

WORK COMPETENCES AT WESTERN BANK DISCOUNT

COMPETENCIAS LABORALES EN EL BANCO OCCIDENTAL DE DESCUENTO

Haidee Coste¹, Zolange Lugo², Egilde Zambrano³ y Carlos García⁴

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo identificar las competencias laborales genéricas presentes en el personal que labora en la Vicepresidencia de Compensación y Desarrollo del Banco Occidental de Descuento. Se consultaron autores como Alles (2008), Tobón (2006) y Hay Group (2004), entre otros. La investigación es descriptiva, con diseño no experimental, transeccional y de campo. La población estuvo conformada por el personal que integra la vicepresidencia, siendo doce (12) su totalidad. Se aplicó un cuestionario de treinta (30) ítems validado por el juicio de tres (3) expertos, con 0,92 de confiabilidad según el coeficiente Alfa Cronbach. Se concluye que los empleados de la vicepresidencia poseen en alto grado las competencias laborales genéricas, orientación hacia el cliente, trabajo en equipo, comunicación efectiva, innovación, inteligencia emocional y toma de decisiones, constituyéndose así en una fortaleza para la institución, pues un personal poseedor de las mismas contribuirá con su mejor desempeño en su desarrollo.

Palabras clave: competencias laborales; competencias genéricas; orientación al cliente; trabajo en equipo; innovación.

ABSTRACT

The research aimed to identify the generic work competences in the staff of the Vice Presidency of Compensation and Development of the Western Bank Discount. Authors were consulted such as Alles (2008), Tobon (2006) and Hay Group (2004), among others. The research is descriptive, non-experimental, transactional and field design. The population consisted of twelve (12) subjects belonging to the vice presidency. It was applied a questionnaire of thirty (30) items, validated by the trial of three (3) experts, with 0.92 reliability by Cronbach alpha coefficient. It is concluded the employees of the vice presidency have a high level of the generic work competences customer focus, teamwork, effective communication, innovation, emotional intelligence and making decisions. It is strength for the institution, because staff with those competences contributes doing the best for the development of the institution.

Keywords: work competences; generic competences; customer focus; teamwork; innovation.

Recibido: 29 / 09 / 2016

Aceptado: 20 / 12 / 2016

¹ Ingeniero Industrial. Esp. en Desarrollo de Organizaciones Inteligentes. Socio estratégico de talento humano y Coordinador de Compensación y Desarrollo del Banco Occidental de Descuento. costeh@gmail.com

² Lic. en Trabajo Social, Msc en Gerencia de Recursos Humanos y Doctorante en Ciencias Sociales mención Gerencia. Profesora Titular y Coordinadora de Extensión de la Universidad del Zulia, Núcleo Costa Oriental del Lago. Miembro del comité editorial de la revista Impacto Científico. Investigadora adscrita al programa de estímulo a la investigación e innovación. zolangeluz@gmail.com

³ Lic. en Administración Comercial, Mgs. en Gerencia de Empresas y Dra. en Ciencias Humanas. Profesora Titular de la Universidad del Zulia, Núcleo Costa Oriental del Lago. Investigadora adscrita al programa de estímulo a la investigación e innovación. egilde@yahoo.es

⁴ Lic. en Educación, Ms. en Gerencia de Mantenimiento y Dr. en Ciencias de la Educación. Postdoctorado en Ciencias Gerenciales. Profesor Titular y Decano de la Universidad del Zulia, Núcleo Costa Oriental del Lago. Investigador adscrito al programa de estímulo a la investigación e innovación. cagarcia1970@gmail.com

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, para hacer frente a la gestión de cambios continuos y seguir siendo competitivas, las organizaciones se enfrentan con diferentes propuestas como son la globalización, administración de la calidad total, reingeniería, administración de estrategias, misión, visión, valores, gestión del conocimiento, organizaciones inteligentes, capital emocional, capital humano, gestión por competencias, entre otros.

Dentro de este orden de ideas y herramientas organizacionales, surgen las competencias como una de las nuevas tendencias del conocimiento organizacional. En la actualidad se valora al papel que juega el conocimiento y la forma como se desarrolla; de este modo, el capital humano se convierte en el activo más valioso que posee una organización y se hace necesario contar con un talento humano calificado, con el nivel de competencias necesarias para llevar a cabo en su puesto de trabajo con un desempeño superior.

Este rasgo distintivo, es la base de la competitividad organizacional actual y está constituido básicamente por las competencias de los individuos; esto es, en términos simples, conocimientos, habilidades y cualidades de sus integrantes. Las competencias son un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir mejor las misiones profesionales prefijadas y considerando el crecimiento y su fortalecimiento, experiencias y valores.

Tales planteamientos permiten reflejar la relevancia de las competencias en aquellas organizaciones que visualizan el aprendizaje individual y colectivo como una línea estratégica para su desarrollo; de allí la importancia de su gestión, ya que permite obtener las ventajas competitivas sostenibles.

En este sentido, la presente investigación tiene como objetivo identificar las competencias laborales genéricas del personal que labora en la Vicepresidencia de Compensación y Desarrollo del Banco Occidental de Descuento, a fin de incorporarlas como parte del desarrollo y crecimiento del personal, proceso que se gestiona en este departamento como modelo de gerencia del talento humano.

La identificación de las competencias laborales permitirá a la organización dirigir y orientar todos los procesos de talento humano: reclutamiento y selección, desarrollo de carrera profesional, adiestramiento de personal y sucesión de posiciones a ser manejados y administrados de forma integral y orientados en el conocimiento, actitudes, valores, capacidades cognoscitivas o de conducta, pero el mayor alcance de este es el desarrollo individual del trabajador.

LAS COMPETENCIAS LABORALES

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2001), asume el concepto de competencia laboral como el ejercicio eficaz de las capacidades para el

desempeño en una ocupación. Son algo más que el conocimiento técnico referido al mero *saber hacer*. Desde esta perspectiva, el concepto de competencia abarca no sólo las capacidades necesarias para el pleno ejercicio de una ocupación o profesión, sino también un conjunto de comportamientos, facultades para el análisis, toma de decisiones, transmisión de información, entre otros.

A partir de las definiciones y especificaciones de McClelland (1999) y Goleman (2004), las competencias se definen como las habilidades, conocimientos, actitudes, capacidades, valores, comportamientos y en general atributos personales, que se relacionan más directamente (de forma causal) con un desempeño exitoso de las personas en su trabajo, funciones y responsabilidades.

Para Allen (2008a), Las competencias laborales son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que aplicadas o demostradas en situaciones del ámbito productivo, tanto en un empleo como en una unidad para la generación de ingreso por cuenta propia, se traducen en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o negocio.

Por su parte, en este tema la institución bancaria BOD (2010) define las competencias laborales como el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño superior, que contribuye al logro de los objetivos clave del negocio. Las competencias son un objetivo predecible de la efectividad de una persona en un rol o en una situación dada.

Consolidando los planteamientos anteriores, la competencia laboral es la capacidad que una persona posee para desempeñar una función productiva en escenarios laborales usando diferentes recursos bajo ciertas condiciones, que aseguran la calidad en el logro de los resultados.

LAS COMPETENCIAS LABORALES GENÉRICAS

Son aquellas que proporcionan una plataforma abarcadora y de amplio espectro; tienen que ver con el desarrollo de sentido de pertenencia del individuo hacia la organización y en esto va inmersa la cultura organizacional; también son conocidas como competencias corporativas porque cubren lo más general desde el punto de vista organizacional, cultivan el liderazgo y se relacionan con la comunicación y la colaboración (Tobón, 2006; Alles, 2008b). Estas competencias hacen referencia a las capacidades y a las potencialidades que tienen las personas para procesar información y obtener resultados o productos específicos con dicha información.

Las competencias genéricas describen los comportamientos asociados a desempeños esperados por las compañías por parte de todos sus empleados, por ser consideradas claves para el alcance de su visión y misión, por lo cual deben verificarse en toda la organización. El desarrollo de las competencias genéricas

se señala como importante en los profesionales para su inserción y crecimiento en el ámbito laboral.

Explica Tobón (2006) que tales competencias tienen relación con el mundo del trabajo, referidas al mundo extremadamente competitivo para sobrevivir e incluso crecer en las organizaciones las cuales enfrentan constantemente una tensión entre la acción presurosa y el pensamiento reflexivo donde ya no se evalúa sólo la sagacidad, la preparación y la experiencia, sino cómo se maneja el profesional consigo mismo y con los demás. Al coeficiente intelectual debe adicionársele entonces el coeficiente emocional, que manifiesta las actitudes personales y sociales.

COMPETENCIAS LABORALES GENÉRICAS EN EL BANCO OCCIDENTAL DE DESCUENTO

En el contexto donde se realiza la investigación, las competencias laborales genéricas serán requeridas dependiendo del nivel organizacional. Son las características propias del individuo, sus actitudes básicas y su patrón de reacción o interpretación por un comportamiento específico. No son aprendidas, pero pudieran ser influenciadas (BOD, 2010).

Es importante destacar que el Banco Occidental de Descuento (BOD, 2010), posee un diccionario de competencias diseñadas con un alcance para toda la institución. Las investigadoras, considerando la importancia de este gran producto existente como insumo para la investigación, consideraron listar las competencias con mayor relación al alcance del objetivo de estudio, las cuales se incluyen en el instrumento de recolección de los datos.

El diccionario contiene doce competencias (técnicas y genéricas) para la disposición y selección de todas las organizaciones de acuerdo al tipo de procesos, actividades y complejidad de las mismas. Cada competencia incluye un alcance o definición, con 5 niveles, descripción y conductas observables asociadas a cada nivel.

Este modelo de competencias solo ha sido aplicado al área de la Banca Comercial. La Vicepresidencia de Compensación y Desarrollo, al igual que el resto de las Vicepresidencias del banco no han definido o seleccionado las competencias específicas (técnicas y genéricas) para el desempeño de sus procesos y la formación profesional del personal. De allí que en esta investigación se identifican las competencias genéricas en la Vicepresidencia objeto de estudio.

A continuación se presentan las seis competencias genéricas correspondientes al diccionario o árbol de esta institución.

Cuadro 1. Competencia: Orientación al cliente

Capacidad de escuchar, entender, y atender de forma oportuna al cliente, y de satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas. Demuestra constantemente una actitud proactiva, se anticipa a las necesidades del cliente y busca soluciones viables.

Nivel	Descripción (habilidades y conocimientos requeridos)	Conductas asociadas a la competencia
1	Bajo nivel de interacción y comunicación con los clientes; el servicio al cliente no es percibido como uno de los pilares fundamentales del negocio y la organización.	Poca comunicación con los clientes, se limita a atender y dar de alta sus requerimientos. Desconoce las necesidades o inquietudes actuales o probables de sus clientes y demuestra poca vocación de servicio.
2	Demuestra vocación de servicio y se preocupa por satisfacer las necesidades que le expresan los clientes	Atiende a los clientes con dedicación y demuestra su voluntad por satisfacer sus necesidades. Es paciente y tolerante. Entiende que se debe al cliente y actúa en consecuencia.
3	Está dispuesto a atender las necesidades de los clientes, superando sus expectativas. Se esfuerza por conocer el nivel de satisfacción de los mismos	Disponible y dispuesto siempre a atender a los clientes externos e internos. Responde a las necesidades de los clientes superando sus expectativas. Analiza al cliente para anticiparse a las necesidades.
4	Entiende las necesidades actuales y potenciales del cliente y busca las soluciones oportunas que más se ajusten, basado en el conocimiento del cliente y de sus necesidades	Busca información sobre las necesidades existentes o potenciales de sus clientes. Se preocupa por ir más allá de entender sus necesidades actuales. Ofrece productos y servicios que más se ajustan a tales necesidades.
5	Se destaca en su equipo de trabajo y es reconocido por los clientes como una persona con alta disposición e interés en satisfacer sus necesidades, excediendo las expectativas	Planifica sus acciones considerando las necesidades. Promueve la creación de relaciones de largo plazo. Analiza a sus clientes, se anticipa a sus necesidades y las identifica.

Fuente: BOD, Adaptado por los autores (2013)

Para Alles (2008c), la competencia atención al cliente, implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, conocer sus expectativas, defender sus intereses, hacerle seguimiento y suministrarle respuesta inmediata.

Cuadro 2. Competencia: Trabajo en equipo

Capacidad de participar activamente en la persecución de una meta común, subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.

Nivel	Descripción (habilidades y conocimientos requeridos)	Conductas asociadas a la competencia
1	Se le dificulta trabajar en equipo; trabaja mejor de forma individual	Bajo nivel de colaboración y cooperación con los demás. No le atraen las actividades en grupo. Da mayor importancia a sus objetivos personales con relación a los del equipo o del banco. Genera conflictos en el equipo de trabajo.
2	Cumple con sus actividades asignadas dentro del equipo,	Coopera en el desarrollo de las actividades comunes. Participa e interactúa con el equipo de trabajo y apoya sus decisiones. Realiza su parte del trabajo asignado.
3	Cumple con sus asignaciones y comparte ideas y experiencias con el equipo para obtener beneficios grupales	Consulta la opinión del resto del equipo. Valora las ideas y experiencias de otros. Dispuesto a aprender de los demás. Colabora con en el equipo de trabajo.
4	Es integrado y se esmera en brindar y obtener de todos el apoyo para el fin común.	Motiva al resto de los integrantes del equipo. Apoya la labor de otros. Busca alternativas de trabajo en equipo que agregan valor a los resultados grupales. Resuelve conflictos.
5	Promueve estrategias integradoras y motivadoras para alcanzar los objetivos del equipo	Manifiesta su satisfacción por los éxitos obtenidos por los demás miembros de la organización. Fomenta el intercambio de ideas y experiencias entre diferentes áreas. Busca alternativas de trabajo en equipo que agregan valor a los resultados grupales.

Fuente: BOD adaptado por los autores (2013)

Alles (2008c) expresa que esta competencia incluye la capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen, colaborando unos con otros. Se promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización, creando un buen clima de trabajo y se compromete en la búsqueda de logros compartidos. Privilegia el interés del grupo por encima del interés personal.

Cuadro 3. Competencia: Comunicación efectiva

Alienta a otros a compartir información, valora las contribuciones de los demás, transmite información relevante relativa al trabajo, demuestra fluidez verbal, riqueza de vocabulario, precisión de la comunicación, capacidad de expresar sentimientos y originalidad en sus expresiones.

Nivel	Descripción (habilidades y conocimientos requeridos)	Conductas asociadas a la competencia
1	No se comunica	Se le dificulta transmitir ideas y comunicar mensajes, expresándose con ambigüedad. En ocasiones, deja de compartir información que puede ser de gran importancia para el resto del equipo y sus superiores. Realiza presentaciones escritas con poca claridad, con errores o imprecisiones en el contenido.
2	Es poco comunicativo	Se le dificulta escuchar a los demás. Sus mensajes pueden ser distorsionados por carecer de datos. Le cuesta establecer relaciones.
3	Transmite ideas claras, concretas y a tiempo	Difunde información pertinente entre sus pares y colaboradores. Transmite adecuadamente sus ideas con un vocabulario apropiado. Expone sus ideas con claridad.
4	Transmite ideas de forma clara, concreta, bien estructuradas, adaptando su manera de expresarse con miras a alcanzar un objetivo	Posee la habilidad de adaptar su manera de expresarse a situaciones complejas, audiencias diferentes. Comparte información relevante con sus pares y su equipo. Sabe escuchar y transmitir sus ideas claramente. Transmite a su equipo responsabilidades y objetivos, con detalle y claridad. Realiza presentaciones eficaces (orales y escritas). Proporciona feedback a su equipo orientado al desarrollo y desempeño.
5	Entabla una comunicación efectiva con su equipo de trabajo, pares y superiores	Comunica sus ideas de forma clara, eficiente y fluida, logrando que su audiencia entienda su mensaje y generando el impacto deseado. Expresa claramente a su equipo los objetivos y estrategias, cuáles son sus responsabilidades y qué se espera obtener de cada uno. Maneja reglas adecuadas del lenguaje verbal y escrito. Proporciona feedback a su equipo orientado a la evolución individual y grupal.

Fuente: BOD adaptado por los autores (2013)

Esta competencia, Alles (2008c) la define como la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva y exponer aspectos positivos, utilizar herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación, habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.

Cuadro 4. Competencia: Innovación

Capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de donde actúe, cumpliendo con las normativas y procedimientos establecidos.

Nivel	Descripción (habilidades y conocimientos requeridos)	Conductas asociadas a la competencia
1	Generalmente trabaja sobre iniciativas e innovaciones de otros miembros de su equipo	Es capaz de emplear nuevas formas, métodos ó alternativas propuestos ó dirigidos por otras personas. No se resiste a escuchar nuevas ideas, pero no propone soluciones.
2	Plantea ideas ocasionalmente	Puede plantear eventualmente soluciones a su propio entorno de trabajo. Contribuye al desarrollo de procedimientos orientados a la solución de una necesidad específica.
3	Logra plantear y documentar ideas novedosas cuando la situación lo amerite	Investiga, identifica y usa herramientas especializadas para desarrollar sus nuevas ideas cuando la situación lo amerite. Crea e implementa nuevas formas, métodos ó alternativas de trabajo / soluciones e identifica el impacto en la organización ó fuera de la organización.
4	Tiene la capacidad de resolver los problemas de manera original, nueva y fuera de los esquemas concretos.	Asume nuevos retos para cambiar procesos e ideas convencionales y promueve que otros busquen métodos más valiosos. Aplica métodos para facilitar el proceso de generación de nuevas ideas. Formula soluciones innovadoras y prácticas para resolver problemas y/o mejorar su productividad en situaciones complejas.
5	Se destaca de lo común en el hallazgo de soluciones concretas promoviendo la innovación en su equipo de trabajo	Diseña y promueve programas de desarrollo de nuevas ideas dentro de su equipo. Es reconocido por demostrar una gran capacidad para generar nuevas soluciones o ideas. Desarrolla un entorno dentro de la organización dónde se promueva la creatividad y desarrollo de nuevas ideas que mejoren el desempeño de la organización

Fuente: BOD adaptado por los autores (2013)

La competencia innovación, según Alles (2008c), está relacionada con la disposición que tiene un individuo para emprender acciones, mejorar resultados o crear oportunidades en una situación o para una organización, así como presentar soluciones novedosas y originales, utilizar la experiencia para resolver situaciones, entre otros.

Cuadro 5. Competencia: Inteligencia emocional

Capacidad de controlar emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad en situaciones difíciles, generadas por el equipo, los superiores o los clientes.

Nivel	Descripción del nivel de la competencia (habilidades y conocimientos requeridos)	Conductas asociadas a la competencia
1	Muestra dificultad para controlar sus emociones y para evitar reacciones negativas ante situaciones difíciles o de estrés	Aplica en muy pocas ocasiones técnicas para minimizar el estrés. Controla muy poco sus emociones actuando de forma inapropiada para el puesto que ocupa y la función que desempeña. Contribuye poco a minimizar el riesgo que se presenten situaciones estresantes dentro de su equipo de trabajo.
2	Evita actuar impulsivamente, y es capaz de controlar sus emociones dependiendo de la situación	Es consciente de la existencia de técnicas para minimizar o eliminar el estrés, y en ocasiones logra aplicarlas con éxito. Puede controlar emociones fuertes, evitando actuar por impulso. Solo en algunas ocasiones promueve el control del estrés entre sus compañeros de equipo, prefiere abandonar y evitar situaciones difíciles. A veces contribuye a minimizar el riesgo de que compañeros de trabajo pierdan el control de sus emociones en situaciones de alta presión.
3	Maneja el estrés con efectividad para minimizar las tensiones, mejorar la productividad para cumplir y maximizar los resultados	Conoce y aplica técnicas para minimizar o eliminar el estrés y cumplir sus objetivos. Cuando las situaciones del entorno le provocan sentimientos de frustración, ira o estrés, consigue controlarlas y continúa sus actividades tomando acciones para mejorar la situación. Promueve dentro de su equipo de trabajo la prudencia y el control de las emociones en situaciones de trabajo. Minimiza y controla, en la mayoría de los casos, todas las situaciones o entornos en donde su equipo de trabajo puede perder el control de la situación.
4	Controla sus emociones y promueve el trabajo en equipo para minimizar y evitar que se repitan situaciones que puedan generar estrés, tensión o frustración	Conoce y aplica efectivamente técnicas para la eliminación del estrés que le permiten trabajar eficientemente en situaciones de alta presión. Controla sus emociones en situaciones que provocan enfado, frustración o estrés y continúa con su actividad sin que sus emociones se lo impidan. Promueve e incentiva a su equipo de trabajo a poner en práctica el control de sus emociones en función del cumplimiento de sus objetivos. Minimiza y controla todas las situaciones o entornos en donde los compañeros de trabajo pueden perder el control de las emociones.

Nivel	Descripción del nivel de la competencia (habilidades y conocimientos requeridos)	Conductas asociadas a la competencia
5	Promueve una cultura de autocontrol en su departamento y en la Institución en general	Consistentemente mantiene la calma y la objetividad en todas las situaciones de negocio en las que se encuentra, tanto dentro como fuera del banco. Evita que su juicio se afecte en ningún momento a pesar de estar sometido continuamente a altos niveles de estrés. Promueve que dentro de la institución exista una cultura de la prudencia y control de las emociones. Es capaz de controlar y tomar acciones para minimizar y controlar las situaciones de alta presión dentro de departamento y en la Institución en general.

Fuente: BOD adaptado por los autores (2013)

Para Alles (2008c), la competencia inteligencia emocional es la capacidad del dominio emocional. Implica acrecentar los resultados positivos de los profesionales que están motivados por el nivel de contribución y control que pueden aportar a la compañía. Incluye desempeñar las tareas con dedicación basándose en los objetivos acordados, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el máximo resultado posible, centrado en el apoyo recibido y prestado a sus compañeros. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición.

Cuadro 6. Competencia: Toma de decisiones

Capacidad de elegir de forma oportuna la(s) alternativa(s) que considera de mayor beneficio para la organización, ante determinada situación.

Nivel	Descripción del nivel de la competencia (habilidades y conocimientos requeridos)	Conductas asociadas a la competencia
1	Requiere supervisión directa a la hora de tomar cualquier decisión	Conoce técnicas básicas para toma de decisiones, pero muestra dificultad para tomarlas de manera independiente. Deja a su supervisor las decisiones inherentes a su puesto. Es asesorado de manera frecuente para determinar la decisión correcta del método o solución a aplicar.
2	Toma decisiones dentro un limitado campo de acción, sin hacerse responsable por las consecuencias	Toma decisiones de manera autónoma dentro de su área de influencia y relativa a su equipo. Muestra dificultad para responsabilizarse por las consecuencias de las decisiones que toma. Es asistido para determinar que opción o método es aplicable en problemáticas o situaciones complejas.
3	Es capaz de tomar decisiones que afectan el desempeño en un proceso de forma efectiva y responsable	Aplica las técnicas de toma de decisiones en su actividad diaria. Toma decisiones de manera asertiva al interactuar con áreas internas, haciéndose responsable de las consecuencias de las mismas. Emplea datos comprobables para justificar la decisión ejecutada. Participa con propuestas de mejora para toma de decisiones
4	Puede tomar decisiones en diversas situaciones y orienta a otros miembros de su equipo en la toma de decisiones	Toma decisiones en situaciones de estrés o problemáticas de impacto medio. Intercambia ideas con referentes de otras áreas para plantear decisiones y ejecutarlas. Orienta a sus colaboradores dentro del proceso de toma de decisiones. Es identificado como figura válida para la toma de decisiones dentro de su área.
5	Es una figura clave a la hora de tomar decisiones dentro de la Institución	Es identificado como referente en la toma de decisiones estratégicas de alto impacto para el banco con entidades internas y externas. Evalúa diferentes fuentes de información referentes al entorno (cuantitativa / cualitativa) como factores relevantes en la toma de decisiones. Es responsable de otorgar facultades para la toma de decisiones de acuerdo al impacto y función del área. Controla el nivel de riesgo relacionado a la toma de decisiones complejas en dónde el nivel de información es escaso

Fuente: BOD adaptado por los autores (2013)

Alles (2008c) detalla que esta competencia comprende la capacidad para idear soluciones que permitan resolver problemas y lograr la satisfacción del cliente. Adicionalmente, refiere enfoques innovadores y no tradicionales de toma de decisiones, implica una profunda comprensión de los objetivos de negocio del cliente y de su empresa, así como el conocimiento de sus productos y servicios. Esta competencia incluye creatividad en el diseño de soluciones.

METODOLOGÍA

La investigación es descriptiva con diseño no experimental, transeccional y de campo. La población la conformó el personal que integra la Vicepresidencia de Compensación y Desarrollo del Banco Occidental de Descuento, ubicada en la ciudad de Maracaibo del estado Zulia. En el cuadro 7 se presenta al detalle la población empleada.

Cuadro 7. Caracterización de la Población

Vicepresidente de Compensación y Desarrollo	1
Gerente de Compensación y Desarrollo	1
Coordinador de Compensación	1
Coordinador de Clasificación	1
Coordinador de Desarrollo de Personal	1
Especialista de Salarios	1
Analista de Salarios	2
Analista de Desarrollo	1
Analista de Clasificación	2
Secretaria	1
TOTAL	12

Fuente: Los autores (2013)

La población es de tipo intencional; acorde al planteamiento de Hurtado (2007), se escoge en términos de criterios teóricos que, de alguna manera, sugieren que ciertas unidades son las más convenientes para acceder a la información requerida. A tal efecto, el criterio de inclusión tomado en consideración para estas unidades como población fueron los siguientes:

- Es el personal que centraliza las actividades de desarrollo del personal de la institución.
- Administran los procesos de administración y gestión de competencias para

salarios, adiestramiento y rutas de carreras de todo el personal.

- Dirigen las premisas y metodologías existentes para el levantamiento y diseño de las competencias de la institución.

La recolección de la información se llevó a cabo a través de un cuestionario auto-administrado conformado por treinta (30) ítems con escala tipo Likert. Las categorías seleccionadas fueron: nunca (1), casi nunca (2), a veces (3), casi siempre (4) y siempre (5). El cuestionario fue validado por el juicio de tres (3) expertos y obtuvo un 0,92 de confiabilidad según el coeficiente Alfa Cronbach.

Una vez recolectados los datos se procedió al análisis de los resultados obtenidos, empleándose la estadística descriptiva, la cual permitió caracterizar cada uno de los indicadores que miden las competencias laborales genéricas.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación se presenta el análisis de los resultados obtenidos por la aplicación del cuestionario, a fin de dar respuesta al objetivo identificar las competencias laborales genéricas del personal que labora en la Vicepresidencia de Compensación y Desarrollo del Banco Occidental de Descuento.

Tabla 1. Competencia laboral genérica: Orientación al cliente

Ítem Alternativa	Es de su interés conocer si el cliente quedó satisfecho luego de atender su requerimiento.		Entiende que se debe al cliente y actúa para satisfacer sus necesidades.		Está dispuesto a atender a todos los clientes sin importar si son externos o internos.		Posee la inquietud de buscar información sobre las necesidades existentes o potenciales de sus clientes.		Promueve la creación de relaciones de largo plazo con sus clientes.	
	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
Siempre	11	91,67	11	91,67	10	83,33	6	50,00	4	33,33
Casi siempre	1	8,33	1	8,33	2	16,67	5	41,67	6	50,00
Algunas veces	0	0	0	0	0	0	1	8,33	2	16,67
Casi nunca	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Nunca	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	12	100	12	100	12	100	12	100	12	100

Fuente: Los autores (2013)

En la tabla 1 se muestra la competencia orientación al cliente. Allí se observa al 91.67% de los sujetos afirmando siempre estar interesado en conocer si el cliente quedó satisfecho luego de atender su requerimiento. Por otro lado, 91.67% de la población en estudio refirió entender siempre que se debe al cliente y actúa para satisfacer sus necesidades. Seguidamente, el 83.33% y 16.67% de los encuestados siempre y casi siempre está dispuesto a atender a todos los clientes

sin importar si son externos o internos. Para el siguiente ítem, se evidencia al 50% y 41.67% siempre y casi siempre poseer la inquietud de buscar información sobre las necesidades existentes o potenciales de sus clientes. Para el último ítem que mide la competencia, 33.33% y 50% señaló siempre y casi siempre promover la creación de relaciones de largo plazo con sus clientes; solo un 16.67% indicó la alternativa algunas veces.

Los resultados presentados son positivos; indican que el personal posee la competencia orientación al cliente y avalan las premisas del Banco Occidental de Descuento (2010) al referir que la persona con esta competencia posee la capacidad de escuchar, entender y atender de forma oportuna al cliente, satisfaciendo sus necesidades, demostrando una actitud proactiva, pues se anticipa a ellas y busca soluciones viables. Igualmente, coinciden con el enfoque de Alles (2008c), ya que el personal se esfuerza por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto externo como interno y se interesa en sus relaciones a largo plazo, lo cual es relevante, pues esto permitiría nutrir la lealtad del cliente y garantizar su permanencia en la institución

Tabla 2. Competencia laboral genérica: Trabajo en equipo

Ítem Alternativa	Usted da mayor importancia a sus objetivos personales con relación a los del equipo o del Banco.		En el cumplimiento de las actividades asignadas dentro del equipo coopera en el desarrollo de las actividades comunes.		Valora usted las ideas y experiencias de otros durante el desarrollo de sus actividades o tareas.		Busca alternativas de trabajo en equipo que agregan valor a los resultados grupales.		Fomenta el intercambio de ideas y experiencias entre diferentes áreas.	
	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
Siempre	0	0	9	75,00	9	75,00	7	58,33	9	75,00
Casi siempre	2	16,67	3	25,00	2	16,67	4	33,33	3	25,00
Algunas veces	4	33,33	0	0	1	8,33	0	0	0	0
Casi nunca	3	25,00	0	0	0	0	1	8,33	0	0
Nunca	3	25,00	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	12	100	12	100	12	100	12	100	12	100

Fuente: Los autores (2013)

En la tabla 2 se muestra la competencia trabajo en equipo. Para el primer ítem que mide la competencia, se observa que solo 16.67% admite dar mayor importancia a sus objetivos personales con relación a los del equipo o del banco. 33.33% lo hace algunas veces y la mitad de la población (25% y 25%) lo hace casi nunca y nunca. Por otra parte, el 75% y 25% siempre y casi siempre coopera en el desarrollo de las actividades comunes dentro del equipo. Seguidamente, el 75% y 16.67% siempre y casi siempre valora las experiencias de otros durante el desarrollo de sus actividades o tareas. Para el cuarto ítem, el 58.33% y 33.33% siempre y casi siempre busca alternativas de trabajo en equipo que agregan valor a los

resultados grupales. Por último, el 75% y 25% siempre y casi siempre fomenta el intercambio de ideas y experiencias entre diferentes áreas.

Los resultados muestran una tendencia positiva; la mayoría de la población y en algunos casos, su totalidad, coopera en el desarrollo de las actividades comunes, valorando las ideas y experiencias de otros, buscando alternativas de trabajo en equipo que agregan valor a los resultados grupales y dan importancia a los objetivos del grupo, avalando los postulados Banco Occidental de Descuento (2010) al describir la competencia de trabajo en equipo, como aquella capacidad que permite participar activamente en la persecución de una meta común. Sin embargo, es importante resaltar, que la mitad de la población da mayor importancia a sus intereses personales frente a los del equipo. Igualmente, coinciden con Alles (2008c), ya que ponen en práctica la capacidad de trabajar en de manera colaborativa, enfocándose en la participación y el compromiso

Tabla 3. Competencia laboral genérica: Comunicación efectiva

Ítem	Usted deja de compartir información que puede ser de alta importancia para el resto del equipo.		En el trabajo que realiza, sus mensajes llegan tarde a su destino		En la transmisión de ideas difunde información pertinente entre sus pares y colaboradores.		Posee la habilidad de adaptar su manera de expresarse a situaciones diferentes.		Maneja reglas de lenguaje al transmitir sus ideas.	
	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
Alternativa										
Siempre	0	0	0	0	9	75,00	7	58,33	0	0
Casi siempre	0	0	0	0	2	16,67	4	33,33	0	0
Algunas veces	2	16,67	2	16,67	0	0	0	0	2	16,67
Casi nunca	3	25,00	4	33,33	1	8,33	1	8,33	3	25,00
Nunca	7	58,33	6	50,00	0	0	0	0	7	58,33
Total	12	100	12	100	12	100	12	100	12	100

Fuente: Los autores (2013)

En la tabla 3 se muestra la competencia comunicación efectiva. El 16.67 admitió algunas veces dejar de compartir información que puede ser importante para el resto del equipo, mientras 25% y 58.33% casi nunca y nunca deja de hacerlo. Para el segundo ítem, 16.67% afirmó que sus mensajes algunas veces llegan tarde a su destino, para el 33.33% y 50% esto sucede casi nunca y nunca. Seguidamente se observa al 75% y 16.67% de los encuestados afirmar que siempre y casi siempre difunde información pertinente entre sus pares y colaboradores cuando transmite sus ideas. Para el cuarto ítem, 58.33% y 33.33% siempre y casi siempre poseer la habilidad de adaptar su manera de expresarse a situaciones diferentes. Para el último ítem que mide la competencia, solo el 16.67% maneja reglas del lenguaje al transmitir sus ideas, mientras 25% y 58.33% lo hace casi nunca y nunca.

Como puede observarse, el personal posee en alto grado la competencia

comunicación efectiva; casi en su totalidad difunden información pertinente entre sus pares y colaboradores, se adaptan a los diferentes contextos y comparten información relevante con el equipo, acorde con los planteamientos del Banco Occidental de Descuento (2010) y Alles (2008c). Sin embargo, es importante resaltar que la mayoría no maneja reglas del lenguaje cuando transmite sus ideas.

Tabla 4. Competencia laboral genérica: Innovación

Ítem Alternativa	Trabaja sobre iniciativas e innovaciones de otros miembros de su equipo.		Contribuye al desarrollo de procedimientos orientados a la solución de una necesidad específica.		Usa herramientas especializadas para desarrollar sus nuevas ideas cuando la situación o el caso lo ameriten.		Asume nuevos retos para resolver problemas de manera concreta.		Desarrolla un entorno dentro de la organización, donde se promueva la creatividad para mejorar el desempeño de la organización.	
	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
Siempre	4	33,33	9	75,00	4	33,33	7	58,33	8	66,67
Casi siempre	5	41,67	2	16,67	5	41,67	5	41,67	3	25,00
Algunas veces	1	8,33	1	8,33	3	25,00	0	0	1	8,33
Casi nunca	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Nunca	2	16,67	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	12	100	12	100	12	100	12	100	12	100

Fuente: Los autores (2013)

En la tabla 4 se muestra la competencia innovación. Allí se observa al 33,33% y 41.67% de los encuestados manifestar que siempre y casi siempre trabajan sobre iniciativas e innovaciones de otros miembros de su equipo, mientras que 16.67% nunca lo hace. Para el segundo ítem que mide la competencia, se evidencia un 75% y 16.67% expresando siempre contribuir al desarrollo de procedimientos orientados a la solución de una necesidad específica. Seguidamente, se observa al 33.33% y 41.67% afirmar que siempre y casi siempre usan herramientas especializadas para desarrollar sus nuevas ideas cuando la situación o el caso lo amerite, mientras el 25% lo hace algunas veces. Para el cuarto ítem, el 58.33% y 41.67% siempre y casi siempre asume nuevos retos para resolver problemas de manera concreta. El último ítem que mide la competencia, muestra al 66.67% y 25% respondiendo que siempre desarrollan un entorno dentro de la organización donde se promueva la creatividad para mejorar el desempeño de la organización.

En el contexto operacional donde se desarrolla la institución, la innovación es un aspecto crucial para su desempeño y puede observarse que la misma constituye una competencia manejada por su personal. Así, los resultados muestran que la mayoría toma en cuenta iniciativas e ideas innovadoras del equipo, desarrolla procedimientos que resuelvan situaciones, asumen retos y promueven la creatividad. El Banco Occidental de Descuento (2010) soporta tales resultados, cuando afirma que quienes poseen esta competencia idean soluciones nuevas y

diferentes para resolver problema. En este mismo orden de ideas, Alles (2008c) señala que es importante tener la disposición para emprender acciones, mejorar resultados y crear oportunidades para las diferentes situaciones o para una organización, tomando en cuenta los requerimientos del cliente.

Tabla 5. Competencia laboral genérica: Inteligencia emocional

Ítem Alternativa	Aplica técnicas para minimizar el estrés.		Contribuye a minimizar el riesgo para que sus compañeros de trabajo no pierdan el control de sus emociones en situaciones de alta presión.		Promueve dentro de su equipo de trabajo el control de las emociones en situaciones de trabajo.		Incentiva a su equipo de trabajo a poner en práctica el control de sus emociones en función del cumplimiento de sus objetivos.		Promueve que dentro de la Institución exista una cultura de la prudencia y control de las emociones.	
	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
Siempre	4	33,33	3	25,00	2	16,67	2	16,67	5	41,67
Casi siempre	5	41,67	5	41,67	8	66,67	8	66,67	5	41,67
Algunas veces	2	16,67	3	25,00	1	8,33	1	8,33	1	8,33
Casi nunca	1	8,33	1	8,33	1	8,33	1	8,33	1	8,33
Nunca	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	12	100	12	100	12	100	12	100	12	100

Fuente: Los autores (2013)

En la tabla 5 se muestra la competencia inteligencia emocional. Allí se observa al 33.33% y 41.67% de los encuestados respondiendo que siempre y casi siempre aplican técnicas para minimizar el estrés, mientras el 16.67% refirió que lo hace algunas veces. Para el siguiente ítem que mide la competencia, 25% y 41.65% manifestó siempre y casi siempre contribuir a minimizar el riesgo para que sus compañeros de trabajo no pierdan el control de sus emociones en situaciones de alta presión, 25% lo hace algunas veces. En el tercer ítem, se evidencia al 16.67% y 66.67% expresando siempre y casi siempre promover dentro de su equipo el control de las emociones en situaciones de trabajo. Por otra parte, el 16.67% y 66.67% siempre y casi siempre incentiva a su equipo a poner en práctica el control de sus emociones en función del cumplimiento de sus objetivos. Para el último ítem, dos grupos de 41.65% cada uno indicaron que siempre y casi siempre promueven una cultura de la prudencia y control de las emociones.

Los resultados muestran que el personal posee la competencia inteligencia emocional, pues la mayoría aplica técnicas para minimizar el estrés y contribuyen a minimizar el riesgo a fin de no perder el control en situaciones de presión. Es de resaltar que el personal se ocupa de fortalecer un entorno donde las emociones sin control no afecten el cumplimiento de los objetivos, y esto es importante porque permite consolidar un ambiente sano en el trabajo. Los planteamientos del Banco Occidental de Descuento y Alles (2008c) soportan tales resultados al referir que es importante controlar las reacciones negativas y la hostilidad en situaciones

difíciles y, en este sentido, practicar el dominio emocional.

Tabla 6. Competencia laboral genérica: Toma de decisiones

Ítem Alternativa	Deja a su supervisor todas las decisiones inherentes a su puesto		Es asistido para determinar que opción o método es aplicable en problemáticas o situaciones complejas		Emplea datos comprobables para justificar la decisión ejecutada		Orienta a sus colaboradores dentro del proceso de toma de decisiones		Es identificado como referente en la toma de decisiones estratégicas de alto impacto para el banco con entidades internas y externas	
	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
Siempre	3	25,00	3	25,00	5	41,67	5	41,67	0	0
Casi siempre	2	16,67	2	16,67	4	33,33	4	33,33	2	16,67
Algunas veces	6	50,00	6	50,00	2	16,67	3	25,00	8	66,67
Casi nunca	1	8,33	1	8,33	1	8,33	0	0	1	8,33
Nunca	0	0	0	0	0	0	0	0	1	8,33
Total	12	100	12	100	12	100	12	100	12	100

Fuente: Los autores (2013)

En la tabla 6 se muestra la competencia toma de decisiones. Se observa al 25% y 16.67% 50% de los encuestados afirmando que algunas veces permiten a su supervisor tomar todas las decisiones inherentes a su puesto, mientras que el 50% algunas veces se lo permite. Para el siguiente ítem, 25% y 16.67% siempre y casi siempre son asistidos para determinar qué opción o método es aplicable en problemáticas o situaciones complejas, mientras el 50% señaló algunas veces. Para el tercer ítem que mide la competencia, el 41.67% y 33.33% siempre y casi siempre emplea datos comprobables para justificar la decisión ejecutada; 16.67 algunas veces lo hace. Por otro lado, el 41.67% y 33.33% siempre y casi siempre orienta a sus colaboradores dentro del proceso de toma de decisiones; 25% algunas veces lo hace. Para el último ítem, 16.67% casi siempre es identificado como referente en la toma de decisiones estratégicas de alto impacto, mientras el 66.67% lo es algunas veces.

A diferencia de los resultados obtenidos para las competencias anteriores, en esta oportunidad no muestran una tendencia marcadamente positiva en lo general, pues como puede observarse, la mitad de la población algunas veces requiere supervisión directa al tomar decisiones y lo hace dentro de un limitado campo de acción. Sin embargo, hay que resaltar que la mayoría es capaz de justificar la decisión tomada mediante datos comprobables y es apoyo para otros miembros del equipo dentro del proceso decisorio, lo cual corrobora los planteamientos del Banco Occidental de Descuento en el sentido que pueden tomar decisiones que afectan el desempeño en un proceso de forma efectiva y con responsabilidad.

A MANERA DE CONCLUSIÓN

Tomando en consideración los resultados obtenidos y para dar respuesta al objetivo referido a identificar las competencias laborales genéricas del personal que labora en la Vicepresidencia de Compensación y Desarrollo del Banco Occidental de Descuento, se concluye que en esta Vicepresidencia, su personal posee las competencias laborales genéricas orientación al cliente, trabajo en equipo, comunicación efectiva, innovación, inteligencia emocional y toma de decisiones.

La competencia orientación al cliente se practica en alto nivel, esto se evidencia a través de un personal interesado en si el cliente quedó satisfecho luego de atender su requerimiento, entendiéndolo para satisfacer sus necesidades, sin importar si son internos o externos, y promoviendo la creación de relaciones de largo plazo con ellos.

En relación con la competencia trabajo en equipo, aún cuando se practica en un alto nivel, lo cual se pudo evidenciar pues la población cumple con las actividades asignadas dentro del equipo, cooperando en el desarrollo de las actividades comunes, valorando las ideas y experiencias de otros, buscando alternativas de trabajo en equipo que agregan valor a los resultados grupales y dando importancia a los objetivos del grupo, hay que resaltar que existe una debilidad en cuanto a que una parte importante de la población da mayor importancia a sus intereses personales frente a los del equipo.

Con respecto a la competencia comunicación efectiva, el personal es poseedor de ella en un alto grado, solo debiera mejorarse el hecho que la mayoría no maneja reglas del lenguaje al transmitir sus ideas. Habría que analizar si esto podría convertirse en una amenaza en el sentido de potencialmente transmitir información confusa.

Para la competencia innovación e inteligencia emocional, puede observarse con claridad que se manejan en un alto grado; por un lado se desarrollan ideas novedosas y se propicia la creatividad y, por el otro, hay un adecuado manejo de las emociones.

En cuanto a la competencia toma de decisiones se muestran tendencias divididas, pues aunque hay una práctica de la competencia en el sentido que el personal justifica sus decisiones con datos comprobables y es apoyo para las decisiones de otros miembros, una parte significativa de la población requiere supervisión directa en el proceso decisorio.

Finalmente, las competencias laborales genéricas constituyen una fortaleza para la Vicepresidencia de Compensación y Desarrollo del Banco Occidental de Descuento, pues disponer de un personal poseedor de las mismas en tal alto grado, contribuye con su mejor desempeño para el desarrollo de la institución.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2008a). **Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias**, Segunda edición. Buenos Aires. Argentina.
- Alles, M. (2008b). **Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias: el diccionario**. Segunda edición. Buenos Aires. Argentina.
- Alles, M. (2008c). **Gestión por Competencias: el diccionario**. Segunda edición. Buenos Aires. Argentina.
- Banco Occidental de Descuento (BOD) (2010). **Diccionario de competencias de la Red comercial**.
- Goleman, D. (2004). **La inteligencia Emocional en las Organizaciones**. Quinta Edición. Editorial Vergara. México.
- Hay Group. (2004). **Las Competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos**. Tercera edición. Editorial McGraw-Hill. Venezuela.
- Hurtado, J. (2007). **El proyecto de Investigación: metodología de la investigación holística**. 5ta Edición. Quirón. Venezuela.
- McClelland, D. (1999). **Human Motivation**, Cambridge, Estados Unidos. University Press.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2001). **Manual para los Trabajadores**. Edición internacional. Venezuela.
- Tobón, S. (2006). **Formación Basada en Competencias. Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica**. Segunda Edición. Editorial Ecoe. Colombia.