas. Las descripciones de trabajo resultantes fueron más largas que las anteriores, pero describían con mayor claridad las expectativas de la institución para cada trabajo

Con las competencias claramente definidas, a través de los perfiles y descripciones de trabajo, el departamento de RH puede dar un enfoque preciso a sus entrevistas y a la contratación. Tradicionalmente, los procesos de entrevistas y contratación no van más allá de determinar los antecedentes de educación y experiencia del candidato, que son relevantes para el trabajo que se ofrece. El proceso de entrevista tradicional generalmente se enfoca en los “cuáles”—cuáles han sido las responsabilidades del solicitante, cuáles han sido sus logros y resultados. Sin embargo, los perfiles de trabajo basados en la competencia, permiten al entrevistador ir más allá de los “cuáles” y enfocarse en las preguntas de “cómo”. Esto también se conoce como entrevistas acerca de la conducta.

Comprendiendo la conducta pasada de los candidatos, en determinadas circunstancias los entrevistadores pueden, entonces, predecir cómo se comportarán en el futuro. Las entrevistas acerca de la conducta son muy estructuradas, con preguntas diseñadas para extraer demostraciones de las competencias requeridas para un trabajo.

Actualmente muchas IMF están reconociendo la necesidad de enfocarse en el cliente. A medida que los mercados se hacen más competitivos y los productos financieros en el mercado se tornan menos diferenciados, la capacidad de una institución para comprender a sus clientes y responder a sus necesidades puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso. La siguiente tabla extraída del directorio de competencias de una IMF, describe la conducta que demuestra, de manera fehaciente, la competencia de enfoque hacia el cliente.

**Tabla 10**

NIVEL DE CONOCIMIENTO	EXPECTATIVAS SOBRE EL COMPORTAMIENTO
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anticipa las necesidades y requerimientos de los clientes.</li> <li>• Identifica las oportunidades para cumplir con o exceder las expectativas de los clientes.</li> <li>• Analiza y evalúa las preocupaciones/problemas del cliente y recomienda soluciones.</li> </ul>
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promueve un entorno e inicia programas que garantizan que se valora y que se proporciona la satisfacción que el cliente requiere.</li> <li>• Capacita y asesora a otros acerca de cómo responder efectivamente a las necesidades de los clientes.</li> <li>• Logra sobreponerse a prejuicios personales, políticos y otros, y se enfoca en la solución racional y objetiva de un problema, para cubrir las necesidades del cliente</li> </ul>

En función de la descripción anterior, se pueden realizar las siguientes preguntas al solicitante para evaluarlo en comparación con la conducta subrayada **“Identifica oportunidades...”**:

Describa una situación en la que usted implementó nuevas prácticas para mejorar la calidad o relevancia de un servicio.

1. ¿Cómo recibió los cambios el personal?
2. ¿Cómo fueron recibidos los cambios por los clientes?
3. ¿Cómo mide usted las mejoras y la satisfacción del cliente?

Para evaluar el conocimiento en cuanto a **“Capacita y asesora a otros...”**, se puede preguntar lo siguiente:

Describa una situación en la que usted proporciona información a un miembro del personal con respecto a su interacción con un cliente. ¿Cuál fue la reacción de la persona?

La entrevista y selección basada en la competencia es utilizada cada vez más por muchas industrias, ya que sus beneficios han sido claramente demostrados. Las estrategias de

expansión de las IMF dependen de su capacidad para mantener un número de candidatos que puedan ser organizados de manera oportuna, con curvas de aprendizaje relativamente cortas. Un proceso basado en la competencia es un medio efectivo para alcanzar ese fin.

## Diseño Organizacional

Cuando los puestos se han definido sobre la base de las competencias requeridas, la contratación no está solamente más enfocada y determinada, sino que también se ha facilitado el posicionamiento de ese trabajo dentro de la estructura organizacional. A medida que las IMF crecen, no solo necesitan más gente para ocupar puestos similares, sino que también se deben crear otros puestos para desempeñar nuevas funciones. Por ejemplo, cuando las IMF expanden su panorama geográfico, se agregan puestos tales como el de gerentes de área y gerentes zonales o regionales. Cuando esto sucede, uno de los desafíos consiste en definir los requisitos para los nuevos puestos y quizás también la adecuación de los requisitos para los puestos ya existentes, de esta manera se está creando un valor agregado adicional para los clientes; no se trata simplemente de crear una jerarquía dentro de la organización. Los niveles de conocimiento en el modelo de competencia de una organización facilitarán la diferenciación de los trabajos.

Otro de los desafíos, relacionado con la expansión, es el ajuste de salarios y beneficios para que estén de acuerdo con las competencias requeridas en el perfil del trabajo. Esto se relaciona con otra de las funciones de RH, la evaluación del trabajo: un método sistemático para determinar el valor de un trabajo con relación a otros trabajos en una organización es fundamental para determinar las remuneraciones y salarios que se pagarán. Considerando el vínculo entre las competencias en el perfil de un trabajo y el valor del trabajo, una institución puede situar un puesto en el lugar correcto dentro de la organización, con el nivel de remuneración apropiado. Esto es de gran ayuda, particularmente cuando se clasifican los trabajos en los diferentes departamentos, tales como el de un gerente de finanzas versus un gerente de crédito, o cuando se califica al personal de campo versus el personal de apoyo.

La evaluación y clasificación de un trabajo se simplifica mediante el uso del enfoque de competencia. Lo que es más importante, se otorga así una mayor transparencia al proceso, con lo que se crea un sentido de propiedad entre el personal, en todos los niveles de la estructura organizacional resultante, con las correspondientes diferenciaciones de salarios y beneficios. El personal puede comprender y apreciar la significación y contribución de los diferentes trabajos, en particular el suyo propio, para alcanzar los resultados organizacionales.

## Sistema de Evaluación del Desempeño

“Lo que se mide se puede manejar” es un axioma importante para la actividad gerencial. En el enfoque de competencia, esto significa que las competencias deben integrarse dentro de los procesos, existentes o nuevos, de administración del desempeño.



Los sistemas tradicionales de evaluación del desempeño incluyen los criterios “duros” y “blandos”. Para los ejecutivos o gerentes de sucursales, los criterios duros son claramente metas cuantitativas comparadas con resultados que pueden evaluarse, tales como el número de préstamos realizados, monto de la cartera, número de clientes, cartera en riesgo, etc. Además de éstos, están los criterios blandos—que usualmente se traducen en “atributos” o “cualidades”.

En muchos casos, sin embargo, las instituciones no desarrollan un entendimiento compartido acerca de cómo esos atributos o cualidades deben manifestarse en el lugar de trabajo, lo que da lugar a una inconsistencia y disparidad en la forma en la que se evalúa a los empleados. Cuando los supervisores y gerentes aplican las definiciones o interpretaciones personales, el resultado es una gran subjetividad en la evaluación. Realmente, las evaluaciones del desempeño tienden a ser subjetivas, en cierto modo. Sin embargo, la utilización de competencias claramente definidas, descritas en términos de conductas, puede hacer que las evaluaciones sean no solamente menos subjetivas, sino también más transparentes para la persona evaluada.

## Diálogo del Desempeño

La revisión de las competencias no solo es útil cuando se realiza una o dos veces al año, al tiempo que se lleva a cabo la evaluación del desempeño, sino también a lo largo del año como parte del diálogo del desempeño, a fin de estimular las conductas deseadas. Muchos gerentes y supervisores temen, y a veces evitan, el proceso de evaluación del desempeño porque no están preparados para la difícil tarea de dar un “un informe negativo” a los empleados. Si se suministra a los gerentes y supervisores un “lenguaje” común para describir conductas específicas, los modelos de competencia proporcionan un mayor enfoque hacia los análisis del desempeño, permitiendo que se refuercen las conductas efectivas y las que son consistentes con las expectativas señaladas.

Utilizando las competencias de esta manera, se le proporciona a la institución una herramienta poderosa para configurar la conducta del personal y crear una cultura institucional que promueva un desempeño sostenido.

## Capacitación y Desarrollo

La evaluación de las competencias que los empleados tienen actualmente, con relación a las competencias requeridas para sus trabajos, permite a la institución contar con una metodología más enfocada hacia la capacitación y el desarrollo. Dado que las IMF están actualmente bajo la presión de reducir las tasas de interés, mejorar la eficiencia a través del enfoque de competencia es un método valioso para lograr un mayor impacto de los dólares utilizados en la capacitación.

Figura 18



La figura 18 ilustra de qué manera las competencias pueden suministrar un punto de partida para un plan de desarrollo institucional. En un programa basado en la competencia, la capacitación y el desarrollo se comienzan con una evaluación precisa de la capacidad del empleado comparada con los requisitos del trabajo actual y/o futuros roles. Normalmente, esta evaluación es llevada a cabo por el empleado junto con el gerente o supervisor. Perfiles de trabajo claros, con definiciones de las competencias, facilitan dicha evaluación y estimulan tanto la transparencia como el proceso de desarrollo del empleado. Debido a que las expectativas son claras y reconocidas por ambas partes, la evaluación puede basarse en las observaciones reales. Cuando el proceso también identifica, claramente, la dirección que debe tomar aquel empleado que puede y debe progresar, el proceso de evaluación se convierte en un proceso de desarrollo.

El análisis de las tendencias de las competencias dentro de los equipos o departamentos, o a través de trabajos o funciones, indicará el diseño de las intervenciones apropiadas, incluyendo el currículo de capacitación y otras ayudas para el desarrollo.

### PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL

Para empleados individuales, se pueden diseñar planes de desarrollo apropiados, basados en los resultados del análisis individual de las brechas. La competencia se puede desarrollar a través de diferentes medios; la capacitación formal es sólo una de las fuerzas disponibles en una institución. La experiencia de la vida, los programas de autoayuda, la capacitación y el entrenamiento en el propio trabajo, pueden ser efectivos como educación formal o capacitación estructurada para adquirir y desarrollar competencias.

Además, la asignación de proyectos especiales, trabajos secundarios y sistemas de asociación pueden ser formas efectivas para desarrollar competencias específicas, sin recargar el presupuesto de capacitación y desarrollo de una organización. Es crítica, para el desarrollo de planes individualizados, la participación del empleado en el diseño de los objetivos de aprendizaje. El desarrollo depende, en gran medida, del individuo y cuando no hay aceptación por parte de los miembros del personal en cuanto a la necesidad de un camino hacia el desarrollo, hay muy poca oportunidad para lograr un cambio real.

A continuación se presenta el ejemplo de un plan individualizado para desarrollar la competencia de *trabajo en equipo y cooperación*<sup>15</sup>. Esta es una simple tabla que puede ser utilizada como modelo para desarrollar otras competencias.

Tabla 11

EJEMPLOS DE OPORTUNIDADES DE APRENDIZAJE COMPETENCIA: TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN	
POR SÍ MISMO	CON SU GERENTE
<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar las funciones que realiza, que requieren trabajo en equipo,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Solicitar a su gerente información acerca de su nivel de participación,</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisar su conducta durante estas reuniones,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De manera proactiva buscar proyectos que requieran la cooperación de un equipo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Obtener retroalimentación de los demás siempre que sea apropiado, y</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tomar las medidas necesarias para resolver cualquier conflicto que pueda existir a nivel del equipo.</li> </ul>	
CON COLEGAS	TALLERES DE CAPACITACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>Analizar su nivel de participación, y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar un Equipo,</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Buscar oportunidades para trabajar con el miembro de un equipo que tiene la reputación de ser un excelente cooperador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resolver Conflictos, y</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valorar las Diferencias en un Equipo.</li> </ul>

Es fundamental observar que el plan de desarrollo incluye a los supervisores y colegas del empleado, es decir la misma gente que ha realizado la evaluación y cuyas opiniones dieron como resultado una mejor comprensión de las necesidades de desarrollo del individuo. Es adecuado que el empleado, individualmente, trabaje con estas mismas personas para evaluar regularmente una demostración consistente de las conductas requeridas para mejorar la competencia general del empleado.

## Planificación de la Sucesión

El modelo de competencia también puede ser utilizado para determinar si el personal está preparado para pasar a puestos más elevados, dentro de la organización. Esto se realiza llevando a cabo una evaluación de la competencia del miembro del personal, no en comparación con su propio perfil de trabajo, sino con respecto a otra posición en el curso

de su carrera, o a otros puestos en la organización a los cuales él pudiera potencialmente ascender.

Para muchas IMF, la política de promoción interna—particularmente para las posiciones de campo—ha sido un importante incentivo para atraer individuos con potencial de liderazgo. Un método sistemático de actualización de la evaluación de los líderes potenciales de una organización, proporciona un panorama más claro de su capacidad de “reserva”. Estas evaluaciones pueden también ser utilizadas para ajustar los planes de desarrollo, a fin de acrecentar las destrezas y competencias del personal, a lo largo de una ruta dirigida. En las organizaciones más establecidas, la transferencia lateral, que proporciona oportunidades para que los empleados aprendan nuevas cosas y se reinventen a sí mismos, es una manera de promover y preservar la satisfacción del empleado. Los modelos de competencia constituyen una forma sistemática para identificar las selecciones y alternativas anunciadas en una organización y mejorar la tasa de éxito de los movimientos, tanto para el empleado como para la institución.

En los niveles superiores de cualquier organización, las evaluaciones de los líderes clave, con relación a los puestos más elevados, constituyen un elemento importante para un plan de sucesión dentro de la organización. Las instituciones que han definido claramente las competencias requeridas para los puestos más elevados podrán cubrirlos más fácilmente cuando queden vacantes, a través de movimientos verticales desde dentro, o a través de contrataciones fuera de la organización. Una IMF puede instituir un método periódico y sistemático para medir las competencias de sus gerentes y líderes clave con relación al siguiente nivel superior, a fin de diseñar un plan claro para el desarrollo de dichas competencias y estimar el periodo de tiempo que se necesitará para mejorar el nivel de preparación del personal para puestos más altos. Este proceso revelará las vulnerabilidades de la sucesión, si es que existen, para los puestos clave dentro de una institución.

## Conclusión

En tanto el mundo dirige, con mayor detenimiento, su mirada hacia las microfinanzas como un enfoque poderoso y efectivo para el desarrollo global, desafiando a las instituciones microfinancieras para que establezcan sistemas inclusivos que alcancen a millones de personas de bajos ingresos en el mundo, éstas deberán mirar más allá de sus balances generales y sus estados de ingresos, para asegurar su posición en el futuro. WWB cree que la industria microfinanciera está lista para la introducción y uso de los modelos de competencia, como un medio para desarrollar sólidas IMF en el futuro. Nuestra experiencia de trabajo con los miembros de la red apoya este punto de vista, demostrando que el modelo de competencias ofrece a las IMF numerosos beneficios:

- Las competencias traducen las estrategias y programas de la organización en conductas que se desea sean observadas por sus empleados. A través de la definición de competencia, una organización puede comunicar a sus empleados las conductas requeridas para el éxito individual y organizacional, a largo plazo.

- El proceso para definir las competencias requiere una gran participación del personal. Esta participación permite al personal entender más claramente las estrategias, objetivos y procesos de la organización y su propio rol para alcanzar dichos objetivos.
- También le proporciona a la organización un mecanismo para llevar a cabo una capacitación y programas de desarrollo mucho más definidos y enfocados. Esto a su vez, le permitirá a la organización desarrollar las capacidades deseadas, que garantizarán un crecimiento y éxito sostenidos.
- Los modelos de competencia pueden ser utilizados para “elevar el nivel” del desempeño. Mediante la definición de conductas que caracterizan a los empleados ejemplares, los empleadores podrán contratar a la gente adecuada para los trabajos, capacitar al personal actual para lograr las conductas deseadas, entrenar a aquellos que no se ajustan a estas conductas y, de forma continuada, llevar a la organización a un nivel de éxito superior.
- Los programas de competencia pueden contribuir significativamente al fortalecimiento de la cultura organizacional deseada, estimulando una definición y una manifestación de los valores que una organización desea promover, de manera compartida.

Cuando se trabajó con los miembros de la red, los equipos de WWB y de las IMF suministraron, de manera conjunta, sus comentarios acerca de la configuración de la competencia, que mostraron temas consistentes:

- La estructura de competencias proporciona un enfoque sistemático para conocer la capacidad institucional actual de una organización, permitiendo de esa manera sostener una ventaja de mercado competitiva.
- La aplicación del enfoque de competencia ayuda a las organizaciones a desarrollar una estrategia clara sobre cómo seguir hacia adelante.
- El proceso de competencia es considerado un paso de gran importancia para mejorar el profesionalismo de la institución.
- El proceso de competencia permite a la gerencia articular claramente las expectativas del personal.

## Cuadro 8

*“La organización ha crecido pero no hemos mejorado las competencias que van de acuerdo con ello. Ahora sabemos en dónde se encuentran las brechas, tenemos que comenzar por ajustar nuestro pensamiento de manera estratégica para trabajar sobre las mismas. Veamos esto como un juego que tendrá lugar durante los próximos dos años. Nadie logrará tener algunas o todas las competencias, pero para que la organización gane necesitamos que todos en el equipo ganen”.*

Líder de la Red de WWB

Para los miembros individuales de la institución:

- El proceso de competencias permite que los individuos y el equipo ajusten sus esfuerzos personales y colectivos a la dirección estratégica de la organización. Durante el proceso, los miembros actuales del personal pueden comprender y apreciar sus propias fortalezas, así como sus contribuciones a la organización.
- El proceso de competencia permite, a los empleados de una IMF, desempeñar un rol más activo en su propio desarrollo, lo que puede ser muy motivador.
- El proceso ayuda a definir el curso de las carreras más claramente y a identificar
- oportunidades en cuanto a opciones acerca de las carreras a seguir.

### Cuadro 9

- *El proceso es excelente, pero al principio parece amenazador (podría perder mi trabajo).*
- *Para mí abrió un nuevo proceso de pensamiento y comprobé que ayudó a mi desarrollo.*
- *Es un buen sistema, sirvió como un espejo que permitió que me viera a mí misma con relación al puesto que ocupo.*

Muestra de un comentario del equipo de evaluación de una IMF.

Muchos de los miembros del personal, con los que trabajó WWB, enfocaron el proceso con cierto temor. Algunos individuos mencionaron que habían temido perder sus empleos. Sin embargo, al final del proceso, la mayoría de ellos estaban convencidos de su relevancia y conveniencia, y apreciaban la oportunidad que se les brindó para entender más claramente lo que se esperaba de ellos. También lo hallaron útil para conocer, a través de las evaluaciones, cómo los percibía el resto de la organización y estuvieron ansiosos de comenzar a trabajar en sus carencias. Valoraron las oportunidades que tuvieron de desplegar sus competencias emergentes de manera más sólida y consistente. Y lo más importante fue que el proceso llevó a los miembros del personal a pensar de manera más amplia, abriéndoles nuevos horizontes, lo que les permitió ver más allá de ellos mismos y apreciar las conexiones con los otros miembros de equipo y de qué manera se relacionaban con los objetivos más amplios de la organización.

## Principales Factores de Exito

La introducción del enfoque de competencia es una iniciativa de gran cambio que potencialmente tiene implicaciones de largo alcance para los sistemas y procesos organizacionales clave. Los siguientes son los factores clave de éxito para la introducción del enfoque de competencia:

1. Compromiso desde el nivel más elevado. Debe haber una completa aceptación de la iniciativa por parte de los niveles más elevados de la organización. Esto incluye que el Director Ejecutivo se involucre realmente en los procesos clave de configuración de las competencias, así como en las evaluaciones. Se deben asignar recursos para la iniciativa, lo mismo que recursos humanos profesionales, a tiempo completo, en tanto se lleva a cabo el proceso.
2. Propiedad por parte del personal del proceso de competencia. No se debe enfatizar demasiado la importancia del desarrollo del sentido de propiedad por parte del personal, en cuanto al proceso y al modelo resultante. Es el propio personal quien utilizará el modelo, tanto para el perfil de su trabajo como para las evaluaciones. Cuando se percibe el proceso como la implantación de un modelo externo, la posibilidad de que sea rechazado es elevada. Sin embargo, cuando el proceso permite que el modelo se desarrolle en cooperación, entre los propios miembros del personal, es más probable que el proceso eche raíces y dé frutos.
3. Simplicidad y facilidad de uso. Los miembros del personal que utilizan el modelo deben comprender sus definiciones para poder emitir observaciones y evaluaciones objetivas en comparación con el mismo. En áreas en donde el inglés es el segundo idioma del personal, es importante no asumir que la traducción por parte de los colegas es suficiente para dejar las ideas claras. Si las definiciones han de ser relevantes y si el personal constantemente va a referirse a las mismas, éstas deben ser escritas en el idioma que el personal domina y con el que se siente cómodo.
4. Riguroso seguimiento para mantener el impulso. El desarrollo de un modelo de competencia, aunque es un paso muy significativo, es sólo el comienzo del manejo de las competencias. La aplicación e integración del modelo en otras áreas de los recursos humanos requiere enfoque y disciplina. El proceso de evaluación inicial deja a la institución y a la mayoría del personal en un estado de reflexión y expectativa. La institución debe aprovechar el momento y utilizar esta energía para continuar instituyendo cambios en la organización.
5. Voluntad para tomar decisiones difíciles. Una institución debe tener la voluntad y la posibilidad de realizar los cambios internos necesarios, para obtener la totalidad de los beneficios del enfoque de competencia y traducirlo en una ventaja sostenida para la institución.

El enfoque de competencia contiene un gran potencial para las instituciones de microfinanzas. Al compartir sus experiencias, WWB y los miembros de su red esperan que la industria adopte este enfoque y tome un paso drástico para desarrollar las capacidades organizacionales para el futuro. Creemos que las organizaciones más sólidas estarán posicionadas para llevar los productos y servicios de la microfinanzas a los siguientes 100 millones de clientes.





# Apéndices

## Apéndice I: Directorio de Competencias

### INTRODUCCIÓN

El Directorio de Competencias de Women’s World Banking acompaña al informe, *Desarrollo de Capacidades en Recursos Humanos: Configuración de Competencias para las Instituciones de Microfinanzas*. WWB produjo el Directorio, mediante una labor de colaboración con los miembros de su red, para la creación de sistemas integrados de recursos humanos (RH), basados en las competencias. El informe describe el proceso de desarrollo de los modelos de competencias, paso por paso, y explica cómo utilizarlos y aplicarlos. Esta breve introducción es una guía para el uso, que describe los beneficios del Directorio para aquellos usuarios que no tienen la posibilidad de asignar recursos para el desarrollo de sus propios modelos de competencia.

### PROGRAMA DE RH BASADO EN LA COMPETENCIA

Un programa de RH, basado en la competencia, es una estructura que mira más allá de los resultados de desempeño actuales, a fin de conocer la capacidad futura de la institución para sostener el desempeño y mantener la competitividad. Mediante la identificación y el análisis sistemático de las competencias necesarias para apoyar sus objetivos estratégicos, una institución puede desarrollar un programa completo para el desarrollo de esas competencias en la organización.

Figura 19



Los programas basados en las competencias, tal como se muestra en la Figura 19, cubren todos los procesos de RH, desde la contratación hasta la administración del desempeño, la capacitación y el desarrollo, y puede extenderse hasta las compensaciones para los empleados. Las competencias pueden servir como conexión entre todos estos procesos, permitiendo a una organización definir el perfil de los empleados que necesita contratar, para poder asegurarse de que contará con el empleado adecuado. Cuando los empleados comienzan a desempeñar los trabajos asignados, las competencias pueden también servir como base para evaluar el desempeño y, en consecuencia, convertirse en la base para identificar los requerimientos de desarrollo. A través de estos procesos, la organización estará más enfocada y será más consistente en cuanto al desarrollo de las diferentes competencias, lo que le permitirá alcanzar sus estrategias a largo plazo.

## **BENEFICIOS DE UN PROGRAMA DE RH BASADO EN LAS COMPETENCIAS**

El enfoque de competencia ha sido utilizado, durante varias décadas, por muchas industrias. En el sector de las IMF, su aplicación sistemática e inclusiva ha sido limitada. WWB ha liderado el camino para la introducción del modelo de competencia en el sector. El desarrollo de un modelo de competencia para una institución es un proceso en profundidad, que requiere el compromiso de tiempo y recursos de los niveles superiores de la institución. El proceso llevado a cabo por WWB, con los miembros de su red, está descrito en la parte principal de este informe, en donde también se plantean algunos de los desafíos que se tienen que afrontar. La experiencia de WWB y la de los miembros de su red han demostrado los grandes beneficios de la inversión de tiempo y recursos en el desarrollo de un sistema de competencias. Esto incluye:

- Las competencias traducen las estrategias y programas de la organización, en relación a las conductas que sus empleados deben asumir. Al definir las competencias, una organización puede comunicar a los empleados las conductas requeridas, para ayudar al éxito de la institución a largo plazo.
- El proceso de definición de las competencias requiere una sólida participación del personal. Esta participación le proporciona a los empleados una clara comprensión de las estrategias, objetivos y procesos de la organización, y el rol que deben desempeñar para alcanzar esos objetivos.
- Las competencias suministran a una organización los medios para lograr una capacitación y un programa de desarrollo mejor determinado y enfocado, lo que le permitirá desarrollar capacidades que garantizarán su éxito y crecimiento sostenido.
- Los modelos de competencia pueden ser utilizados para “elevar el nivel” del desempeño. Al definir las conductas específicas que caracterizan a los empleados ejemplares, los empleadores pueden contratar a las personas adecuadas para cada puesto, capacitar al personal actual con relación a estas conductas, entrenar a

aquellos que no se ajustan a las conductas deseadas y continuamente llevar a la organización hacia un nivel más elevado de éxito.

- Los programas de competencia pueden contribuir significativamente al fortalecimiento de la cultura organizacional deseada, al asegurar una definición y manifestación compartida de los valores que la organización desea promover.

Algunos de los beneficios individuales y de equipos, dentro de una institución, que pueden derivar de un programa basado en las competencias, incluyen:

- Las competencias permiten a los individuos y a los equipos alinear sus esfuerzos, por separado y en forma colectiva, con la dirección estratégica de la organización. Durante el proceso, el personal existente puede comprender e incrementar sus fortalezas y contribuciones a la organización.
- Los sistemas basados en la competencia permiten a los empleados desempeñar roles más activos en su propio desarrollo, lo que los puede motivar significativamente.
- Los sistemas basados en la competencia ayudan a definir el curso de las carreras más claramente, así como a identificar oportunidades de opciones en cuanto a las mismas.

## ¿QUÉ ES LA COMPETENCIA?

La competencia se define como la suma total de conocimientos, destrezas y conductas observables que conducen a un desempeño superior. Puesto que un desempeño superior se produce debido a la aplicación apropiada y relevante de las destrezas, el sistema de competencia se enfoca en conductas demostradas y observables: las competencias se expresan a través de las conductas visibles desplegadas en el trabajo, por lo que pueden ser medidas y evaluadas.

Las competencias se clasifican en tres categorías:

**Técnicas**—el conjunto de destrezas técnicas/funcionales y el conocimiento requerido para el desempeño de un trabajo. Normalmente, éstas se adquieren a través de la educación, capacitación especializada y/o experiencia relevante en el trabajo. La profundidad de los conocimientos requeridos en cada área funcional, dependerá de los procesos centrales de la organización. Generalmente, las competencias, asociadas con los procesos comerciales centrales, requerirán un mayor nivel de conocimientos. El análisis financiero y la evaluación del crédito son ejemplos de competencias técnicas.

**Organizacional**—el conjunto de destrezas de supervisión/gerenciales, administrativas y habilidades requeridas a las personas para lograr un desempeño efectivo. Estas son más difíciles de desarrollar, ya que requieren cierta habilidad innata para realizar análisis y manejar a las personas. Este Directorio proporciona una lista de competencias organizacionales, incluyendo la perspectiva integrada, el manejo de la información, el enfoque hacia el cliente y la solución de problemas.

**Personal**—el conjunto de valores y hábitos que representan la base del desempeño y la calidad de la organización. Responsabilidad, integridad y trabajo en equipo son ejemplos de competencias personales.

La estructura de competencia difiere de una evaluación típica de habilidades, que se enfoca principalmente en las destrezas técnicas. La premisa es que las destrezas técnicas, en sí, no garantizan un desempeño superior continuo. La combinación de las competencias técnicas, organizacionales y personales es lo que asegura el desempeño exitoso en cualquier tipo de trabajo.

## NIVELES DE CONOCIMIENTO

Después de identificar las competencias requeridas, cada una de ellas puede ser definida y desglosada en diferentes niveles de conocimientos. Esto es útil para captar los diferentes grados de la competencia—ya que la competencia no es simplemente un punto, sino una continuidad.

Figure 20



La Figura 20 ilustra las posibles etapas de una carrera en el trabajo, dentro de las diferentes áreas funcionales de una IMF. Este modelo puede ser utilizado para determinar los niveles de conocimiento requeridos para cada competencia.

Debido a que muchas IMF tienen estructuras organizacionales relativamente planas, puede que no haya un alto grado de diferenciación en cuanto a los niveles de conocimiento de los miembros del personal, en algunas competencias. Pero, a medida que las instituciones crecen, normalmente agregan capas adicionales en sus estructuras organizacionales. Por ejemplo, cuando una IMF expande su panorama geográfico, se crean puestos tales como los de Gerentes de Áreas y Gerentes de Zonas o Gerentes Regionales. Esto conduce

al desafío de definir los requerimientos para esos nuevos puestos y quizás ajustar los requisitos para los puestos ya existentes, a fin de crear un valor adicional—no simplemente jerarquías suplementarias—para la organización y sus clientes. La determinación de los niveles de conocimiento ayudará a la IMF a afinar las definiciones del trabajo, a fin de alcanzar esta meta.

La estructura en la Figura 20 ilustra una dirección para el desarrollo. Con base en esta estructura, habría cuatro niveles de conocimiento que, en términos generales, se pueden definir como:

Tabla 12

NIVEL DE CONOCIMIENTO	DESCRIPCIÓN
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene un conocimiento y una comprensión básicos de las políticas, sistemas y procesos requeridos en el área de competencia.</li> <li>• Implementa y comunica el programa/sistema asociado con la competencia.</li> </ul>
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene grandes responsabilidades y desempeña las tareas más complejas dentro del área de la competencia, lo que requiere análisis y probablemente investigación.</li> <li>• Interactúa con y ejerce influencia en las personas/Interactúa con las personas y ejerce influencia sobre ellas, más allá de su propio equipo.</li> </ul>
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recomienda y lleva a cabo mejoras y/o cambios en los programas/sistemas.</li> <li>• Cuenta con un amplio grado de influencia, posiblemente más allá de la institución.</li> <li>• Proporciona entrenamiento y asesora a otros en el área de competencia.</li> </ul>
D	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formula políticas en el área de competencia.</li> <li>• Establece direcciones y crea una cultura acerca de esta competencia.</li> <li>• Proporciona liderazgo en esta área, dentro de la organización, así como en el área más amplia de la industria de las microfinanzas.</li> </ul>

## Panorama General acerca del Directorio

El Directorio está estructurado como sigue. Cada competencia se identifica de acuerdo con su categoría—Técnica, Organizacional o Personal. Las competencias técnicas están agrupadas en áreas funcionales, tales como gerencia de crédito, investigación y desarrollo, control interno, contabilidad. Entonces la competencia en sí, es descrita por un enunciado o serie de enunciados, también conocidos como definiciones de la competencia.

<b>CATEGORÍA:</b>	• Técnica
<b>GRUPO FUNCIONAL O PROCESO:</b>	• Servicios de crédito
<b>COMPETENCIA:</b>	• Manejo de la cartera y el riesgo
<b>DEFINICIÓN:</b>	• Mantiene una elevada calidad de cartera tomando medidas preventivas y saludables, cuando es apropiado

La definición es seguida por una lista de conductas que reflejan o demuestran la competencia de acuerdo con el nivel de conocimiento. En este directorio, A es el nivel de conocimiento más bajo para cada competencia y D es el más elevado.

NIVEL DE CONOCIMIENTO	EXPECTATIVAS SOBRE EL COMPORTAMIENTO
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es necesario que las entrevistas y la información reunida permitan determinar las necesidades del cliente.</li> <li>• Comprende las condiciones actuales del cliente e identifica problemas potenciales de su negocio.</li> </ul>
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para definir los requerimientos del negocio del cliente y propuesta de soluciones apropiadas.</li> <li>• Capacidad para identificar en qué lugar se puede obtener la asistencia o las soluciones necesarias.</li> <li>• Proporciona servicios de asesoría dirigidos a las necesidades del cliente.</li> </ul>
...	

La lista no incluye todas las conductas posibles para la competencia (véase página 84 para una lista completa de conductas y niveles de conocimiento), pero éstas son las conductas clave que se espera sean demostradas por el personal en esta competencia.

## Cómo Utilizar el Directorio de Competencias de WWB para las IMF:

El Directorio puede ser utilizado por cada IMF con los siguientes propósitos:

- Elaboración de perfiles del trabajo o descripciones de trabajos
- Contratación y entrevistas
- Desarrollo de un sistema de administración del desempeño
- Comentarios acerca del desempeño y diálogo
- Capacitación y desarrollo
- Planificación de sucesiones

The areas above are discussed in greater detail below.

### PERFIL DEL TRABAJO

La mayoría de las IMF están experimentando un periodo de rápida expansión, lo que significa que deben contratar nuevo personal para los puestos actuales, así como para cubrir los puestos recientemente creados. Esto requiere una definición de los perfiles de trabajo para cada uno de estos puestos.

El perfil de trabajo es el proceso por el cual se identifican la combinación de competencias requeridas en cada puesto, para lograr el objetivo del trabajo y también para cumplir con la misión y metas de toda la organización. Para determinar los perfiles de trabajo, lo principal

es considerar las necesidades de la organización, que pueden diferir de las habilidades y responsabilidades de quien actualmente realiza el trabajo. Los perfiles también pueden tomar en consideración los futuros requerimientos de la organización, de acuerdo con la estrategia actual, así como aquellos que pueden hacerse necesarios a fin de apoyar las posibles direcciones organizacionales futuras. El Directorio de Competencias es útil para llegar a las correctas especificaciones para un puesto. Los niveles de conocimiento para cada una de las competencias pueden usarse para delinear los requisitos básicos de un puesto, en términos de las competencias técnicas, organizacionales y personales.

La combinación de competencias requeridas también evolucionará a medida que los empleados avanzan a través de las diferentes etapas de su carrera. En los niveles más elevados, generalmente se espera que haya un cambio desde las competencias técnicas a las competencias más de tipo organizacional, tales como las empleadas para planificar y establecer direcciones, manejar las relaciones y tomar decisiones.

Sin embargo, tal como se destaca en la ilustración de la Figura 21, las competencias personales deben exhibirse y demostrarse en todos los niveles de la organización (sin importar el rango y el puesto), para crear una cultura sólida y un sistema de valores para la institución.

Figura 21



WWB asistió a **Al Amana, Marruecos**, en el desarrollo de los perfiles de trabajo para sus puestos de la gerencia. Una vez desarrollado el directorio de competencias de la organización, el equipo de Al Amana lo utilizó para definir más claramente los perfiles de trabajo para los puestos en el departamento de crédito, tales como los de agente de crédito, agente de crédito de un nivel superior y coordinador regional. También utilizaron el directorio para definir los requerimientos para un nuevo puesto: gerente para el proyecto de préstamo individual. Entonces, se presentó y analizó el trabajo del equipo en una reunión de coordinadores regionales para establecer las expectativas exactas con respecto al personal de campo.

Sírvase ver el Apéndice 3 en donde hallará el ejemplo de un perfil de trabajo para un gerente regional, creado utilizando el Directorio de Competencias de WWB.

## CONTRATACIÓN Y ENTREVISTA BASADA EN LA COMPETENCIA

Las IMF que están en una etapa de crecimiento, constantemente, necesitan contratar empleados que apoyen ese crecimiento. Para mantener un curso firme en cuanto a la contratación de personal, las IMF deben contar con procesos efectivos para la contratación y retención de empleados, que aseguren el constante flujo de candidatos calificados y también poder mantener una línea de personal preparado para una promoción. Este proceso comienza con la contratación de las personas adecuadas para la organización.

Cuando su organización define claramente las competencias, a través de perfiles de trabajo, el personal de recursos humanos puede enfocarse en las tareas de contratación y entrevistas de los candidatos. Generalmente, los procesos de entrevistas y contratación tradicionales no van más allá de conocer el historial educacional o la experiencia del candidato relevante para el puesto. Los procesos de entrevistas tradicionales se enfocan en los “cuáles”: cuáles han sido las responsabilidades del solicitante y cuáles han sido sus logros y resultados. Los perfiles de trabajo basados en las competencias permiten que los entrevistadores profundicen más allá de preguntar “cuáles” y plantear las preguntas de “cómo”. Las entrevistas basadas en la competencia son también conocidas como entrevistas sobre el comportamiento. Al conocer el comportamiento de los candidatos en el pasado, ante ciertas circunstancias, los entrevistadores pueden entonces predecir de qué manera se comportarán las personas en el futuro. Las entrevistas con relación al comportamiento son extremadamente estructuradas. Las preguntas están diseñadas para extraer una demostración específica de las competencias requeridas para el trabajo.

El cambio hacia la entrevista relacionada con el comportamiento, se debe a que muchas IMF están ahora reconociendo la necesidad del servicio al cliente. A medida que los mercados se hacen más competitivos y los productos financieros en el mercado se vuelven menos diferenciados, la habilidad de una institución para comprender y responder a las necesidades de sus clientes puede significar la diferencia entre el éxito y el fracaso. La siguiente tabla describe la conducta que mejor demuestra el servicio al cliente.

NIVEL DE CONOCIMIENTO	EXPECTATIVAS SOBRE EL COMPORTAMIENTO
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anticipa las necesidades y requerimientos de los clientes.</li> <li>• Cumple y excede las expectativas de los clientes.</li> <li>• Analiza y evalúa las preocupaciones/problemas del cliente y recomienda soluciones.</li> </ul>
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inicia programas que aseguran que la satisfacción del cliente es valorada y satisfecha.</li> <li>• Entrena y capacita a otros sobre la manera efectiva de responder a las necesidades de los clientes.</li> <li>• Se eleva por encima de prejuicios personales, políticos y otros, para enfocarse en la resolución de los problemas y en hallar soluciones para los clientes de manera racional y objetiva.</li> </ul>



Con base en las competencias arriba mencionadas, se podrían formular las siguientes preguntas al solicitante para evaluar su conocimiento en cuanto a cómo colmar las expectativas de los clientes, y aun excederlas.

Describa una situación durante la cual usted implementó nuevas prácticas para mejorar la calidad u oportunidad de los servicios:

1. ¿Cómo recibió el personal esos cambios?
2. ¿Cómo fueron recibidos por los clientes?
3. ¿Cómo midió usted las mejoras y la satisfacción del cliente?

Para evaluar el conocimiento en comparación “con los capacitadores y mentores”, usted podría preguntar lo siguiente:

Describa una situación en la que usted proporcionó información a un miembro del personal concerniente a su interacción con un cliente. ¿Cuál fue la reacción de la persona?

## SISTEMA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Tal como se analizó anteriormente, muchos sistemas para la evaluación del desempeño incluyen características personales, tales como la iniciativa y el compromiso. Estas a menudo aparecen como criterios para la evaluación periódica de los miembros del personal. Sin embargo, solamente unas pocas IMF han atravesado un proceso destinado a crear y comunicar definiciones compartidas para estos tipos de cualidades, y mucho menos para identificar comportamientos específicos, que pueden ser observados y medidos y que son consistentes con las cualidades o los valores. Este Directorio contiene un excelente ejemplo de cualidades personales, que puede ser adaptado a las necesidades específicas del sistema de evaluación del desempeño de su organización.

A continuación presentamos un ejemplo de cómo las definiciones de competencias pueden utilizarse y reforzar los valores y la cultura institucional, a través del sistema de administración del desempeño en su organización.

REVISIÓN DE LAS COMPETENCIAS		
VALOR INSTITUCIONAL	COMPETENCIAS	CALIF.
Búsqueda de la Excelencia y la Innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Describe nuevas perspectivas para observar las cosas y sugiere soluciones innovadoras.</li> <li>Suministra trabajos y servicios de calidad.</li> <li>Reacciona constructivamente ante las desilusiones y contrariedades y las utiliza como oportunidades de aprendizaje.</li> </ul>	
Orientación Centrada en el Cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hace del deleite del cliente externo o interno, su principal objetivo en la planificación y ejecución de los negocios.</li> <li>Gana el respeto y la confianza de los clientes al establecer y mantener una asociación productiva.</li> <li>Crea la satisfacción del cliente mediante la entrega de productos y servicios de calidad, y mediante el desarrollo de soluciones innovadoras que cubran o excedan sus expectativas.</li> </ul>	
Respeto Mutuo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trata a sus colegas con cortesía y respeto y valora las contribuciones de todos los miembros del equipo.</li> <li>Establece confianza con las personas, en todos los niveles.</li> <li>Demuestra apreciación del valor que la diversidad entre los individuos añade a la fuerza laboral y a la organización.</li> </ul>	

## DIÁLOGO SOBRE EL DESEMPEÑO

A menudo, muchos gerentes y supervisores temen y evitan los procesos de evaluación del desempeño, porque no están preparados para una conversación en la que tienen que dar comentarios negativos a los empleados. El Directorio de Competencias puede ayudar a los gerentes y supervisores a desarrollar las destrezas y la confianza necesarias para proporcionar, de manera continua, una información más específica y relevante. Al suministrarles a los gerentes y supervisores un lenguaje común que describa comportamientos específicos, los análisis del desempeño pueden tener un mejor enfoque. Además, los comportamientos efectivos pueden reforzarse y enfocarse en las conductas que no son consistentes con las expectativas de la organización.

En caso de que las competencias no hayan sido comunicadas con anterioridad, las definiciones de competencias, proporcionadas en este Directorio, pueden también ser utilizadas para obtener un acuerdo con el personal acerca de las expectativas respecto a su comportamiento, como parte de la planificación del desempeño que debe realizarse antes del periodo de desempeño.

## CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Las IMF se enfrentan a la presión existente acerca de la reducción de las tasas de interés, por lo que están constantemente buscando maneras de mejorar la eficiencia a través de sus juntas directivas. El enfoque de competencia proporciona una forma para que ellas logren un mayor impacto, como resultado de los presupuestos destinados a la capacitación.

Dentro de un programa basado en las competencias, la capacitación y el desarrollo comienzan con la evaluación puntual de las capacidades de un empleado, comparada con

los requerimientos de su trabajo actual y/o de roles futuros. Esta evaluación normalmente la realiza el empleado junto con el gerente/supervisor. Perfiles de trabajos claros, junto con las definiciones de las competencias, facilitan este proceso de evaluación, porque apoyan un proceso transparente y de desarrollo. Puesto que las expectativas van a ser más claras y objeto de una mayor comprensión, por ambas partes, la evaluación puede basarse en observaciones reales. Cuando el proceso también identifica claramente adónde el empleado puede y debe llegar, éste se convierte en un proceso de desarrollo.

El Directorio puede también proporcionar una guía para configurar objetivos de desarrollo y aprendizaje, para los miembros individuales del personal. Cuando se identifican brechas en competencias críticas, se puede proporcionar la capacitación pertinente, el asesoramiento, la exposición o aún la capacitación formal en áreas específicas, para elevar el nivel de competencias del personal. Más adelante, se proporciona un ejemplo de cómo una IMF utilizó las competencias específicas para planificar el desarrollo individual.

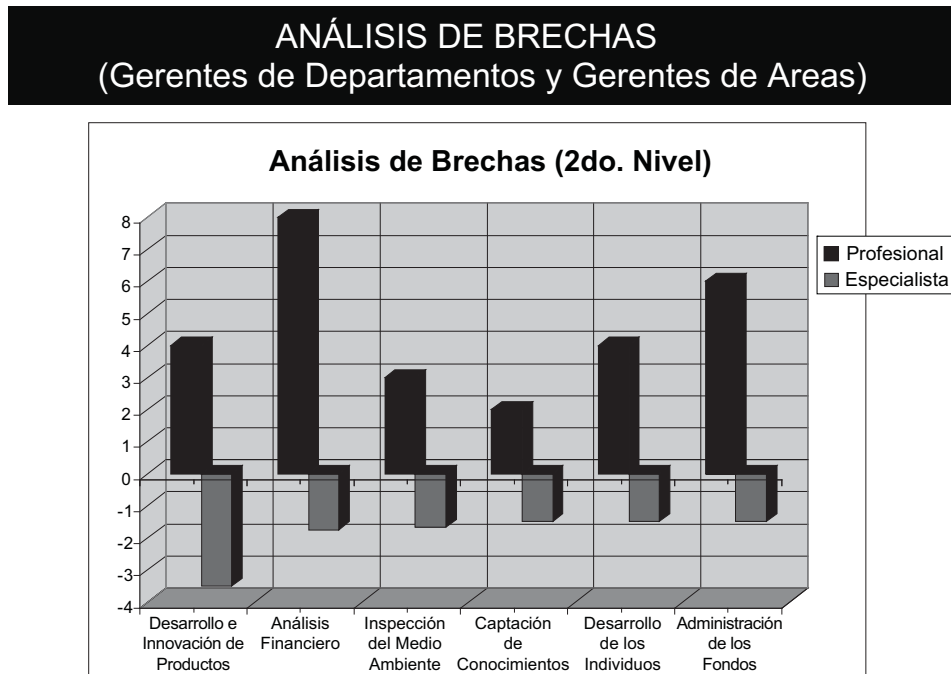
**Acciones Requeridas para Reforzar la Competencia**

	COMPETENCIA/ÁREAS PARA MEJORAR	ACCIONES REQUERIDAS	RESULTADOS ESPERADOS
1.	Destrezas Analíticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realización de varias presentaciones en reuniones con el personal superior; proporcionando explicaciones y suministrando análisis de datos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incremento de la capacidad para emitir juicios decisivos y solucionar problemas</li> </ul>
2.	Auto-confianza	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo del conocimiento de tres programas y demostración de acciones que ayudarán a la creación de una imagen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incremento de la auto-confianza, con base en un conocimiento más profundo y comprensión de los problemas.</li> </ul>

WWB trabajó con varias instituciones para desarrollar una evaluación sistemática del personal, con relación a competencias identificadas, incluyendo la distribución de competencias en equipos o departamentos y aun a través de funciones o niveles. Más adelante se presenta un ejemplo del informe generado mediante la utilización de la información de la evaluación, para los gerentes clave de una IMF.

La Figura 22 registra el número de personas con brechas en una competencia específica, comparada con la magnitud promedio de esa brecha. La gráfica indica que una mayoría de los gerentes carecen de destrezas para realizar los análisis financieros. Sin embargo, la magnitud de la brecha fue relativamente pequeña, lo que llevó a la IMF a diseñar un nuevo currículo que desarrollara la competencia dentro del nivel correcto. Otra área en la que la institución estaba en riesgo, era la de innovación de productos, en donde un número significativo de los miembros del personal presentaban brechas con relación a los requerimientos del trabajo. En este caso, era necesario aplicar un enfoque diferente. Lo más apropiado era que aquellos empleados que tenían los niveles adecuados de competencias tuvieran la oportunidad de capacitar y asesorar a sus colegas con competencias promisorias.

Figura 22



## Conclusión

Este Directorio es una compilación de las competencias definidas durante la colaboración establecida entre WWB, la gerencia y el personal del miembro de la red. Aunque el trabajo con cada uno de los miembros de la red involucraba diferentes contextos, se hizo evidente la posibilidad de aplicar y transferir muchas de las competencias. Mientras Women's World Banking expandía su trabajo con las instituciones miembro, se continuó elaborando con base a lo que ya se había desarrollado a través de compromisos anteriores, lo que dio como resultado una simplificación del proceso.

Las definiciones para las competencias técnicas reflejan las reconocidas prácticas óptimas entre las instituciones microfinancieras. En algunas circunstancias, existen competencias técnicas y los correspondientes comportamientos, que pueden ser muy específicos para ciertas instituciones con las que trabajó WWB. Sin embargo, para muchas de las competencias incluidas en este Directorio, existe una universalidad en cuanto a sus definiciones. Las competencias organizacionales y personales son genéricas y aplicables a través de una amplia gama de sectores y aparecen en muchas estructuras de competencia que le son familiares al Equipo de Efectividad Organizacional de WWB.

Esto sugiere una aplicación y relevancia del Directorio que va más allá de los cuatro miembros de la red, que colaboraron en su desarrollo. Estamos compartiendo el

Directorio dentro de la industria de las microfinanzas, a fin de apalancar las pruebas piloto realizadas con los cuatro miembros de la red de WWB, para beneficio del sector más amplio de las microfinanzas.

Este Directorio de Competencias es un trabajo en curso y no incluye una lista exhaustiva de todas las competencias requeridas para que las organizaciones se conviertan en proveedores exitosos de productos y servicios microfinancieros. Se insta a las IMF, que utilicen el Directorio, a que compartan con WWB y con el resto del sector de las microfinanzas, las nuevas competencias que puedan definir en sus propias organizaciones, de manera que este Directorio pueda ser expandido y actualizado con útiles adiciones.

En conclusión, el Directorio de Competencias de WWB puede servir como una herramienta valiosa para cualquier IMF. Puede constituir una guía para que las prácticas de contratación sean más efectivas, para enfocar la capacitación y los esfuerzos de desarrollo, y para mejorar los sistemas de administración del desempeño.

## DIRECTORIO DE COMPETENCIAS PARA INSTITUCIONES DE MICROFINANZAS

COMPETENCIAS TÉCNICAS		PÁGINA
A. Servicios de Crédito	1. Formación de grupos de crédito	80
	2. Evaluación y aprobación del crédito (préstamos basados en el análisis)	81
	3. Evaluación y aprobación del crédito (préstamos basados en la evaluación)	82
	4. Desembolso del crédito	83
	5. Manejo de la cartera y el riesgo	84
B. Desarrollo Empresarial	1. Consultoría de negocios	85
C. Investigación, Desarrollo de Productos y Administración del Conocimiento	1. Investigación del cliente	86
	2. Investigación del entorno	87
	3. Desarrollo e innovación de productos	88
	4. Captación del conocimiento	89
	5. Diseminación del conocimiento	90
D. Mercadeo y Servicio al Cliente	1. Desarrollo e implementación de la estrategia de mercadeo	91
	2. Promoción	92
	3. Servicio al cliente	93
E. Finanzas	1. Contabilidad	94
	2. Informes financieros	95
	3. Presupuesto y control del presupuesto	96
	4. Análisis financiero	97
	5. Administración de los fondos, del tesoro y del efectivo	98
	6. Movilización de fondos	99
F. Controles Internos	1. Control interno	100
G. Sistemas de Información Gerencial (SIG)	1. Diseño y suministro de los sistemas de información gerencial	101
	2. Administración de la base de datos	102
	3. Sistemas de computación / manejo de la red	103
H. Recursos Humanos (RH)	1. Contratación	104
	2. Compensación y beneficios	105
	3. Capacitación	106
	4. Planificación y desarrollo organizacional	107
I. Asuntos Corporativos	1. Servicios legales	108
	2. Manejo de las partes interesadas	109
	3. Comunicaciones	110
J. Administración	1. Administración de edificios y servicios	111
	2. Adquisiciones	112
	3. Servicios de oficina	113
	4. Manejo de la seguridad	114
K. Organización	1. Liderazgo	115
	2. Organización	116
	3. Administración del desempeño	117
	4. Desarrollo de los individuos	118

## DIRECTORIO DE COMPETENCIAS PARA INSTITUCIONES DE MICROFINANZAS

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	PÁGINA
1. Perspectiva integrada	119
2. Planificación	120
3. Toma de decisiones y resolución de problemas	121
4. Manejo de la información	122
5. Manejo de las relaciones	123
6. Conocimiento de la tecnología pertinente	124
7. Manejo de proyectos	125

COMPETENCIAS PERSONALES	PÁGINA
1. Responsabilidad	126
2. Confianza e integridad	127
3. Excelencia	128
4. Trabajo en equipo	129
5. Innovación	130
6. Trabajo intenso y compromiso	131

## Competencias Técnicas

### FORMACIÓN DE GRUPOS DE CRÉDITO

<b>CATEGORÍA:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Técnica</li></ul>
<b>GRUPO O PROCESO FUNCIONAL:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Servicios de crédito</li></ul>
<b>COMPETENCIA:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Formación del grupo de crédito</li></ul>
<b>DEFINICIÓN:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Forma grupos de prestatarios con los nuevos miembros y crea relaciones sólidas dentro de los grupos, para garantizar la cooperación y el apoyo entre los miembros, durante la vida del grupo.</li></ul>

<b>NIVEL DE CONOCIMIENTO</b>	<b>EXPECTATIVAS SOBRE EL COMPORTAMIENTO</b>
A	<ul style="list-style-type: none"><li>• Consigue nuevos clientes.</li><li>• Explica los fundamentos de la formación de grupos y la dinámica.</li><li>• Proporciona orientación a los clientes potenciales acerca de cómo formar grupos.</li></ul>
B	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrolla grupos con equipos de trabajo sólidos y apoyo interno, creando un ambiente en donde cada miembro se siente motivado para ser más productivo.</li></ul>
C	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacita a otros sobre la metodología de formación de grupos.</li></ul>
D	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrolla y adecúa los procedimientos para la formación de grupos, que permitirán a la organización continuar multiplicando los grupos de clientes auto-suficientes y productivos.</li></ul>



## EVALUACIÓN Y APROBACIÓN DEL CRÉDITO (PRÉSTAMOS BASADOS EN LA INFORMACIÓN DE COLEGAS)

<b>CATEGORÍA:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Técnica</li> </ul>
<b>GRUPO O PROCESO FUNCIONAL:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Servicios de crédito</li> </ul>
<b>COMPETENCIA:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación y aprobación del crédito (préstamos basados en la información de colegas)</li> </ul>
<b>DEFINICIÓN:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Habilidad para evaluar las calificaciones de un cliente/miembro de un grupo para que acceda a un préstamo, con base en parámetros y criterios establecidos.</li> </ul>

NIVEL DE CONOCIMIENTO	EXPECTATIVAS SOBRE EL COMPORTAMIENTO
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuenta con los conocimientos acerca del proceso de evaluación del crédito y de los indicadores financieros utilizados para evaluar los préstamos.</li> </ul>
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>Calcula los ratios financieros y otros indicadores utilizados para evaluar las solicitudes de préstamos.</li> <li>Obtiene toda la información requerida para realizar la evaluación de un préstamo.</li> <li>Hace recomendaciones para conceder o rechazar las solicitudes de préstamos, basado en el análisis de todos los indicadores y parámetros estipulados.</li> </ul>
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toma decisiones sobre los préstamos con base en los datos proporcionados en las recomendaciones del crédito.</li> <li>Identifica, obtiene y analiza la información más allá de los parámetros establecidos, para luego evaluar las solicitudes de crédito.</li> <li>Continuamente revisa los procedimientos de evaluación del crédito, para realizar posibles mejoras y de esa manera prestar un mejor servicio al cliente.</li> <li>Capacita a otros en cuanto a los procedimientos para la evaluación del crédito</li> </ul>
D	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establece políticas y procedimientos para la evaluación del crédito, consistentes con las capacidades y la visión de la institución.</li> <li>Garantiza los mecanismos de control apropiados dirigidos a la implementación consistente de los procedimientos, a través de todas las regiones y de todos clientes.</li> </ul>

## EVALUACIÓN Y APROBACIÓN DEL CRÉDITO (PRÉSTAMOS BASADOS EN LA EVALUACIÓN)

<b>CATEGORÍA:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Técnica</li> </ul>
<b>GRUPO O PROCESO FUNCIONAL:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Servicios de crédito</li> </ul>
<b>COMPETENCIA:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación y aprobación del préstamo (crédito basado en la evaluación)</li> </ul>
<b>DEFINICIÓN:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evalúa las calificaciones de los clientes para obtener los préstamos solicitados, basado en los parámetros y criterios establecidos.</li> </ul>

NIVEL DE CONOCIMIENTO	EXPECTATIVAS SOBRE EL COMPORTAMIENTO
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entiende el proceso de evaluación del préstamo y los indicadores financieros utilizados para evaluar el crédito</li> </ul>
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>Calcula los ratios financieros y utiliza otros indicadores para evaluar las solicitudes de préstamo.</li> <li>Obtiene la información requerida para realizar la evaluación de un préstamo.</li> <li>Realiza evaluaciones de la personalidad.</li> <li>Realiza análisis del riesgo.</li> <li>Procesa la documentación de colateral y garantía</li> <li>Hace recomendaciones para conceder o rechazar solicitudes de crédito, basándose en el análisis de todos los indicadores y parámetros estipulados.</li> </ul>
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toma decisiones respecto a los créditos sobre la base de los datos proporcionados en las recomendaciones del préstamo.</li> <li>Maneja los comités de crédito.</li> <li>Identifica, obtiene y analiza la información más allá de los parámetros establecidos, para realizar una mejor evaluación de las solicitudes.</li> <li>Constantemente revisa los procedimientos para la evaluación del crédito, a fin de optimizarlo en lo posible y así prestar un mejor servicio a los clientes considerando sus necesidades.</li> <li>Capacita a otros en cuanto a los procesos de evaluación y aprobación de préstamos.</li> </ul>
D	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establece políticas y procedimientos para la evaluación de los préstamos, consistentes con las capacidades y la visión de la institución.</li> <li>Asegura mecanismos de control apropiados en cuanto a la consistente implementación de los procedimientos, a través de las regiones y de los clientes.</li> </ul>

## DESEMBOLSO DEL CRÉDITO

<b>CATEGORÍA:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Técnica</li> </ul>
<b>GRUPO O PROCESO FUNCIONAL:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Servicios de crédito</li> </ul>
<b>COMPETENCIA:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desembolso del crédito</li> </ul>
<b>DEFINICIÓN:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Otorga/desembolsa los préstamos a los clientes de acuerdo con los montos aprobados, términos y condiciones, de manera oportuna. (adhiriéndose al compromiso con el cliente).</li> </ul>

NIVEL DE CONOCIMIENTO	EXPECTATIVAS SOBRE EL COMPORTAMIENTO
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entiende el proceso para otorgar y desembolsar los préstamos.</li> </ul>
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asegura que estén preparados todos los documentos requeridos para el procesamiento y otorgamiento de los préstamos aprobados.</li> <li>Asegura que se procesen las solicitudes de crédito en el menor tiempo posible.</li> <li>Proporciona al cliente los préstamos aprobados.</li> <li>Proporciona toda la información y justificaciones necesarias para la aprobación del préstamo.</li> </ul>
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>Constantemente revisa los procedimientos para el desembolso del crédito, a fin de realizar posibles mejoras y para dar una mejor atención a las necesidades de los clientes.</li> </ul>
D	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asegura mecanismos de control apropiados en cuanto a la consistente implementación del procedimiento, a través de todas las regiones y los clientes</li> <li>Define las políticas de crédito y establece sistemas y procedimientos para implementar dichas políticas.</li> </ul>

## MANEJO DE LA CARTERA Y EL RIESGO

<b>CATEGORÍA:</b>	• Técnica
<b>GRUPO O PROCESO FUNCIONAL:</b>	• Servicios Financieros
<b>COMPETENCIA:</b>	• Manejo de la cartera y el riesgo
<b>DEFINICIÓN:</b>	• Mantiene una elevada calidad de cartera adoptando medidas preventivas y curativas, según sea apropiado.

NIVEL DE CONOCIMIENTO	EXPECTATIVAS SOBRE EL COMPORTAMIENTO
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realiza procedimientos de verificación rutinarios sobre inspección y evaluación de la información pertinente para validar la solvencia.</li> </ul>
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analiza la cartera de préstamos considerando diversas dimensiones (sector, tamaño, plazo) y reconoce las tendencias y señales de peligro que pueden indicar posibles problemas en la cartera.</li> <li>Proporciona información a la organización sobre posibles escenarios.</li> <li>Identifica las medidas apropiadas para encarar clientes problemáticos específicos.</li> <li>Genera y analiza, regularmente, los informes de cartera.</li> <li>Controla la información cruzada proveniente de diferentes fuentes (base de datos, archivos y entrevistas) para verificar la validez de la información.</li> </ul>
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>Supervisa y evalúa el nivel general de riesgo en la cartera de las sucursales y/o de la institución.</li> <li>Desarrolla e implementa estrategias de recuperación para abordar problemas que afectan a múltiples clientes y a las sucursales.</li> </ul>
D	<ul style="list-style-type: none"> <li>Garantiza el desarrollo y ajuste a las políticas sobre la calidad de la cartera y los niveles de riesgo.</li> <li>Garantiza que la organización establece todas las medidas necesarias para que los clientes o miembros del grupo alcancen la calidad de cartera deseada.</li> </ul>

## CONSULTORÍA DE NEGOCIOS

<b>CATEGORÍA:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnica</li> </ul>
<b>GRUPO O PROCESO FUNCIONAL:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo Empresarial</li> </ul>
<b>COMPETENCIA:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultoría de negocios</li> </ul>
<b>DEFINICIÓN:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliza los enfoques de consultoría apropiados para definir y proporcionar lo que los clientes necesitan para fortalecer sus negocios (asistencia técnica).</li> </ul>

NIVEL DE CONOCIMIENTO	EXPECTATIVAS SOBRE EL COMPORTAMIENTO
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lleva a cabo entrevistas con los clientes y reúne la información necesaria para determinar sus necesidades.</li> <li>• Comprende la situación actual del cliente e identifica problemas potenciales del negocio.</li> </ul>
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Define los requerimientos del negocio del cliente y propone soluciones apropiadas.</li> <li>• Identifica en dónde se puede hallar la ayuda o las soluciones necesarias.</li> <li>• Proporciona servicios de asesoría dirigidos a las necesidades del cliente.</li> </ul>
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Define los requerimientos complejos que demandan soluciones, los que involucran a diferentes elementos de la organización: dirección, estrategia comercial, productos y oportunidades de mercado, procesos operacionales y recursos personales. Crea la capacidad en la organización del cliente.</li> <li>• Diseña un enfoque integrado y total para cubrir las necesidades del cliente. Moviliza diferentes recursos con el mismo fin.</li> <li>• Define el alcance del proyecto y el nivel de inversión y determina el tiempo requerido, así como los recursos necesarios para impactar el negocio del cliente.</li> </ul>
D	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrolla nuevos procedimientos y metodologías para evaluar soluciones apropiadas para las diferentes necesidades de los clientes.</li> <li>• Desarrolla la capacidad de la institución para suministrar a los clientes soluciones de alto nivel.</li> <li>• Anticipa las necesidades emergentes dentro del sector y de la industria, para desarrollar una amplia gama de soluciones.</li> </ul>

## INVESTIGACIÓN DEL CLIENTE

<b>CATEGORÍA:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Técnica</li> </ul>
<b>GRUPO O PROCESO FUNCIONAL:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investigación y Desarrollo</li> </ul>
<b>COMPETENCIA:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investigación del cliente</li> </ul>
<b>DEFINICIÓN:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lleva a cabo diferentes formas de investigación sobre los clientes, sus negocios y sus unidades familiares. Desarrolla y mantiene una base de datos completa, que facilitará mejoras en los productos y en los servicios actuales y el desarrollo de nuevos productos.</li> </ul>

NIVEL DE CONOCIMIENTO	EXPECTATIVAS SOBRE EL COMPORTAMIENTO
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementa la investigación sobre los clientes actuales y potenciales de acuerdo con un plan de investigación de mercado.</li> </ul>
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseña una investigación de mercado específica, para considerar objetivos específicos.</li> <li>Controla y maneja la investigación realizada por una agencia externa o por recursos también externos.</li> <li>Identifica y diseña una metodología de investigación apropiada para un objetivo específico.</li> <li>Analiza los resultados de la investigación de mercado y recomienda las acciones apropiadas en función de sus resultados.</li> </ul>
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>Define los tipos de actividades y proyectos de investigación, que deben llevarse a cabo, para proveerle a la organización la información pertinente para sus planes estratégicos.</li> <li>Sintetiza e integra los diferentes resultados de la investigación, para definir tendencias y recomendaciones que servirán de base para las acciones y decisiones de la gerencia.</li> <li>Evalúa la calidad del desempeño de las diferentes agencias de investigación empleadas por la organización.</li> <li>Dirige y conduce la investigación y los estudios de mercado que generarán la información pertinente, respecto al mismo, para la formulación/revisión de los planes y estrategias de mercadeo.</li> </ul>
D	<ul style="list-style-type: none"> <li>Garantiza el desarrollo de la base de datos del mercado, que proporcionará a la gerencia información exacta y completa acerca de las tendencias del mercado y la situación competitiva general.</li> <li>Evalúa la calidad de los datos de la investigación de mercado, para asegurar que sirve como una base sólida para la toma de decisiones.</li> </ul>

## INVESTIGACIÓN DEL ENTORNO

<b>CATEGORÍA:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Técnica</li> </ul>
<b>GRUPO O PROCESO FUNCIONAL:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investigación y Desarrollo</li> </ul>
<b>COMPETENCIA:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investigación del entorno</li> </ul>
<b>DEFINICIÓN:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifica los factores principales del entorno que impactarán a la organización y desarrolla los sistemas adecuados para controlar y realizar el seguimiento del estatus de los factores ambientales, a fin de anticipar sus repercusiones.</li> </ul>

NIVEL DE CONOCIMIENTO	EXPECTATIVAS SOBRE EL COMPORTAMIENTO
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obtiene información regular acerca de factores externos identificados, entre ellos factores macroeconómicos y de la competencia.</li> <li>Identifica factores exactos para el control y seguimiento.</li> </ul>
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>Concibe metodologías y sistemas para obtener información y controlar el comportamiento de los factores externos.</li> <li>Analiza las tendencias y cambios en los factores externos identificados, que tienen un impacto significativo en la organización (modificación de productos, innovaciones en los productos y expansión del segmento de clientes).</li> </ul>
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>Traduce las tendencias y correlaciones de los desarrollos de varios factores externos, en repercusiones organizacionales claras.</li> </ul>
D	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrolla competencias que permitirán a la organización identificar; controlar; analizar y sintetizar la información sobre diversos factores externos, que producen impacto en el desempeño a largo plazo de la organización</li> </ul>

## DESARROLLO E INNOVACIÓN DE PRODUCTOS

<b>CATEGORÍA:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Técnica</li> </ul>
<b>GRUPO O PROCESO FUNCIONAL:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investigación y Desarrollo</li> </ul>
<b>COMPETENCIA:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo e innovación de productos</li> </ul>
<b>DEFINICIÓN:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se mantiene atento a las necesidades del mercado y a los avances en el sector de las microfinanzas. Traslada el conocimiento del mercado a las innovaciones en productos y nuevos diseños, que responden a las necesidades de los clientes.</li> </ul>

NIVEL DE CONOCIMIENTO	EXPECTATIVAS SOBRE EL COMPORTAMIENTO
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entiende las diversas características de los productos y servicios.</li> <li>Evalúa las carencias en los productos actuales, con base a la información que suministran los clientes.</li> <li>Evalúa las necesidades de los clientes respecto a nuevos productos.</li> </ul>
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrolla y realiza mejoras en los productos actuales, para responder a las necesidades de los clientes.</li> <li>Diseña investigaciones para lograr una comprensión más profunda de las necesidades de los clientes respecto a los productos actuales y futuros.</li> <li>Controla el éxito en las modificaciones de los productos.</li> </ul>
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseña y desarrolla nuevos productos y procesos para contemplar las necesidades de los clientes.</li> <li>Diseña programas piloto para nuevos productos que reúnen la información necesaria para el desarrollo de nuevos productos.</li> <li>Aplica los adelantos de la tecnología o introduce nuevas mejoras en la tecnología, para lograr innovaciones o mejoras en los productos.</li> </ul>
D	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anticipa las tendencias en la industria que conducirán al desarrollo de nuevos productos, para responder mejor a los nuevos segmentos de mercado o a las nuevas necesidades del mercado.</li> </ul>



## MANEJO DEL CONOCIMIENTO

<b>CATEGORÍA:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Técnica</li> </ul>
<b>GRUPO O PROCESO FUNCIONAL:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manejo del Conocimiento</li> </ul>
<b>COMPETENCIA:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obtención de conocimientos</li> </ul>
<b>DEFINICIÓN:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrolla la investigación, analiza y reúne los resultados. Utiliza la experiencia institucional para organizar la información y los resultados, y los comparte dentro de la organización.</li> </ul>

NIVEL DE CONOCIMIENTO	EXPECTATIVAS SOBRE EL COMPORTAMIENTO
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recoge y genera la información requerida para los estudios de investigación.</li> <li>Identifica y encuentra los materiales de referencia pertinentes a la investigación.</li> </ul>
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documenta los sistemas actuales e identifica las áreas para una posible investigación y aprendizaje.</li> </ul>
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseña proyectos de investigación y estudios de impacto.</li> <li>Aplica el conocimiento a la metodología de investigación para extraer información y resultados; comparte la información y los conocimientos pertinentes.</li> </ul>
D	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifica oportunidades para reunir los conocimientos que se hallan dentro de la institución y de los sectores financieros o microfinancieros.</li> <li>Desarrolla sistemas que institucionalizarán los resultados y los conocimientos adquiridos.</li> </ul>

## DISEMINACIÓN DEL CONOCIMIENTO

<b>CATEGORÍA:</b>	• Técnica
<b>GRUPO O PROCESO FUNCIONAL:</b>	• Manejo del Conocimiento
<b>COMPETENCIA:</b>	• Diseminación del conocimiento
<b>DEFINICIÓN:</b>	• Comparte el conocimiento sobre diversas experiencias y a través de diferentes eventos y medios educativos.

NIVEL DE CONOCIMIENTO	EXPECTATIVAS SOBRE EL COMPORTAMIENTO
A	• Proporciona información sobre experiencias reales dentro de la institución.
B	• Imparte enseñanzas en beneficio de los demás.
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crea eventos y programas que estimulan la participación del conocimiento dentro de la institución.</li> <li>• Utiliza diversos métodos de comunicación para compartir el conocimiento.</li> </ul>
D	• Crea eventos y programas que permitirán la participación del conocimiento institucional y las prácticas óptimas dentro del sector.

## DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE MERCADEO

<b>CATEGORÍA:</b>	• Técnica
<b>GRUPO O PROCESO FUNCIONAL:</b>	• Mercadeo y Servicio al Cliente
<b>COMPETENCIA:</b>	• Desarrollo e implementación de la estrategia de mercadeo
<b>DEFINICIÓN:</b>	• Desarrolla e implementa estrategias de mercadeo y programas que fortalecerán la marca de la institución e incrementarán la rentabilidad del producto.

<b>NIVEL DE CONOCIMIENTO</b>	<b>EXPECTATIVAS SOBRE EL COMPORTAMIENTO</b>
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementa componentes específicos para los planes de mercadeo.</li> <li>• Proporciona información sobre la efectividad de los programas de mercadeo específicos.</li> </ul>
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recomienda los programas apropiados para fortalecer la marca de la institución.</li> </ul>
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controla la implementación de los planes y estrategias de mercadeo y recomienda los ajustes necesarios.</li> <li>• Desarrolla sistemas de medidas y control para asegurar la implementación de los planes y evaluar su efectividad.</li> </ul>
D	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrolla estrategias de mercadeo para fortalecer la marca y el posicionamiento en el mercado de varios productos y servicios y hace lo posible para mejorar la rentabilidad a largo plazo.</li> </ul>

## PROMOCIÓN

<b>CATEGORÍA:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Técnica</li> </ul>
<b>GRUPO O PROCESO FUNCIONAL:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mercadeo y Servicio al Cliente</li> </ul>
<b>COMPETENCIA:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promoción</li> </ul>
<b>DEFINICIÓN:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promueve los beneficios de los productos y servicios de la organización para diferentes audiencias meta.</li> </ul>

NIVEL DE CONOCIMIENTO	EXPECTATIVAS SOBRE EL COMPORTAMIENTO
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presenta las diferentes características y beneficios de los productos y de la institución.</li> </ul>
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analiza e identifica los beneficios de los productos y de la organización.</li> <li>Implementa actividades y programas promocionales que son parte de un plan.</li> <li>Evalúa y proporciona sus opiniones acerca de la efectividad de actividades promocionales específicas.</li> </ul>
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>Posiciona los productos y a su organización, al ofrecer soluciones a las necesidades de los clientes.</li> <li>Capacita a otros para que promuevan a la organización y sus productos.</li> <li>Maneja las relaciones con las agencias externas para diseñar tácticas y materiales promocionales.</li> <li>Traduce los resultados de la investigación de clientes en campañas y actividades promocionales.</li> <li>Evalúa la efectividad y el impacto de las campañas y estrategias promocionales.</li> </ul>
D	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseña y desarrolla campañas y estrategias promocionales para maximizar el conocimiento que se tiene de la institución, así como de sus productos y servicios, incluyendo los mecanismos para dar seguimiento a los resultados.</li> </ul>

## SERVICIO AL CLIENTE

<b>CATEGORÍA:</b>	• Técnica
<b>GRUPO O PROCESO FUNCIONAL:</b>	• Mercadeo y Servicio al Cliente
<b>COMPETENCIA:</b>	• Servicio al cliente
<b>DEFINICIÓN:</b>	• Desarrolla relaciones duraderas entre la organización y los clientes, con el objetivo de alcanzar elevados niveles de lealtad y satisfacción por parte del cliente.

NIVEL DE CONOCIMIENTO	EXPECTATIVAS SOBRE EL COMPORTAMIENTO
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprende la información básica acerca de la organización y sus programas para, de manera efectiva, cubrir las necesidades de los clientes.</li> <li>• Escucha a los clientes y entiende sus problemas y preocupaciones, y responde positivamente. Actúa rápidamente para hacerse cargo de las quejas e inquietudes.</li> <li>• Maneja a los clientes difíciles de manera calmada, sin confrontarlos.</li> </ul>
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifica las oportunidades para contemplar y aun exceder las expectativas de los clientes.</li> <li>• Analiza y evalúa las inquietudes y problemas de los clientes para recomendar soluciones.</li> <li>• Se eleva por encima de cualquier prejuicio personal, político u otros, a fin de contemplar las necesidades del cliente, enfocándose en la resolución racional y objetiva de los problemas.</li> </ul>
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auspicia un entorno que valora la satisfacción del cliente. Inicia programas para garantizar que se brinda satisfacción al cliente.</li> <li>• Entrena y asesora a otros sobre la forma de responder efectivamente a las necesidades de los clientes.</li> <li>• Desarrolla e implementa medidas para brindar satisfacción al cliente y revisiones de la calidad del desempeño.</li> </ul>
D	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crea mecanismos para asegurar la retroalimentación por parte del cliente y garantiza una respuesta inmediata a sus preocupaciones.</li> <li>• Formula políticas y procedimientos para el servicio al cliente, alineados con los objetivos de la organización.</li> <li>• Desarrolla un programa de lealtad de los clientes hacia la organización.</li> </ul>

## CONTABILIDAD

<b>CATEGORÍA:</b>	• Técnica
<b>GRUPO O PROCESO FUNCIONAL:</b>	• Finanzas
<b>COMPETENCIA:</b>	• Contabilidad
<b>DEFINICIÓN:</b>	• La habilidad para captar y registrar los eventos financieros de la organización, que permiten la preparación y presentación de la situación financiera de la misma, de acuerdo con los estándares de contabilidad local.

NIVEL DE CONOCIMIENTO	EXPECTATIVAS SOBRE EL COMPORTAMIENTO
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee conocimientos básicos de los procedimientos de contabilidad.</li> <li>• Aplica los principios de contabilidad básicos para establecer y mantener los libros de contabilidad de manera correcta y organizada.</li> </ul>
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisa las cuentas y genera balances de comprobación.</li> <li>• Lleva a cabo la reconciliación de cuentas.</li> <li>• Lleva a cabo fondeos y/o programas de contabilidad mediante la clasificación de las transacciones de acuerdo con las fuentes de fondos o tipo de actividad.</li> <li>• Aplica el tipo de fondo apropiado a transacciones específicas sobre la base de lineamientos predefinidos.</li> <li>• Consolida las cuentas de diferentes proyectos y transacciones para demostrar el desempeño institucional general.</li> </ul>
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisa y verifica la calidad del mantenimiento de registros.</li> <li>• Prepara y coordina auditorías contables con auditores externos.</li> <li>• Cuenta con un profundo conocimiento de las regulaciones relativas a la aplicación de impuestos.</li> <li>• Aplica las regulaciones relativas a impuestos para beneficiar favorablemente a la organización.</li> <li>• Identifica firmas contables, con sólida reputación en auditoría, que pueden ayudar a elevar el nivel de alerta acerca de problemas contables importantes y mejorar la habilidad de la institución para atraer capital de terceras partes.</li> </ul>
D	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene un profundo conocimiento de los principios de contabilidad y los aplica consistentemente.</li> <li>• Diseña sistemas de contabilidad.</li> <li>• Aplica los estándares de contabilidad, locales e internacionales pertinentes, al diseño de sistemas contables, políticas y procedimientos.</li> <li>• Establece lineamientos y procedimientos para implementar las políticas de contabilidad.</li> <li>• Define formas, para presentar la información institucional, que sean consistentes con los estándares de la industria y que faciliten la evaluación.</li> </ul>

## INFORMES FINANCIEROS

<b>CATEGORÍA:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnica</li> </ul>
<b>GRUPO O PROCESO FUNCIONAL:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanzas</li> </ul>
<b>COMPETENCIA:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información financiera</li> </ul>
<b>DEFINICIÓN:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiza y presenta la información financiera de manera precisa. Interpreta y destaca la información para proporcionar un cuadro adecuado del estado actual de la organización, suficiente para tomar decisiones informadas.</li> </ul>

<b>NIVEL DE CONOCIMIENTO</b>	<b>EXPECTATIVAS SOBRE EL COMPORTAMIENTO</b>
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prepara informes para mostrar el desempeño financiero para cada fuente de fondos, tipos de fondos o programas, con base en lineamientos predefinidos.</li> </ul>
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sintetiza la información financiera en informes concisos y organizados o en presentaciones (enfocándose en las características, en la causa y efecto, y traduciendo/resumiendo figuras técnicas y complejas en formatos tales que cumplen con la necesidad de los usuarios de entender información específica).</li> <li>• Prepara informes adecuados de acuerdo con las necesidades y propósitos de varias audiencias (incluyendo los informes requeridos por el/los gobierno/s).</li> </ul>
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Define formas de presentar la información institucional que sean consistentes con los estándares de la industria y que faciliten la evaluación.</li> </ul>

## PRESUPUESTO Y CONTROL DEL PRESUPUESTO

<b>CATEGORÍA:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Técnica</li> </ul>
<b>GRUPO O PROCESO FUNCIONAL:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Finanzas</li> </ul>
<b>COMPETENCIA:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presupuesto y control del presupuesto</li> </ul>
<b>DEFINICIÓN:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrolla los lineamientos apropiados que permitirán a la organización traducir, de manera simple, los términos financieros en sus objetivos y programas para el año. Instituye medidas que permitirán a la organización controlar sus progresos en comparación con los presupuestos establecidos y recomendar cualquier acción correctiva.</li> <li>Genera proyecciones de negocios y analiza las sensibilidades en las proyecciones, para asegurar una planificación adecuada para escenarios problemáticos y la salud a largo plazo de la institución.</li> <li>Identifica y realiza una estimación de los recursos necesarios para cumplir con los objetivos y seguimientos, y maneja los recursos aplicados a las actividades. Proporciona el análisis de las variantes de los estimados.</li> </ul>

NIVEL DE CONOCIMIENTO	EXPECTATIVAS SOBRE EL COMPORTAMIENTO
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuenta con conocimientos acerca del presupuesto, procedimientos y reglamentos de la institución.</li> <li>Prepara la información requerida para la preparación del presupuesto.</li> <li>Trabaja dentro de los límites del presupuesto y los recursos asignados para proyectos/actividades.</li> </ul>
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifica y estima los recursos necesarios para llevar a cabo actividades dentro de su propia unidad/departamento.</li> <li>Desarrolla presupuestos y proyecciones financieras sobre la base de proyecto por proyecto.</li> <li>Prepara informes de variaciones para los gerentes.</li> </ul>
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrolla presupuestos y proyecciones financieras para proyectos múltiples</li> <li>Integra los presupuestos de diferentes departamentos.</li> <li>Prepara informes sobre el presupuesto y análisis de las variantes.</li> <li>Es responsable del presupuesto de la unidad/departamento y comprende las repercusiones financieras de las acciones.</li> <li>Genera ideas esenciales para llevar a cabo los objetivos de planificación y presupuesto.</li> <li>Desarrolla sistemas y procedimientos para el presupuesto y capacita a otras unidades acerca de la preparación de sus presupuestos.</li> </ul>
D	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anticipa condiciones futuras, problemas y oportunidades y los comunica a la organización.</li> <li>Garantiza la preparación del presupuesto para toda la organización y realiza proyecciones para los años próximos.</li> <li>Interpreta el desempeño real de la institución en comparación con el presupuesto y describe las repercusiones, a la vez que toma las acciones correctivas necesarias.</li> </ul>



## ANÁLISIS FINANCIERO

<b>CATEGORÍA:</b>	• Técnica
<b>GRUPO O PROCESO FUNCIONAL:</b>	• Finanzas
<b>COMPETENCIA:</b>	• Análisis financiero
<b>DEFINICIÓN:</b>	• Genera ratios e indicadores de los informes financieros y operacionales, interpretando estos ratios para determinar las tendencias para la toma de decisiones y acciones gerenciales. Proyecta las condiciones financieras futuras de la organización.

NIVEL DE CONOCIMIENTO	EXPECTATIVAS SOBRE EL COMPORTAMIENTO
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lee e interpreta los estados financieros básicos.</li> <li>• Calcula los ratios financieros básicos.</li> </ul>
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza el análisis comparativo de los estados financieros en diferentes periodos, capta las tendencias e identifica los principales problemas.</li> <li>• Calcula las tasas de ganancias internas para los productos existentes y los nuevos.</li> <li>• Demuestra una profunda comprensión de los ratios financieros y las relaciones entre los ratios.</li> </ul>
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extrae conclusiones válidas y profundas acerca del desempeño financiero de la institución, a través de la aplicación del análisis financiero y métodos o modelos de evaluación.</li> <li>• Capacita a otros en el uso de los ratios financieros.</li> <li>• Establece parámetros financieros y de desempeño operacional, comparándolos con los de otras instituciones microfinancieras similares.</li> <li>• Establece parámetros de desempeño, comparándolos con los de las principales instituciones financieras tradicionales, identificando y explicando las diferencias clave en el desempeño.</li> </ul>
D	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliza los ratios e indicadores financieros para identificar las causas de un bajo desempeño.</li> <li>• Aplica el análisis financiero para identificar cursos de acción alternativos, a fin de mejorar el desempeño.</li> <li>• Realiza análisis financieros para determinar el potencial organizacional o proyectar el desempeño financiero futuro.</li> </ul>

## ADMINISTRACIÓN DE LOS FONDOS, DEL TESORO Y DEL EFECTIVO

<b>CATEGORÍA:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Técnica</li> </ul>
<b>GRUPO O PROCESO FUNCIONAL:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Finanzas</li> </ul>
<b>COMPETENCIA:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administra los fondos, el tesoro y el efectivo.</li> </ul>
<b>DEFINICIÓN:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Garantiza que la organización tenga acceso a los fondos necesarios, a un costo óptimo y sin riesgos indebidos.</li> <li>Maximiza y protege los recursos financieros de la organización a través de la administración de la cartera y las cobranzas, sistemas eficientes de administración del efectivo y diversificación del crédito, y otras fuentes de recursos financieros.</li> </ul>

NIVEL DE CONOCIMIENTO	EXPECTATIVAS SOBRE EL COMPORTAMIENTO
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prepara las proyecciones del flujo de caja para los fondos requeridos por las operaciones, incluyendo las proyecciones mensuales (actualizadas semanalmente).</li> <li>Controla e informa acerca de las cobranzas individuales diarias.</li> <li>Controla el desempeño de la cartera en términos de cobranzas versus cuentas por cobrar y cuentas por pagar.</li> <li>Desarrolla proyecciones financieras a mediano plazo y prepara un plan para proporcionar los fondos necesarios.</li> </ul>
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuenta con conocimientos básicos acerca de la financiación de deudas.</li> <li>Cuenta con conocimientos básicos sobre opciones y evaluación de inversiones.</li> <li>Identifica instituciones sólidas para la seguridad de las inversiones y para obtener nuevo capital a largo plazo.</li> <li>Define la financiación y las políticas y estrategias de inversión para la organización.</li> <li>Cuantifica los costos de varias opciones de financiación y analiza las transacciones crediticias.</li> <li>Prepara informes gerenciales sobre préstamos y paquetes financieros.</li> <li>Negocia los mejores porcentajes sobre las inversiones, sin correr riesgos innecesarios para la organización.</li> <li>Mide exactamente el valor de los activos actuales para maximizar su uso como colateral potencial y asegurar capital adicional; determina precisamente el valor justo del mercado de propiedades, utilizando la investigación y la información pertinente.</li> </ul>
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evalúa posibles pérdidas financieras y riesgos de la organización, identificando, cuantificando y controlando la complementación entre los activos—pasivos de la organización (vencimientos, cambio de moneda extranjera y tasas de interés).</li> <li>Propone límites prudentes en cuanto a los riesgos financieros del tesoro y estrategias para minimizar los riesgos.</li> <li>Establece escenarios de tolerancia, respecto al riesgo sobre las proyecciones, y planes de acción para asegurar la responsabilidad y una adecuada administración del riesgo.</li> <li>Garantiza que se cumpla con los requisitos de regulación local, en términos de las reservas de efectivo y las restricciones de acceso al capital.</li> <li>Procesa gráficas de los flujos de efectivo de la organización para la consistencia de las prácticas, el control y la identificación de oportunidades de manera eficiente.</li> </ul>
D	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuenta con un sólido conocimiento de los sistemas de administración del efectivo, para poder maximizar la seguridad, los ingresos, el ahorro en los costos y la efectividad de los flujos de caja, entre la oficina central y las sucursales.</li> <li>Analiza los beneficios y desventajas de varias opciones en cuanto al manejo del efectivo, incluyendo la centralización (control), descentralización (receptividad), sistemas electrónicos para el manejo del efectivo de los bancos, las necesidades de los clientes y los requisitos de regulación respecto a la reserva de ahorros y el efectivo de la organización.</li> <li>Diseña los procedimientos para el control del efectivo, a fin de minimizar los riesgos y asegurar una implementación efectiva (control interno).</li> </ul>

## MOVILIZACIÓN DE FONDOS

<b>CATEGORÍA:</b>	• Técnica
<b>GRUPO O PROCESO FUNCIONAL:</b>	• Finanzas
<b>COMPETENCIA:</b>	• Movilización de fondos
<b>DEFINICIÓN:</b>	• Maximiza el acceso al capital en términos de montos de la organización, la diversificación de las fuentes de recursos, la fijación de precios y la flexibilidad de las tendencias.

NIVEL DE CONOCIMIENTO	EXPECTATIVAS SOBRE EL COMPORTAMIENTO
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determina las necesidades de capital de la organización y diseña un plan de financiación para enfocarse en esos requerimientos (monto, plazos y límites de precios).</li> <li>• Garantiza procesos que maximizarán el acceso de la organización al capital, tales como transparencia y calificaciones, preparación de páginas informativas, planes de negocios organizados, participación en eventos bancarios locales, eventos de negocios y simposios con oportunidades de establecer conexiones.</li> </ul>
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifica las fuentes clave de financiación de los mercados locales e internacionales (bancos comerciales y mercados de capital). Identifica mejoras en el crédito que podrían estar disponibles para contemplar cualquier desafío que pudiera surgir con relación al colateral (garantías).</li> <li>• Desarrolla estrategias y planes de acción para adquirir capital de diferentes fuentes de financiación, entre las que se incluyen la organización de reuniones, presentaciones y visitas de campo.</li> <li>• Negocia con los donantes, banqueros, abogados y con otros profesionales de los mercados de capital.</li> <li>• Evalúa el panorama total en cuanto a los requisitos de los posibles financiadores (incluyendo los legales) y determina la capacidad institucional y los costos asociados para cumplir con esos requisitos.</li> <li>• Es persistente, paciente y profesional con las instituciones financiadoras y es responsable en cuanto a sus necesidades de información.</li> <li>• Implementa las transacciones de colocación de los mercados de capital y prepara los informes gerenciales correspondientes.</li> <li>• Procede al cierre de las transacciones de financiación. Asegura el proceso sistemático de los préstamos para suministrar los fondos que necesita la organización.</li> </ul>
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es capaz de medir los costos de los nuevos fondos, tanto en términos de costos directos (tasas de interés, comisiones) como de riesgos (cambio en moneda extranjera, tasas de interés y vencimientos).</li> </ul>

## CONTROL INTERNO

<b>CATEGORÍA:</b>	• Técnica
<b>GRUPO O PROCESO FUNCIONAL:</b>	• Control Interno
<b>COMPETENCIA:</b>	• Control interno
<b>DEFINICIÓN:</b>	• Garantiza que están en funcionamiento los reglamentos de control adecuados para proteger los activos y los recursos de la organización.

NIVEL DE CONOCIMIENTO	EXPECTATIVAS SOBRE EL COMPORTAMIENTO
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con conocimientos básicos acerca de los procedimientos contables, incluyendo la capacidad de documentar y procesar transacciones contables y financieras.</li> <li>• Cuenta con la capacidad básica para validar y controlar la conformidad con los estándares de contabilidad establecidos y las políticas organizacionales y procedimientos.</li> <li>• Comprende y se adhiere a las políticas y regulaciones de manera consistente y sistemática.</li> </ul>
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementa procedimientos y técnicas de auditoría y control interno para asegurar el ajuste de las diferentes unidades de negocios, a las políticas y procedimientos establecidos y pertinentes.</li> <li>• Comprende, prepara y corrige los estados financieros y calendarios de apoyo. Posee conocimientos para analizar los movimientos y cambios en la información contable. Resuelve discrepancias, efectúa reconciliaciones y realiza correcciones.</li> <li>• Implementa tanto los planes financieros como los de auditoría no financiera.</li> </ul>
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplica técnicas de control cruzado a las transacciones y procedimientos, para asegurar la integridad de la información financiera.</li> <li>• Define planes de control interno.</li> <li>• Se asegura de que el trabajo de los demás cumpla con las políticas y procedimientos.</li> <li>• Aplica su conocimiento de los principios de auditoría para describir las metodologías, cuando trabaja con auditores internos y externos.</li> <li>• Demuestra conocimientos acerca de los procesos de negocios e identifica carencias, deficiencias y la falta de adecuación a las políticas y estándares.</li> <li>• Identifica y evalúa las áreas de riesgo y diseña los sistemas correctos para asegurar controles internos apropiados.</li> <li>• Integra principios y prácticas de control interno dentro de la institución.</li> </ul>
D	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formula políticas y regulaciones para minimizar el riesgo financiero y operativo de la institución.</li> <li>• Tiene conocimientos que aseguran el cumplimiento de los requisitos legales y estatutarios.</li> <li>• Maneja las auditorías, incluyendo la preparación del material para los auditores, trabajando con los mismos, realizando los comentarios correspondientes a los informes de auditoría y desarrollando planes de acciones correctivas.</li> <li>• Utiliza la información de auditoría para fortalecer los controles internos.</li> <li>• Diseña o mejora los sistemas de contabilidad de la organización para asegurar que responden a los requisitos de controles internos.</li> <li>• Tiene experiencia para evaluar la adecuación de los sistemas de control internos y recomendar planes de acción efectivos y correctos para subsanar deficiencias, en la totalidad del sistema o a nivel de la organización.</li> <li>• Resuelve medidas de control interno significativas, que involucran una falta de ajuste o una desviación en cuanto a los controles establecidos.</li> </ul>

## DISEÑO Y SUMINISTRO DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL

<b>CATEGORÍA:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Técnica</li> </ul>
<b>GRUPO O PROCESO FUNCIONAL:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistemas de Información Gerencial (SIG)</li> </ul>
<b>COMPETENCIA:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño y suministro de los sistemas de información gerencial</li> </ul>
<b>DEFINICIÓN:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrolla y mantiene sistemas que proporcionarán información clave a la institución, sus asociados y partes interesadas.</li> </ul>

NIVEL DE CONOCIMIENTO	EXPECTATIVAS SOBRE EL COMPORTAMIENTO
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proporciona la información requerida por varios usuarios.</li> <li>Comprende, implementa y apoya sistemas de información gerencial.</li> </ul>
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utiliza SIG para producir informes de la gerencia, de acuerdo con las especificaciones dadas.</li> </ul>
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrolla sistemas para generar información, cubriendo las necesidades de la institución y de clientes varios.</li> <li>Se vincula con expertos externos en SIG, para lograr soluciones tecnológicas para las necesidades de SIG de la organización.</li> </ul>
D	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifica las necesidades de información para cumplir con las necesidades de terceras partes, internas y externas, y para asegurar el desarrollo de sistemas apropiados que permitan la consolidación, organización y generación de la información.</li> </ul>

## ADMINISTRACIÓN DE LA BASE DE DATOS

<b>CATEGORÍA:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Técnica</li> </ul>
<b>GRUPO O PROCESO FUNCIONAL:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistemas de Información Gerencial (SIG)</li> </ul>
<b>COMPETENCIA:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administración de la base de datos</li> </ul>
<b>DEFINICIÓN:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseña, mantiene y asegura la base de datos apropiada, necesaria para apoyar los sistemas de información de la organización.</li> </ul>

NIVEL DE CONOCIMIENTO	EXPECTATIVAS SOBRE EL COMPORTAMIENTO
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obtiene, instala y mantiene los programas de computación para apoyar las necesidades de la base de datos de la organización.</li> </ul>
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseña la infraestructura de la base de datos, necesaria para apoyar los sistemas de información de la organización.</li> </ul>
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proporciona los parámetros para el diseño de la base de datos, apropiada para la organización.</li> <li>Desarrolla las competencias necesarias para manejar los requisitos de la base de datos de la organización.</li> </ul>
D	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrolla la infraestructura de la base de datos, apropiada para la organización.</li> <li>Asegura que se cuenta con los sistemas de seguridad apropiados, para salvaguardar la infraestructura de la base de datos.</li> </ul>

## SISTEMAS DE COMPUTACIÓN/MANEJO DE LA RED

<b>CATEGORÍA:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Técnica</li> </ul>
<b>GRUPO O PROCESO FUNCIONAL:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistemas de Información Gerencial (SIG)</li> </ul>
<b>COMPETENCIA:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistemas de computación / Manejo de la red</li> </ul>
<b>DEFINICIÓN:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrolla y mantiene la configuración de los sistemas de computación y la infraestructura de la red, que apoyará los sistemas de información necesarios para la institución, mejorando a la vez la eficiencia de las operaciones y los costos.</li> </ul>

NIVEL DE CONOCIMIENTO	EXPECTATIVAS SOBRE EL COMPORTAMIENTO
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiene conocimientos de los elementos diseñados para prestar servicio a los sistemas de computación y habilidad para resolver problemas básicos, comunes de estos sistemas.</li> <li>Implementa programas de mantenimiento de varios servicios para el sistema de computación.</li> </ul>
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resuelve problemas más complejos de los sistemas de computación y recomienda las soluciones apropiadas.</li> <li>Maneja problemas serios del sistema de computación y de la red, trabajando con los proveedores.</li> </ul>
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realiza la planificación de capacidades y predicciones, y contribuye a la planificación del presupuesto.</li> <li>Negocia con los vendedores y los proveedores de tecnología.</li> <li>Investiga y se mantiene al día respecto a las tecnologías, para mejorar el desempeño de la red.</li> </ul>
D	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrolla un sistema y red de computación efectiva en cuanto a costos, que se ajusta a los objetivos de negocios de la organización.</li> <li>Coordina la expansión y el crecimiento del sistema de computación y de la red, con los objetivos y estrategias de negocios.</li> <li>Suministra liderazgo técnico y dirección para el desarrollo y diseño de la red y sistemas de información tecnológica.</li> </ul>

## CONTRATACIÓN

<b>CATEGORÍA:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnica</li> </ul>
<b>GRUPO O PROCESO FUNCIONAL:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos Humanos</li> </ul>
<b>COMPETENCIA:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratación</li> </ul>
<b>DEFINICIÓN:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evalúa y contrata personal potencial con las adecuadas calificaciones para la organización. Desarrolla múltiples fuentes de reclutamiento.</li> </ul>

NIVEL DE CONOCIMIENTO	EXPECTATIVAS SOBRE EL COMPORTAMIENTO
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colabora con los gerentes en el desarrollo de competencias para los puestos del personal.</li> <li>• Entrevista, examina y recomienda candidatos para las vacantes, en puestos temporales y permanentes.</li> </ul>
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prepara los anuncios de trabajo apropiados para las vacantes y nuevos puestos.</li> <li>• Desarrolla e implementa programas de fuentes múltiples, por ejemplo contratación en las universidades, ferias de trabajo y en Internet.</li> <li>• Orienta a los nuevos empleados con relación a las políticas de la organización, procedimientos y beneficios.</li> <li>• Controla el desempeño de los nuevos empleados y colabora con su superior inmediato para decidir sobre regularizaciones.</li> <li>• Lleva a cabo las entrevistas con los empleados que dejan la institución y colabora para aprobar dimisiones, retiros o despidos de empleados.</li> </ul>
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrolla redes con agencias, escuelas, organizaciones de profesionales y otras instituciones, para hallar nuevos candidatos.</li> <li>• Evalúa a los candidatos para todos los puestos y controla los procesos de contratación y permanencia.</li> <li>• Realiza las entrevistas de salida con todos los empleados que dejan la organización.</li> </ul>
D	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseña sistemas y procedimientos para la contratación.</li> <li>• Evalúa a los candidatos para puestos ejecutivos.</li> <li>• Negocia los paquetes de oferta de trabajo con todos los candidatos.</li> </ul>



## COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS

<b>CATEGORÍA:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Técnica</li> </ul>
<b>GRUPO O PROCESO FUNCIONAL:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recursos Humanos</li> </ul>
<b>COMPETENCIA:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compensación y beneficios</li> </ul>
<b>DEFINICIÓN:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrolla e implementa varios programas de compensación y beneficios, adecuados a las necesidades de la organización.</li> </ul>

NIVEL DE CONOCIMIENTO	EXPECTATIVAS SOBRE EL COMPORTAMIENTO
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administra los beneficios de los empleados.</li> <li>Responde a las preguntas y solicitudes de los empleados con relación a las compensaciones y beneficios.</li> <li>Determina el pago adecuado para el personal.</li> </ul>
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>Garantiza el procesamiento de pagos de salarios de acuerdo con los montos establecidos y aprobados.</li> <li>Responde a todos los problemas y preguntas relativos al pago de salarios.</li> <li>Diseña las precauciones apropiadas para asegurar la exactitud y la confidencialidad.</li> <li>Inicia mejoras en los procesos/sistema de pago de salarios y beneficios.</li> <li>Coordina junto con el gerente de finanzas y otros en la organización, todo lo relativo a políticas, procedimientos e implementación del pago de salarios.</li> </ul>
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseña y desarrolla mejoras en los programas actuales de compensaciones y beneficios, o diseña y desarrolla nuevos programas, a fin de atraer y retener en la organización al personal calificado.</li> </ul>
D	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determina las políticas de compensaciones y beneficios, adecuadas a las necesidades y a la capacidad financiera de la organización.</li> <li>Suministra direcciones con relación a los programas sobre las diferentes clases de compensación y beneficios que se deben desarrollar para la organización.</li> </ul>

## CAPACITACIÓN

<b>CATEGORÍA:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Técnica</li> </ul>
<b>GRUPO O PROCESO FUNCIONAL:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recursos Humanos</li> </ul>
<b>COMPETENCIA:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitación</li> </ul>
<b>DEFINICIÓN:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transfiere el conocimiento técnico y funcional necesario para el personal y para los clientes, a través del desarrollo y la implementación de programas de capacitación apropiados e intervenciones.</li> </ul>

NIVEL DE CONOCIMIENTO	EXPECTATIVAS SOBRE EL COMPORTAMIENTO
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>Colabora en el desarrollo de los materiales de capacitación.</li> <li>Evalúa las necesidades de capacitación del personal y de los clientes.</li> <li>Lleva a cabo programas de capacitación básicos y convencionales.</li> </ul>
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adapta programas sencillos de capacitación a las necesidades de los clientes.</li> <li>Determina, planifica e implementa diferentes programas de capacitación para su personal, adecuados a las necesidades del cliente y de la organización.</li> <li>Utiliza una variedad de herramientas y enfoques para lograr una capacitación efectiva.</li> </ul>
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crea y maneja la red de proveedores para los diferentes programas de capacitación, que la organización y sus clientes puedan necesitar.</li> <li>Administra los programas de capacitación necesarios para desarrollar la capacidad de la organización y la de sus clientes.</li> <li>Evalúa la efectividad de los programas de capacitación.</li> <li>Desarrolla las capacidades del personal para llevar a cabo programas de capacitación para diferentes audiencias.</li> <li>Diseña y desarrolla programas de capacitación más sofisticados, para mejorar las habilidades en las áreas de dirección, desarrollo de estrategias y expansión del mercado.</li> </ul>
D	<ul style="list-style-type: none"> <li>Garantiza la calidad de los programas de capacitación para los clientes y para la organización.</li> <li>Garantiza el desarrollo continuado de nuevos enfoques para la capacitación, adecuado a las necesidades de la organización y de sus clientes.</li> </ul>

## PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

<b>CATEGORÍA:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnica</li> </ul>
<b>GRUPO O PROCESO FUNCIONAL:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos Humanos</li> </ul>
<b>COMPETENCIA:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación y desarrollo organizacional</li> </ul>
<b>DEFINICIÓN:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseña las estructuras organizacionales, define la organización y las competencias necesarias para los trabajos. Implementa planes para el diseño organizacional, incluyendo la contratación de personal con las competencias correctas para alcanzar las estrategias organizacionales.</li> </ul>

NIVEL DE CONOCIMIENTO	EXPECTATIVAS SOBRE EL COMPORTAMIENTO
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participa en las revisiones organizacionales y el diseño de trabajos.</li> <li>• Evalúa las necesidades de personal actuales e identifica las carencias.</li> <li>• Facilita los procesos para la planificación de acciones dirigidas a cubrir las carencias en recursos humanos.</li> </ul>
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilita la identificación y definición de diferentes competencias organizacionales y de trabajo.</li> <li>• Determina las necesidades de personal apropiadas, a nivel de departamento, siguiendo las regulaciones y los postulados prescritos.</li> <li>• Lleva a cabo el diagnóstico organizacional para evaluar las brechas en recursos humanos.</li> </ul>
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporciona servicios de consultoría para los gerentes, sobre su estructura organizacional y las necesidades de contratación de personal.</li> <li>• Inicia los cambios y mejoras en los sistemas y procesos de planificación.</li> <li>• Determina los requerimientos apropiados de personal para varios departamentos o niveles de grupos.</li> <li>• Recomienda las intervenciones apropiadas para resolver problemas organizacionales clave.</li> </ul>
D	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrolla la filosofía, políticas y procedimientos para la planificación organizacional y procesos de desarrollo.</li> <li>• Diseña una estructura organizacional que se alinea con la visión y las estrategias a largo plazo de la institución.</li> </ul>

## SERVICIOS LEGALES

<b>CATEGORÍA:</b>	• Técnica
<b>GRUPO O PROCESO FUNCIONAL:</b>	• Asuntos Corporativos
<b>COMPETENCIA:</b>	• Servicios legales
<b>DEFINICIÓN:</b>	• Protege el interés de la organización dentro de la estructura legal del entorno en el que opera.

<b>NIVEL DE CONOCIMIENTO</b>	<b>EXPECTATIVAS SOBRE EL COMPORTAMIENTO</b>
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprende las leyes aplicables, pertinentes a los productos y servicios de la organización.</li> </ul>
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifica las leyes que tienen repercusiones relevantes para las operaciones de la organización.</li> <li>• Lleva a cabo las acciones necesarias para prevenir y/o resolver cualquier disputa legal respecto a las operaciones de la organización.</li> </ul>
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrolla puestos, políticas y programas que aseguren que la organización está dentro del marco legal, en el entorno en el que opera.</li> </ul>
D	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantiza que la organización opera en cumplimiento de todas las provisiones de la ley, en el desarrollo de todas sus operaciones.</li> </ul>

## MANEJO DE LAS PARTES INTERESADAS

<b>CATEGORÍA:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnica</li> </ul>
<b>GRUPO O PROCESO FUNCIONAL:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asuntos Corporativos</li> </ul>
<b>COMPETENCIA:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de las partes interesadas</li> </ul>
<b>DEFINICIÓN:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifica las partes interesadas de la organización (miembros de la junta, instituciones del sector público e instituciones afiliadas) y desarrolla programas que le permiten a la organización crear sólidas relaciones con todos ellos.</li> </ul>

NIVEL DE CONOCIMIENTO	EXPECTATIVAS SOBRE EL COMPORTAMIENTO
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporciona información a partes interesadas específicas, para instruir las acerca de los programas y servicios de la organización.</li> </ul>
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implements programs designed to strengthen relationships with specific stakeholders.</li> <li>• Handles and addresses specific issues that may be raised by a stakeholder of the organization.</li> </ul>
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifica a las partes interesadas fundamentales y crea estrategias, lo que le permitirá a la organización forjar sólidas relaciones y asociaciones con dichas partes.</li> <li>• Maneja temas conflictivos entre las diferentes partes interesadas.</li> </ul>
D	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crea redes sólidas entre las diferentes partes interesadas de la organización y forma asociaciones con ellas en varias áreas en las que se trabaja para lograr la visión de la organización.</li> </ul>

## COMUNICACIONES (INTERNAS)

<b>CATEGORÍA:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Técnica</li> </ul>
<b>GRUPO O PROCESO FUNCIONAL:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asuntos Corporativos</li> </ul>
<b>COMPETENCIA:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicaciones</li> </ul>
<b>DEFINICIÓN:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comprende y es sensible al historial de su audiencia y determina cuáles son los mejores medios para transmitir sus mensajes.</li> <li>Simplifica los mensajes para que la audiencia pueda entenderlos fácilmente. Utiliza una variedad de métodos de comunicación.</li> </ul>

NIVEL DE CONOCIMIENTO	EXPECTATIVAS SOBRE EL COMPORTAMIENTO
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exhibe buenas habilidades en comunicación, tanto oral como escrita.</li> <li>Escucha, comprende y sigue instrucciones correctamente.</li> </ul>
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reúne información precisa y proporciona instrucciones claras a sus subordinados o miembros del equipo.</li> <li>Transmite la información pertinente a los miembros del equipo y a los clientes.</li> <li>Prepara informes técnicos y materiales para presentaciones.</li> <li>Utiliza varios medios y enfoques para comunicar ideas que se ajusten a la situación o a la necesidad.</li> </ul>
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exhibe excelentes destrezas en la comunicación tanto oral como escrita.</li> <li>Desarrolla y realiza presentaciones de varios productos y servicios para los clientes.</li> <li>Desarrolla e implementa planes y programas de comunicación que apoyan las actividades e iniciativas de la organización.</li> <li>Se comunica de manera tal que motiva a las personas a emprender acciones.</li> <li>Utiliza una amplia gama de métodos para comunicarse, incluyendo un lenguaje y estilo que captan la atención de la audiencia meta.</li> <li>Proporciona la información pertinente a toda la organización y se asegura de que cuenta con los mecanismos que permiten el flujo oportuno de la información.</li> </ul>
D	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proporciona direcciones con respecto a los sistemas de comunicación.</li> <li>Controla las líneas de comunicación en la organización y con los asociados y audiencias externas.</li> <li>Transmite la información clave para toda la organización, de manera oportuna y efectiva.</li> <li>Crea un entorno que favorece la confianza y la transparencia, y una comunicación abierta.</li> <li>Comunica la visión, misión y valores de la organización de manera tal que inspira a los miembros del personal y hace que éstos las apliquen diariamente.</li> <li>Se comunica con diferentes audiencias, tanto internas como externas.</li> </ul>

## ADMINISTRACIÓN DE EDIFICIOS Y SERVICIOS

<b>CATEGORÍA:</b>	• Técnica
<b>GRUPO O PROCESO FUNCIONAL:</b>	• Administración
<b>COMPETENCIA:</b>	• Desarrolla y facilita la administración
<b>DEFINICIÓN:</b>	• Proporciona servicios de apoyo en el área de administración de oficina/ establecimiento y consistentemente implementa las políticas administrativas de la organización, diseñadas para crear un entorno favorable en la oficina.

NIVEL DE CONOCIMIENTO	EXPECTATIVAS SOBRE EL COMPORTAMIENTO
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementa el diseño y la asignación de espacios de acuerdo con los planes aprobados.</li> <li>• Establece los reglamentos y procedimientos para el manejo del espacio en la oficina.</li> <li>• Maximiza la adjudicación del espacio en la oficina, a fin de minimizar los costos.</li> <li>• Coordina con la administración del edificio/el dueño de la propiedad, todo lo necesario para asegurar que se cubren las necesidades de la organización.</li> </ul>
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formula políticas sobre el manejo del espacio en la oficina.</li> <li>• Controla los desarrollos acerca de nuevos enfoques y tecnologías en el manejo del espacio en la oficina y evalúa su conveniencia para la organización.</li> <li>• Selecciona y negocia nuevos sitios satélites o ubicaciones regionales.</li> <li>• Supervisa los proyectos de construcción.</li> <li>• Formula e implementa los reglamentos internos y las medidas de seguridad a través de las diferentes unidades.</li> </ul>
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anticipa las necesidades de la organización, en cuanto a espacio y planes para la oficina, y planifica la adquisición de espacio adicional a un precio óptimo.</li> <li>• Anticipa los cambios y las necesidades organizacionales que requerirán la creación de nuevas políticas y/o la adquisición de establecimientos y recursos adicionales.</li> </ul>

## ADQUISICIONES

<b>CATEGORÍA:</b>	• Técnica
<b>GRUPO O PROCESO FUNCIONAL:</b>	• Administración
<b>COMPETENCIA:</b>	• Adquisiciones
<b>DEFINICIÓN:</b>	• Obtiene los suministros y materiales necesarios para la organización, de acuerdo con los calendarios y especificaciones requeridos y a un precio óptimo.

NIVEL DE CONOCIMIENTO	EXPECTATIVAS SOBRE EL COMPORTAMIENTO
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maneja las negociaciones con los proveedores para obtener precios óptimos.</li> <li>• Entrega los materiales de oficina de acuerdo con la calidad, cantidad y el calendario requerido.</li> <li>• Maneja la caja chica, el desembolso de fondos rotatorios y los informes de liquidación de acuerdo con las regulaciones establecidas.</li> <li>• Contribuye al desarrollo de los procesos necesarios para la conservación de recursos.</li> </ul>
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establece estándares de adquisición para los materiales requeridos por la organización.</li> <li>• Establece regulaciones y procedimientos para las compras.</li> <li>• Evalúa a los proveedores de acuerdo con los estándares de calificación establecidos.</li> <li>• Establece reglamentos de acreditación para los proveedores, basados en los estándares de calidad de la organización.</li> </ul>
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantiza que se observan los controles apropiados para las adquisiciones.</li> <li>• Define las políticas de adquisiciones, particularmente para los suministros y proveedores clave.</li> <li>• Anticipa las futuras necesidades de la organización y asegura que se cubren esas necesidades a un precio óptimo.</li> </ul>



## SERVICIOS DE OFICINA

<b>CATEGORÍA:</b>	• Técnica
<b>GRUPO O PROCESO FUNCIONAL:</b>	• Administración
<b>COMPETENCIA:</b>	• Servicios de oficina
<b>DEFINICIÓN:</b>	• Proporciona servicios de apoyo varios, en el área de administración de la oficina, y pone en práctica las políticas administrativas de la organización.

<b>NIVEL DE CONOCIMIENTO</b>	<b>EXPECTATIVAS SOBRE EL COMPORTAMIENTO</b>
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementa programas y servicios administrativos de acuerdo con las políticas establecidas y contempla las necesidades administrativas de varias unidades.</li> </ul>
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maneja a los proveedores de servicios para que cubran las necesidades administrativas de la organización y suministren servicios de calidad.</li> <li>• Desarrolla sistemas y procedimientos para garantizar que las unidades reciben apoyo logístico, para una mejor implementación de sus programas de trabajo.</li> </ul>
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establece y define estándares para la prestación de los servicios requeridos.</li> <li>• Anticipa los requerimientos logísticos de la organización, con base en los planes y programas, y garantiza su suministro.</li> </ul>

## MANEJO DE LA SEGURIDAD

<b>CATEGORÍA:</b>	• Técnica
<b>GRUPO O PROCESO FUNCIONAL:</b>	• Administración
<b>COMPETENCIA:</b>	• Manejo de la seguridad
<b>DEFINICIÓN:</b>	• Diseña e implementa sistemas de seguridad que protegerán información vital, activos y recursos de la organización.

NIVEL DE CONOCIMIENTO	EXPECTATIVAS SOBRE EL COMPORTAMIENTO
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sigue e implementa las medidas de seguridad establecidas por la organización.</li> </ul>
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evalúa las medidas y procedimientos de seguridad actuales de la organización y recomienda las revisiones necesarias para fortalecer dichos procedimientos y asegurar que cumplen con las posibles nuevas regulaciones.</li> <li>• Evalúa a las organizaciones que suministran seguridad en todas las operaciones de la organización.</li> </ul>
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establece los criterios y estándares para la selección de entidades que implementarán los programas de seguridad de la organización.</li> <li>• Diseña los programas de seguridad para la organización.</li> </ul>
D	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrolla políticas de seguridad para la organización y asegura que toda la organización se adhiere de manera consistente y estricta a estas políticas.</li> </ul>

## LIDERAZGO

<b>CATEGORÍA:</b>	• Técnica
<b>GRUPO O PROCESO FUNCIONAL:</b>	• Administración
<b>COMPETENCIA:</b>	• Liderazgo
<b>DEFINICIÓN:</b>	• Ejerce influencia en los demás en cuanto a la visión compartida.

<b>NIVEL DE CONOCIMIENTO</b>	<b>EXPECTATIVAS SOBRE EL COMPORTAMIENTO</b>
A	• Establece credibilidad con los demás, como parte de un equipo o entre los clientes.
B	• Ejerce influencia en los miembros del equipo o en los clientes, con respecto al apoyo que se debe brindar a los objetivos de la organización.
C	• Ejerce influencia en grupos u organizaciones que no están bajo su autoridad, para que apoyen un objetivo común.
D	• Ejerce influencia en los gestores de políticas y otros líderes de opinión, con respecto a una visión común.

## ORGANIZACIÓN

<b>CATEGORÍA:</b>	• Técnica
<b>GRUPO O PROCESO FUNCIONAL:</b>	• Administración
<b>COMPETENCIA:</b>	• Organización
<b>DEFINICIÓN:</b>	• Determina las diferentes funciones que son necesarias para cumplir con una meta u objetivo de la manera más efectiva. Coloca a las personas indicadas en puestos de responsabilidad, para alcanzar las metas y objetivos de los programas.

<b>NIVEL DE CONOCIMIENTO</b>	<b>EXPECTATIVAS SOBRE EL COMPORTAMIENTO</b>
A	• Define las tareas que debe cumplir un equipo pequeño y asigna las tareas específicas que deben desempeñar los miembros de cada equipo.
B	• Define y agrupa las tareas que deben cumplir una unidad y/o un equipo con funciones cruzadas. Asigna el trabajo a cada miembro de la unidad.
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Define y agrupa las tareas que debe cumplir la organización y asigna a cada unidad organizacional la persona indicada o líder.</li> <li>• Observa a la organización comparándola con otras instituciones del sector y con otras industrias relacionadas.</li> </ul>
D	• Facilita la organización de una red con múltiples instituciones.

## ADMINISTRACIÓN DEL DESEMPEÑO

<b>CATEGORÍA:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Técnica</li> </ul>
<b>GRUPO O PROCESO FUNCIONAL:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administración</li> </ul>
<b>COMPETENCIA:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administración del desempeño.</li> </ul>
<b>DEFINICIÓN:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Define y establece los objetivos y estándares que deben cumplirse dentro de una organización y por los individuos. Regularmente, controla el desempeño real en comparación con los objetivos y los estándares. Proporciona acciones correctivas y consejo, para ayudar a la organización y a los individuos a alcanzar sus objetivos de desempeño.</li> </ul>

NIVEL DE CONOCIMIENTO	EXPECTATIVAS SOBRE EL COMPORTAMIENTO
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>Define los objetivos individuales que están alineados con los objetivos de la organización.</li> <li>Establece los puntos de referencia frente a los cuales se comparan los objetivos y los estándares definidos y establecidos.</li> </ul>
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>Define los objetivos que un equipo o una unidad deben cumplir y que estarán alineados con los objetivos de toda la organización.</li> <li>Controla y evalúa el desempeño de un equipo o unidad, comparándolo con los objetivos y estándares definidos y establecidos.</li> <li>Capacita a los miembros del equipo o unidad, tomando las acciones correctivas necesarias para asegurar que se alcanzarán los objetivos.</li> </ul>
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determina las medidas y estándares de desempeño que se usarán al evaluar el desempeño de la organización.</li> <li>Controla y evalúa el desempeño de las unidades de la organización y toma las acciones correctivas necesarias, para asegurar que la organización alcanza sus objetivos.</li> </ul>
D	<ul style="list-style-type: none"> <li>Continuamente eleva las pautas del desempeño y retos para que la organización alcance mayores niveles de desempeño.</li> </ul>

## DESARROLLO DE LOS INDIVIDUOS

<b>CATEGORÍA:</b>	• Técnica
<b>GRUPO O PROCESO FUNCIONAL:</b>	• Administración
<b>COMPETENCIA:</b>	• Desarrollo de individuos
<b>DEFINICIÓN:</b>	• Evalúa las competencias de un individuo y determina el mejor enfoque para su desarrollo, de manera que pueda alcanzar su potencial total. Capacita y asesora a los demás en cuanto a su crecimiento personal y profesional.

NIVEL DE CONOCIMIENTO	EXPECTATIVAS SOBRE EL COMPORTAMIENTO
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se evalúa a sí mismo y comprende y acepta las fortalezas personales y las áreas que requieren mejoras.</li> <li>• Recibe información de los demás.</li> <li>• Se toma el tiempo para desarrollar, mejorar y estimularse a sí mismo, y descubrir oportunidades para su propio desarrollo.</li> <li>• Busca asesores y capacitadores que proporcionen orientación para el desarrollo personal y profesional.</li> </ul>
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporciona información a los miembros del equipo y subordinados, y busca información de los demás.</li> <li>• Está abierto al cambio y trabaja intensamente en etapas de desarrollo que contemplen áreas susceptibles de mejoras.</li> <li>• Extrae conocimientos de las experiencias de los demás y comparte las suyas propias, y aprende junto con las demás personas de su equipo.</li> <li>• Establece un equilibrio entre las expectativas de carreras y las necesidades de la organización.</li> </ul>
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reta y motiva al personal y/o a los miembros del equipo para que crezcan, asuman mayores responsabilidades y aspiren a su propio desarrollo.</li> <li>• Considera las aspiraciones de carreras individuales cuando asigna y desarrolla a individuos para enfrentarse a mayores responsabilidades.</li> <li>• Crea oportunidades para compartir lo aprendido.</li> <li>• Da autoridad a los demás para incrementar su contribución y nivel de responsabilidad, a fin de lograr los objetivos del equipo.</li> <li>• Evalúa, capacita y asesora a sus subordinados para mejorar o mantener un buen desempeño.</li> <li>• Desarrolla las habilidades de tutoría y capacitación de los demás.</li> <li>• Utiliza las herramientas de premios y reconocimientos apropiados, para reforzar el buen desempeño.</li> <li>• Contribuye al adelanto y a las mejoras de los sistemas y prácticas de desarrollo de los individuos en la organización, promoviendo el desarrollo de las competencias necesarias dentro del personal.</li> </ul>
D	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crea una organización de aprendizaje (una organización que crea y adquiere conocimientos para generar prácticas y servicios innovadores).</li> <li>• Selecciona y desarrolla a las personas adecuadas para puestos gerenciales clave dentro de la organización.</li> <li>• Auspicia una cultura organizacional de excelencia, de trabajo en equipo y compromiso con la visión y la misión.</li> </ul>

# Competencias Organizacionales

## PERSPECTIVA INTEGRADA

<b>CATEGORÍA:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizacional</li> </ul>
<b>COMPETENCIA:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perspectiva integrada</li> </ul>
<b>DEFINICIÓN:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Percibe situaciones y problemas en la totalidad de su entorno y en el contexto de la organización. Integra información y perspectivas a fin de llegar a la completa evaluación de una situación. Desarrolla una solución integrada, que contempla todos los factores de la situación y reflexiona a través de sus repercusiones.</li> </ul>

NIVEL DE CONOCIMIENTO	EXPECTATIVAS SOBRE EL COMPORTAMIENTO
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprueba la misión, así como los productos y servicios que ofrece la institución.</li> <li>Considera las repercusiones inmediatas de una situación, problema o proyecto en su propio trabajo.</li> <li>Conecta su trabajo con la misión general de la institución.</li> </ul>
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comprende las funciones relacionadas dentro de la unidad, junto con sus planes y programas, y anticipa las posibles repercusiones para su propio trabajo.</li> <li>Comprende los diferentes sistemas organizacionales y sus interconexiones, para poder dar soluciones analizando todos sus componentes.</li> </ul>
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conoce los factores que deben considerarse con respecto a proyectos específicos y los incorpora en el desarrollo y manejo de los mismos.</li> <li>Percibe los proyectos en su totalidad y comprende su impacto sobre las estrategias de la organización en general.</li> <li>Comprende y administra las relaciones interconectadas de los productos y servicios que ofrece la institución.</li> </ul>
D	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conoce la dinámica de los factores internos y externos que afectan a la institución, para llegar a las estrategias o soluciones apropiadas.</li> <li>Conoce la dinámica de la industria, de la que la institución forma parte, y anticipa los desarrollos que pudieran tener un significativo impacto en el futuro de la institución.</li> </ul>

## PLANIFICACIÓN

<b>CATEGORÍA:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizacional</li> </ul>
<b>COMPETENCIA:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificación</li> </ul>
<b>DEFINICIÓN:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifica y fija prioridades en los cursos de acción necesarios para cumplir con un objetivo. Maneja el tiempo para lograr un desempeño eficiente de las tareas requeridas para alcanzar los objetivos.</li> </ul>

NIVEL DE CONOCIMIENTO	EXPECTATIVAS SOBRE EL COMPORTAMIENTO
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prepara e implementa un plan de acción para su propio trabajo o proyecto.</li> <li>Controla el trabajo versus los objetivos y metas establecidas.</li> <li>Evalúa la calidad del trabajo que se lleva a cabo, cumpliendo los límites de tiempo establecidos y considerando las restricciones del presupuesto.</li> <li>Proporciona a su jefe, de manera oportuna, informes acerca del desempeño.</li> </ul>
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>Define las tareas y desarrolla planes de trabajo realistas, incluyendo presupuestos, recursos y agendas.</li> <li>Planifica proyectos importantes y coordina todas las actividades requeridas para llevar a cabo el proyecto.</li> <li>Coordina los planes de trabajo con los demás, para alcanzar los objetivos comunes.</li> <li>Anticipa los problemas e inconvenientes y los soluciona como corresponde.</li> <li>Mide el progreso versus las metas y revisa los planes de trabajo como corresponde.</li> </ul>
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planifica actividades de proyectos múltiples, con múltiples componentes.</li> <li>Controla el panorama de su propio trabajo y el de el/los equipo/s para cumplir con los objetivos.</li> <li>Crea un entorno de trabajo participativo, en donde los miembros que realizan las tareas comprenden los roles individuales y las metas, que conducen al cumplimiento de sus objetivos.</li> </ul>
D	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisa constantemente la visión, misión y filosofía de la organización, para responder a las necesidades de un entorno cambiante.</li> <li>Prepara planes estratégicos y a largo plazo para la organización.</li> <li>Asigna recursos de acuerdo con planes y prioridades estratégicas.</li> <li>Controla el desempeño de las unidades de acuerdo con las agendas acordadas y estándares de trabajo.</li> </ul>



## TOMA DE DECISIONES Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

<b>CATEGORÍA:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizacional</li> </ul>
<b>COMPETENCIA:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toma de decisiones y resolución de problemas</li> </ul>
<b>DEFINICIÓN:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analiza e identifica problemas que causan brechas y desviaciones de los estándares y/o los objetivos y determina e implementa el mejor curso de acción en una situación dada. Compromete recursos para el logro de los objetivos y es responsable de las decisiones que toma.</li> </ul>

NIVEL DE CONOCIMIENTO	EXPECTATIVAS SOBRE EL COMPORTAMIENTO
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utiliza el conocimiento básico para analizar problemas e identificar inconvenientes y sus posibles causas.</li> <li>Reúne la información necesaria para identificar posibles soluciones para los problemas.</li> <li>Toma decisiones basándose en los procedimientos, lineamientos y políticas establecidos.</li> </ul>
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reúne información para identificar inconvenientes y posibles soluciones para problemas que afectan al equipo/departamento.</li> <li>Demuestra capacidad para la resolución inductiva y deductiva de problemas en temas clave, utilizando la pasada experiencia y el conocimiento técnico para identificar las soluciones apropiadas.</li> <li>Toma decisiones en el momento preciso y asume la responsabilidad conjunta por los resultados finales.</li> <li>Implementa soluciones dentro del panorama de autoridad apropiado.</li> <li>Garantiza que se proporciona la debida información a todas las partes involucradas y afectadas por las decisiones tomadas.</li> </ul>
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utiliza técnicas para la resolución de problemas y la toma de decisiones al enfocar y resolver problemas complejos.</li> <li>Utiliza herramientas para llevar a cabo investigaciones en profundidad y sistemas de información para analizar problemas e identificar soluciones.</li> <li>Asesora a los demás y demuestra habilidades para ayudarlos a resolver problemas y llegar a soluciones.</li> <li>Anticipa problemas e inconvenientes potenciales y lleva a cabo las acciones preventivas apropiadas.</li> <li>Garantiza la implementación de las decisiones a través de un control activo y constante de la situación y el progreso. Identifica los puntos de control críticos y toma decisiones acerca de los cursos cambiantes, para asegurar el logro de los objetivos.</li> <li>Ejerce influencia en los demás para que tomen las decisiones apropiadas.</li> <li>Otorga autoridad a los demás para que tomen decisiones por sí mismos.</li> </ul>
D	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crea un entorno que estimula una solución creativa para los problemas y métodos para la toma de decisiones.</li> <li>Demuestra destrezas para pensar de manera analítica, al anticipar y resolver problemas que involucran temas estratégicos y que conducen a conflictos.</li> <li>Crea soluciones que demandan información conceptual analítica y la planificación de nuevos enfoques, cuando los métodos previamente aceptados han demostrado ser inadecuados.</li> <li>Permite que los demás piensen y analicen los problemas, considerando los objetivos generales de la organización.</li> <li>Exhibe determinación al implementar los planes estratégicos de la organización.</li> <li>Regularmente evalúa y revisa el impacto de las decisiones sobre la organización.</li> <li>Ejerce influencia en la rapidez con que se toman las decisiones y en el grado de riesgo en el que incurre la organización.</li> <li>Garantiza que todas las decisiones más importantes queden debidamente documentadas y claramente comunicadas a todas las personas relacionadas con las mismas.</li> </ul>

## MANEJO DE LA INFORMACIÓN

<b>CATEGORÍA:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizacional</li> </ul>
<b>COMPETENCIA:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manejo de la información</li> </ul>
<b>DEFINICIÓN:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obtiene, sintetiza, interpreta y analiza información diversa, a fin de generar posibles soluciones, llegar a decisiones o preparar las bases sobre las que se puedan tomar buenas decisiones.</li> </ul>

NIVEL DE CONOCIMIENTO	EXPECTATIVAS SOBRE EL COMPORTAMIENTO
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reúne información regular basada en procedimientos definidos y lleva a cabo análisis simples basándose en la información reunida.</li> <li>Comprende la naturaleza de la información requerida para poder alcanzar los objetivos del trabajo.</li> </ul>
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>Define cuál es la información necesaria para poder entender la naturaleza de un programa o de un problema.</li> <li>Emplea diferentes técnicas para obtener toda la información requerida.</li> <li>Organiza, analiza y documenta la información obtenida para generar o desarrollar una acción necesaria.</li> </ul>
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integra toda la información obtenida, concierne a las necesidades de los programas o inquietudes, para determinar una solución completa. Diseña los sistemas necesarios para captar la información que necesita la organización.</li> <li>Extrae toda la información pertinente, capaz de suministrar oportunidades de negocios para la organización o proveer una perspectiva más amplia para un proyecto dado.</li> </ul>
D	<ul style="list-style-type: none"> <li>Garantiza el desarrollo y mantenimiento de sistemas destinados a captar y organizar la información pertinente, proveniente de fuentes múltiples, que le darán a la organización una ventaja al suministrarle soluciones comerciales apropiadas para sus clientes finales y que le facilitarán las decisiones organizacionales.</li> <li>Garantiza que se asignan los recursos adecuados para la instalación de la tecnología apropiada, en cuanto a sistemas de información, para lograr este propósito.</li> </ul>

## MANEJO DE LAS RELACIONES

<b>CATEGORÍA:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizacional</li> </ul>
<b>COMPETENCIA:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manejo de las relaciones</li> </ul>
<b>DEFINICIÓN:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se relaciona con las personas de varios niveles institucionales y de diferentes rangos, interna y externamente. Forja sólidas relaciones que apoyan el logro de la visión y la misión de la institución. Considera la naturaleza y complejidad de las relaciones con otras organizaciones con las que interactúa la institución.</li> </ul>

NIVEL DE CONOCIMIENTO	EXPECTATIVAS SOBRE EL COMPORTAMIENTO
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crea y mantiene relaciones armoniosas con los diferentes miembros del personal, dentro de la institución.</li> <li>Trabaja efectivamente como miembro de un equipo.</li> </ul>
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrolla credibilidad y confianza con colegas y superiores, particularmente con los clientes finales. Influencia a los demás para trabajar de manera conjunta.</li> <li>Aplica destrezas relacionadas con la constitución de equipos, para trabajar en grupo de manera efectiva.</li> </ul>
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>Forja y desarrolla relaciones basadas en la confianza mutua y el respeto dentro de los diferentes niveles de la organización y con importantes partes interesadas externas a la organización.</li> <li>Maneja problemas conflictivos entre las partes interesadas, con la finalidad de alcanzar acuerdos y objetivos comunes.</li> <li>Desarrolla y mantiene un enfoque de "beneficios para todos", al tratar con colegas, subordinados, superiores y clientes finales.</li> </ul>
D	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promueve la sinergia y la unidad a través de las diferentes unidades de la organización.</li> <li>Maneja las relaciones con los miembros de la junta y otras partes interesadas y ejerce una influencia efectiva sobre ellos acerca de los temas clave de la organización.</li> <li>Desarrolla relaciones estratégicas con las principales redes externas y alianzas, que mejorarán el crecimiento a largo plazo y la competitividad de la organización, alcanzando a la vez los objetivos estratégicos.</li> </ul>

## CONOCIMIENTO DE LA TECNOLOGÍA PERTINENTE

<b>CATEGORÍA:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizacional</li> </ul>
<b>COMPETENCIA:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimiento de la tecnología</li> </ul>
<b>DEFINICIÓN:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regularmente obtiene, evalúa y adopta mejoras tecnológicas nuevas e importantes, para fortalecer la efectividad y la calidad de los servicios de la organización.</li> </ul>

NIVEL DE CONOCIMIENTO	EXPECTATIVAS SOBRE EL COMPORTAMIENTO
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifica y utiliza la tecnología y equipos pertinentes (computadoras, programas) para mejorar su propio conocimiento, así como la productividad y la calidad de los servicios.</li> </ul>
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifica y utiliza herramientas y tecnologías más complejas, para mejorar el conocimiento acerca del trabajo e incrementar la calidad de los servicios.</li> </ul>
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifica y utiliza una variedad de herramientas complejas y nuevas tecnologías, para mejorar los sistemas y distribución de los servicios.</li> <li>Aplica nuevas herramientas y equipos, mantiene un conocimiento actualizado en la utilización de la tecnología.</li> <li>Asesora a los demás en la utilización de herramientas y tecnología.</li> </ul>
D	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evalúa las diferentes tecnologías para una implementación relevante y efectiva en cuanto a costos en la organización.</li> <li>Constantemente se mantiene al tanto de las nuevas tecnologías e identifica las aplicaciones correspondientes en las diferentes áreas de la institución.</li> <li>Promueve un entorno que estimula el aprendizaje y el uso de la tecnología pertinente, para facilitar la información y el conocimiento compartido y la eficiencia en el lugar de trabajo.</li> </ul>

## MANEJO DE PROYECTOS

<b>CATEGORÍA:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizacional</li> </ul>
<b>COMPETENCIA:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manejo de proyectos</li> </ul>
<b>DEFINICIÓN:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planifica la producción factible de proyectos y establece prioridades acerca de los cursos de acción necesarios para manejar y dar cumplimiento a los proyectos. Maneja y optimiza el tiempo para lograr un desempeño eficiente en el cumplimiento de las tareas requeridas, a fin de lograr los objetivos establecidos, basándose en las agendas y presupuestos acordados.</li> </ul>

NIVEL DE CONOCIMIENTO	EXPECTATIVAS SOBRE EL COMPORTAMIENTO
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>Controla el progreso de los proyectos y sus propios compromisos, con relación a los estándares establecidos, lineamientos y metas.</li> </ul>
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordina con los demás departamentos y con los participantes externos todo lo necesario para poder dar cumplimiento a tareas dadas.</li> <li>Proporciona información a sus superiores con respecto a los progresos en el trabajo.</li> <li>Utiliza técnicas y herramientas para el manejo de proyectos, a fin de dar cumplimiento al trabajo.</li> </ul>
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lidera un equipo multifuncional de proyectos.</li> <li>Maneja un diverso grupo de individuos con diferentes personalidades y varias disciplinas y garantiza su cooperación y efectividad.</li> <li>Toma decisiones acerca de proyectos complejos, con relación a las agendas y la administración de recursos.</li> <li>Prepara e implementa planes de contingencia para cada problema o dificultad.</li> </ul>
D	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adapta el proceso de manejo de proyectos y realiza innovaciones en el mismo, para solucionar problemas complejos.</li> <li>Trabaja en colaboración y fluidamente con otros departamentos, sobre proyectos o actividades conjuntas.</li> </ul>

## Competencias Personales

### RESPONSABILIDAD / TRANSPARENCIA

<b>CATEGORÍA:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Personal</li></ul>
<b>COMPETENCIA:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Responsabilidad / transparencia</li></ul>
<b>DEFINICIÓN:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Es responsable de los resultados previstos y de todos los recursos que han sido asignados a su cuidado. Está abierto a compartir resultados y recursos con los demás.</li></ul>

<b>NIVEL DE CONOCIMIENTO</b>	<b>EXPECTATIVAS SOBRE EL COMPORTAMIENTO</b>
A	<ul style="list-style-type: none"><li>• Es responsable de su propio trabajo.</li></ul>
B	<ul style="list-style-type: none"><li>• Proporciona apoyo a los demás para que cumplan con su trabajo.</li><li>• Se hace responsable de los resultados del equipo.</li></ul>
C	<ul style="list-style-type: none"><li>• Es responsable de los resultados de la institución y de todos los recursos que han sido colocados bajo su responsabilidad.</li></ul>
D	<ul style="list-style-type: none"><li>• Toma responsabilidad por el bienestar de toda la organización.</li><li>• Promueve la transparencia con las partes interesadas.</li><li>• Está dispuesto a dejar que su propio trabajo, así como el de la institución, quede expuesto al escrutinio de los demás.</li></ul>

## CONFIANZA E INTEGRIDAD

<b>CATEGORÍA:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal</li> </ul>
<b>COMPETENCIA:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Confianza e integridad</li> </ul>
<b>DEFINICIÓN:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es honesto consigo mismo, reconociendo sus propias fortalezas y limitaciones. Manifiesta sinceridad y honestidad en palabras y en acciones. Promueve la confianza y la discreción entre los miembros del equipo; muestra consistencia en su pensamiento y acciones.</li> </ul>

NIVEL DE CONOCIMIENTO	EXPECTATIVAS SOBRE EL COMPORTAMIENTO
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acepta y reconoce totalmente su verdadera capacidad y limitaciones.</li> <li>Traduce los compromisos en acciones.</li> </ul>
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoya la ética social, moral, profesional y organizacional, y los valores y principios de la organización.</li> <li>Practica la transparencia y está abierto para atender las ideas y sentimientos de los demás.</li> <li>Respeto la confidencialidad en cuanto a información sensible, especialmente en discusiones con los clientes, documentos y asuntos confidenciales.</li> </ul>
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>Busca y acepta la responsabilidad personal en todas sus acciones.</li> <li>Exhibe estos valores dentro y fuera de la organización.</li> <li>Lleva una vida congruente (es consistente en pensamiento y en acción).</li> </ul>
D	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promueve una cultura que estimula la adhesión a los estándares más elevados de confianza e integridad dentro de la organización.</li> <li>Crea, para la institución, una imagen de incuestionable integridad.</li> </ul>

## EXCELENCIA

<b>CATEGORÍA:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Personal</li></ul>
<b>COMPETENCIA:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Excelencia</li></ul>
<b>DEFINICIÓN:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se compromete y adhiere a los más elevados estándares de desempeño. Se compromete con trabajos de la más elevada calidad. Realiza significativas contribuciones a las tareas o proyectos. Cumple con las expectativas.</li></ul>

<b>NIVEL DE CONOCIMIENTO</b>	<b>EXPECTATIVAS SOBRE EL COMPORTAMIENTO</b>
A	<ul style="list-style-type: none"><li>• Siempre lucha para conseguir elevados estándares para su trabajo.</li></ul>
B	<ul style="list-style-type: none"><li>• Excede los estándares establecidos o especificados por el cliente y/o por el supervisor.</li></ul>
C	<ul style="list-style-type: none"><li>• Busca una continua mejora en la forma en la que se realiza el trabajo y demuestra una creciente habilidad para responder a las necesidades de la organización y sus clientes.</li></ul>
D	<ul style="list-style-type: none"><li>• Define nuevos estándares de excelencia.</li><li>• Promueve una cultura de excelencia.</li></ul>



## TRABAJO EN EQUIPO

<b>CATEGORÍA:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal</li> </ul>
<b>COMPETENCIA:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajo en equipo</li> </ul>
<b>DEFINICIÓN:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Siente que es parte de una comunidad y de un equipo. Crea sólidas relaciones dentro del equipo, mejorando las habilidades para lograr los objetivos del trabajo.</li> </ul>

NIVEL DE CONOCIMIENTO	EXPECTATIVAS SOBRE EL COMPORTAMIENTO
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajo en equipo.</li> </ul>
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crea sólidas relaciones dentro del equipo.</li> <li>Considera las perspectivas y posiciones de los demás. Tiene la voluntad para ajustarse y ser flexible acerca de sus propios puntos de vista, a fin de alcanzar consenso y acuerdos dentro del equipo.</li> </ul>
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establece claramente los roles y objetivos entre las diferentes unidades para asegurar que cada miembro comprende cuál es su papel dentro de la organización y que está trabajando para lograr un objetivo común.</li> </ul>
D	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crea una cultura de trabajo en equipo y sinergia, para crear una ventaja distintiva para la organización.</li> </ul>

## INNOVATION

<b>CATEGORÍA:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Personal</li></ul>
<b>COMPETENCIA:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Innovación</li></ul>
<b>DEFINICIÓN:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidad para pensar de manera creativa y buscar nuevas formas de hacer las cosas. No se circunscribe al estatus quo, sino que busca mejorar o elevar el nivel de desempeño.</li></ul>

<b>NIVEL DE CONOCIMIENTO</b>	<b>EXPECTATIVAS SOBRE EL COMPORTAMIENTO</b>
A	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aprende nueva formas de hacer las cosas.</li></ul>
B	<ul style="list-style-type: none"><li>• Toma iniciativa para mejorar los procedimientos y procesos existentes.</li></ul>
C	<ul style="list-style-type: none"><li>• Demuestra creatividad para desarrollar nuevos enfoques, productos o programas tendientes al desarrollo de la organización y a la mejora del servicio al cliente.</li></ul>
D	<ul style="list-style-type: none"><li>• Promueve una cultura que reconoce y recompensa las iniciativas innovadoras y las mejoras continuas.</li><li>• Desarrolla mecanismos para permitir que el personal desarrolle ideas innovadoras.</li></ul>

## TRABAJO INTENSO Y COMPROMISO

<b>CATEGORÍA:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal</li> </ul>
<b>COMPETENCIA:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajo intenso y compromiso</li> </ul>
<b>DEFINICIÓN:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiene una sólida orientación para llevar a cabo todos los esfuerzos necesarios, a fin de lograr los objetivos de la organización. No permite que limitaciones o restricciones impidan sus logros, más bien busca vencerlas para asegurar el cumplimiento de los objetivos. Da la posibilidad, a los asociados u organizaciones afiliadas, de lograr sus propios objetivos.</li> </ul>

NIVEL DE CONOCIMIENTO	EXPECTATIVAS SOBRE EL COMPORTAMIENTO
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dispuesto a realizar el esfuerzo necesario para cumplir con una tarea dada.</li> </ul>
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realiza todos los esfuerzos necesarios para cumplir con las tareas y objetivos, de acuerdo con las agendas y especificaciones de los clientes finales y /o su supervisor:</li> </ul>
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contribuye con esfuerzos extra, a fin de superar barreras o limitaciones para lograr los objetivos y/o cumplir con las necesidades del cliente final.</li> <li>Subordina las preferencias y la comodidad personal, a fin de servir a los miembros de los clientes y a sus clientes.</li> </ul>
D	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promueve una cultura que estimula el compromiso total hacia la organización y hacia los clientes a quienes quiere prestar servicios.</li> </ul>

## Apéndice 2: Formulario de Evaluación Individual de Al Amana

		PERFIL REQUERIDO	COLEGAS		PROPIO		GM	
COMPETENCIAS		PERFIL	Conocimientos	Calificación	Conocimientos	Calificación	Conocimientos	Calificación
			CALIFICACIÓN: 1-ÁREA PARA DESARROLLAR, 2-DESARROLLADA, 3-CLARA FORTALEZA					
COMPETENCIAS TÉCNICAS								
<b>A. Servicios de Crédito</b>								
1.	Formación de Grupos	D	D	I	D	3	D	I
2.	Evaluación y Aprobación del Crédito (préstamos basados en la evaluación de colegas)	D	D	I	D	2	D	I
3.	Evaluación y Aprobación del Préstamo (préstamo basado en la evaluación)	D	D	I	B	3	D	I
4.	Desembolso del Crédito	D	D	I	C	2	B	2
5.	Manejo de la Cartera y del Riesgo	D	A	I	D	I	A	2
<b>B. Servicios para el Desarrollo Empresarial</b>								
1.	Consultoría	A	A	2	A	2	A	I
<b>C. Investigación, Desarrollo de Productos y Manejo del Conocimiento</b>								
1.	Investigación del Cliente	A	A	I	A	I	A	I
2.	Investigación del Entorno	A	A	I	A	I	A	I
3.	Desarrollo de Productos e Innovaciones	B	B	I	B	I	B	I
4.	Captación del Conocimiento	C	A	2	B	3	C	I
5.	Diseminación del Conocimiento	C	C	2	C	I	C	I
<b>D. Mercadeo y Servicio al Cliente</b>								
1.	Desarrollo e Implementación de una Estrategia de Mercadeo	B	B	2	A	2	B	I
2.	Promoción	C	A	2	B	2	C	I
3.	Servicio al Cliente	D	B	I	C	I	D	I
<b>E. Administración</b>								
1.	Liderazgo	C	C	2	C	I	C	3
2.	Organización	C	B	I	B	3	C	I
3.	Administración del Desempeño	C	A	2	B	3	C	2
4.	Desarrollo de los Individuos	C	B	I	C	I	C	2
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES								
1.	Perspectiva Integrada	D	B	2	C	2	D	2
2.	Planificación	D	C	I	C	I	D	I
3.	Toma de Decisiones y Resolución de Problemas	D	B	2	B	3	D	I
4.	Manejo de la Información	D	B	I	C	2	D	I
5.	Manejo de las Relaciones	D	C	2	C	3	D	2
6.	Conocimiento de la Tecnología Pertinente	B	B	2	B	I	B	2
7.	Manejo de Proyectos	D	A	3	B	3	D	2
COMPETENCIAS PERSONALES								
1.	Responsabilidad	D	D	2	D	2	D	3
2.	Confianza e Integridad	D	D	2	D	2	D	3
3.	Excelencia	D	C	I	C	3	D	I
4.	Trabajo en Equipo	D	D	2	C	3	D	2
5.	Innovación	D	B	2	B	3	D	I
6.	Trabajo Intenso y Compromiso	D	D	3	D	3	D	3

## Apéndice 3: FWWB (Friends of Women’s World Banking) Ejemplo de un Perfil de Trabajo

EJEMPLO DE UN PERFIL DE TRABAJO		
GERENTE REGIONAL		
COMPETENCIAS	PERFIL REQUERIDO	DESCRIPCIÓN
I. TÉCNICAS		
A. SERVICIOS FINANCIEROS		
Otorgamiento del Crédito	D	<ul style="list-style-type: none"> <li>Garantiza los mecanismos de control apropiados, aplicados a la implementación consistente de los procedimientos, a través de todas las regiones y de todos los clientes.</li> <li>Define las políticas sobre el crédito y establece sistemas y procedimientos que implementarán dichas políticas.</li> </ul>
Cartera y Manejo del Riesgo/ Manejo de la Cartera y del Riesgo	D	<ul style="list-style-type: none"> <li>Garantiza el desarrollo y cumplimiento de las políticas sobre la calidad de la cartera y los niveles de riesgo.</li> <li>Garantiza que la organización aplica todas las medidas necesarias para hacer que todas las organizaciones asociadas alcancen la calidad de cartera deseada.</li> </ul>
B. DESARROLLO INSTITUCIONAL		
Evaluación Institucional y Control del Desempeño	D	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establece políticas y procedimientos para la evaluación institucional.</li> <li>Garantiza la constante adhesión a los procedimientos y estándares establecidos para la evaluación institucional, a través de todas las regiones y clientes.</li> <li>Emite juicios valiosos acerca del potencial de la organización para alcanzar el éxito y crecer hasta llegar a los más altos niveles.</li> </ul>
Análisis Financiero	D	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proporciona asesoría a las organizaciones asociadas, para mantener una elevada calidad de la cartera.</li> <li>Controla las cuentas por cobrar y las cuentas/aprobaciones basadas en los límites.</li> <li>Desarrolla e implementa estrategias de recuperación.</li> </ul>
Ayuda Específica para la Institución	C	<ul style="list-style-type: none"> <li>Extrae conclusiones válidas y profundas acerca de la organización y su desempeño financiero, a través de la aplicación del análisis financiero y los métodos o modelos de evaluación.</li> <li>Capacita a los demás en el uso de los ratios financieros.</li> </ul>
Riesgo / Análisis Medioambiental	D	<ul style="list-style-type: none"> <li>Define los diferentes factores que afectan el nivel de riesgo de una institución y, basándose en estos factores, evalúa si invertir o no en la institución.</li> </ul>
C. DESARROLLO DE MERCADO		
Investigación de Mercado	C	<ul style="list-style-type: none"> <li>Define la clase de actividades y proyectos de investigación que es necesario llevar a cabo, para proporcionarle a la organización la información pertinente, que debe tomar como base para sus estrategias</li> <li>Sintetiza e integra los diferentes resultados de la investigación, para llegar a tendencias y conclusiones que servirán como base para las acciones y decisiones administrativas.</li> <li>Evalúa la calidad del desempeño de las diferentes agencias de investigación empleadas por la organización.</li> <li>Dirige las investigaciones/encuestas de mercado que generarán la información de mercado pertinente para la formulación/revisión de los planes y estrategias de mercadeo.</li> </ul>
Desarrollo de Productos / Innovaciones	C	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseña/desarrolla nuevos productos y procesos que contemplarán las necesidades de los clientes.</li> <li>Aplica los avances tecnológicos o establece nuevos avances en la tecnología, a fin de realizar innovaciones o mejoras en los productos.</li> </ul>

MUESTRA DE UN PERFIL DE TRABAJO			
GERENTE REGIONAL			
	COMPETENCIAS	PERFIL REQUERIDO	DESCRIPCIÓN
D.	FINANZAS		
	Presupuesto y Control del Presupuesto	C	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrolla presupuestos y proyecciones financieras para múltiples proyectos.</li> <li>• Integra los presupuestos de los diferentes departamentos.</li> <li>• Prepara los informes sobre el presupuesto y el análisis de variantes.</li> <li>• Se responsabiliza de los presupuestos de las unidades/ departamentos y conoce las repercusiones financieras de las acciones.</li> <li>• Genera hipótesis fundamentales para la planificación y objetivos del presupuesto.</li> <li>• Desarrolla sistemas y procedimientos para el presupuesto y capacita a otras unidades en la preparación de sus propios presupuestos.</li> </ul>
	Administración Financiera	C	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analiza las fuentes y usos de fondos y prepara los informes y proyecciones sobre el flujo de efectivo basándose en estos análisis.</li> <li>• Negocia las mejores tasas sobre las inversiones e identifica varias opciones que maximizarían los ingresos para la organización.</li> <li>• Determina con exactitud el justo valor de mercado de las propiedades.</li> <li>• Obtiene y corrobora la información pertinente para determinar el valor de la propiedad.</li> </ul>
E.	APOYO DE LAS POLÍTICAS		
	Comprensión de las Políticas	D	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprende la dinámica de las relaciones y la interrelación de fuerzas entre los actores clave.</li> </ul>
	Comprende la dinámica de las relaciones y la interrelación de fuerzas entre los actores clave.	C	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene una completa comprensión y conocimiento de las diferentes disposiciones regulatorias que afectan al sector de las microfinanzas y demás sectores relacionados.</li> <li>• Controla nuevos avances en las disposiciones regulatorias y anticipa las repercusiones que éstas puedan tener para la institución y para el sector.</li> </ul>
F.	ADMINISTRACIÓN		
	Liderazgo	C	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejerce influencia en grupos u organizaciones que no están bajo su autoridad, para que apoyen un objetivo común.</li> </ul>
	Organización	C	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Define y agrupa el trabajo que debe llevar a cabo una organización, y determina y asigna a cada unidad organizacional el talento o líder apropiado.</li> <li>• Observa a la organización con relación a otras instituciones en el sector e industrias relacionadas.</li> </ul>
	Administración del Desempeño	C	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determina las medidas y estándares de desempeño que serán utilizados para evaluar el desempeño de la organización.</li> <li>• Controla y evalúa el desempeño de las diferentes unidades y establece las acciones correctivas que asegurarán el logro de los objetivos de la organización como un todo.</li> </ul>

**MUESTRA DE UN PERFIL DE TRABAJO**

**GERENTE REGIONAL**

	<b>COMPETENCIAS</b>	<b>PERFIL REQUERIDO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
II.	<b>ORGANIZACIONAL</b>		
	Planificación	C	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prepara planes para proyectos múltiples o un sistema total con diferentes componentes.</li> <li>• Controla el panorama de trabajo propio y del equipo para alcanzar los objetivos establecidos.</li> <li>• Crea un entorno de trabajo participativo, en donde cada uno de los miembros entiende los roles individuales y las metas para lograr sus objetivos.</li> </ul>
	Toma de Decisiones y Resolución de Problemas	C	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selecciona y utiliza técnicas y procesos para la resolución de problemas y la toma de decisiones, a fin de enfocar y resolver problemas complejos.</li> <li>• Utiliza herramientas para la investigación en profundidad y sistemas de información para analizar problemas e identificar soluciones.</li> <li>• Asesora a los demás y demuestra destrezas para dar solución a los problemas.</li> <li>• Anticipa problemas e inconvenientes potenciales e implementa las acciones preventivas adecuadas.</li> <li>• Asegura la implementación de las decisiones a través de un control activo y constante del estatus y los progresos; identifica puntos de control críticos y decide sobre los cambios/revisiones necesarios para asegurar que se logren los objetivos.</li> <li>• Da autoridad a los demás para que tomen decisiones por sí mismos.</li> <li>• Ejerce influencia en los demás para que tomen las decisiones apropiadas.</li> </ul>
	Manejo de las Relaciones	C	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forja y desarrolla relaciones basadas en la mutua confianza y respeto, en los diferentes niveles de la organización y con las partes interesadas externas y esenciales de la organización.</li> <li>• Maneja temas conflictivos entre las diferentes partes interesadas a fin de establecer acuerdos y objetivos comunes.</li> <li>• Desarrolla y mantiene el enfoque de "beneficios para todos" para tratar con sus colegas, subordinados, superiores y clientes.</li> </ul>
	Orientación hacia el Servicio al Cliente	D	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sirve como ejemplo para toda la organización en lo que tiene que ver con el/en lo relativo al "deleite del cliente".</li> <li>• Personalmente maneja problemas y asuntos de elevado riesgo y perfil elevado.</li> <li>• Desarrolla e implementa herramientas para medir la satisfacción del cliente y revisiones sobre la calidad del desempeño.</li> <li>• Crea mecanismos para asegurar que se reciben los comentarios del cliente y garantiza la respuesta inmediata a sus preocupaciones.</li> <li>• Formula políticas y procedimientos para el servicio al cliente, que se ajustan a los objetivos de la organización.</li> </ul>

MUESTRA DE UN PERFIL DE TRABAJO			
GERENTE REGIONAL			
	COMPETENCIAS	PERFIL REQUE-RIDO	DESCRIPCIÓN
III.	PERSONAL		
	Responsabilidad / Transparencia	D	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se responsabiliza de la seguridad de toda la organización.</li> <li>• Promueve la transparencia con las partes interesadas.</li> <li>• Está dispuesto a poner su propio trabajo y el de la institución bajo el escrutinio de terceros.</li> </ul>
	Confianza e Integridad	D	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promueve una cultura que estimula la adhesión a los estándares más elevados de confianza e integridad dentro de la organización.</li> <li>• Desarrolla una imagen de incuestionable integridad para la institución.</li> </ul>
	Excelencia	D	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca definir nuevos estándares de excelencia.</li> <li>• Promueve una cultura de excelencia.</li> </ul>
	Trabajo en Equipo	D	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrolla una cultura de trabajo en equipo y sinergia, a fin de crear una ventaja distintiva para la organización.</li> </ul>
	Versatilidad	D	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promueve una cultura que estimula a los miembros del equipo a ir más allá de sus tareas y responsabilidades normales, para ayudar a alcanzar los objetivos generales de la unidad.</li> </ul>
	Innovación	D	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promueve una cultura que reconoce y recompensa las iniciativas innovadoras y la mejora continua.</li> <li>• Desarrolla mecanismos para permitir que el personal lleve a cabo sus ideas innovadoras.</li> </ul>
	Trabajo Intenso y Compromiso	D	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promueve una cultura que estimula el compromiso total con respecto a la organización y a los clientes a los que ésta busca prestar servicios.</li> </ul>



# Notas

1. David Ulrich y Dale Lake, *Organizational Capability, Competing from the Inside*. John Wiley and Sons, 1990.
2. Ibid.
3. C.K. Prahalad y Gary Hamel, *The Core Competence of the Corporation*. Harvard Business Review, 1990.
4. Kim Pityn y Jennifer Helmuth, "Human Resource Management Course, MEDA 2003," publicado en *Microbanking Bulletin*, No. 7, Enero 2006.
5. Los miembros de la red de WWB creen que las acciones y resultados obtenidos por cada uno de ellos y por el equipo global afectan a la totalidad de la red de WWB. Los miembros de la red de WWB utilizan el principio de responsabilidad mutua por los resultados, para lograr una excelencia e impacto en el desempeño.
6. Ficha de Calificación Balanceada (BSC por sus siglas en inglés) es una estructura para la implementación estratégica y manejo del desempeño que observa los resultados, no simplemente desde una perspectiva financiera, sino que lo hace a partir de cuatro perspectivas: Financiera, Cliente, Procesos Internos, y Aprendizaje y Crecimiento.
7. Actualmente, entre los miembros de la red de WWB que emplean la Ficha de Calificación Balanceada como base para la implementación de la estrategia, se encuentran: Negros Women for Tomorrow Foundation (Filipinas), MicroFund for Women (Jordania), FWWB (Cali, Colombia).
8. Una gráfica estratégica es una simplificación visual de un plan estratégico, que muestra las relaciones de causa y efecto de los objetivos, así como de las de las partes interesadas.
9. En NWTF, el proceso dirigido a desarrollar modelos de competencia, crear perfiles de trabajo y realizar evaluaciones con base en mediciones, para todos los empleados (297) de la organización, se llevó a cabo durante un periodo de 14 meses.
10. Basado en la investigación realizada por IRS Business Intelligence y publicada en el sitio en la red de Competency and Emotional Intelligence, <http://competencyandei.com>.
11. Gene Dalton y Paul Thompson, *Strategies for Career Management*. Novations Group, 1993. Pág. 8.
12. La retroalimentación de 360 grados o la retroalimentación de fuentes múltiples, es el proceso que se lleva a cabo para obtener los comentarios del círculo de empleados de clientes internos y/o externos. Esto incluye a sus supervisores, colegas, subordinados e informes directos, así como clientes externos.
13. *Knowing When to Outsource*. Rutherford Publishing, Inc., 2000. Publicado en: <http://www.businessknowhow.com>.
14. Una brecha de 3 o más, fue considera significativa, ya que ella equivale a un nivel completo de conocimiento.
15. Adaptado de *Core Competency Development Guide*. Ottawa, Conference Board of Canada, *Employability Skills Profile*, 1997. Pág. 60-62.





*“En el entorno rápidamente cambiante de hoy en día, las instituciones de microfinanzas se están enfrentando a un nuevo desafío: cómo crear y medir la capacidad organizacional para apoyar su crecimiento y/o las estrategias de cambio... La estructura de las competencias proporciona a las instituciones una forma para el desarrollo de la capacidad organizacional, necesaria para implementar sus estrategias de negocios en el futuro.”*