

DOCUMENTACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS EJECUTIVOS DE CUENTA DEL  
BANCO DE BOGOTA REGIÓN ORIENTE

Trabajo de Grado  
En modalidad de pasantía para optar por el título de Psicóloga

Yeri Alexandra Uribe Salcedo

Psicóloga Claudia Milena Serrano Díaz

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
NOVIEMBRE 2009

DOCUMENTACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS EJECUTIVOS DE CUENTA DEL  
BANCO DE BOGOTA REGIÓN ORIENTE

**Trabajo de Grado**

En modalidad de pasantía para optar por el título de Psicóloga

Yeri Alexandra Uribe Salcedo  
Pasante de Psicología

**Directora**

Psicóloga Claudia Milena Serrano Díaz

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
RADONOVIEMBRE 2009

Nota de aceptación-----

Presidente del Jurado-----

Jurado 1-----

Jurado 2-----

Floridablanca, -----

## **Agradecimientos**

*A DIOS por iluminar mis senderos y llenar mi vida de entendimiento, sabiduría y  
paciencia;*  
*A mis abuelos por ser los pilares sobre los cuales se fundamenta mi existencia.*  
*A mi padre por hacer parte de mi vida,*  
*A mi novio por apoyarme en aquellos momentos en los cuales sentí desfallecer,  
por ser mi fuerza y mi luz,*  
*A mi familia por ser la mayor bendición con la cual Dios ha llenado mi vida*  
*A mis maestros por ser mi guía en el camino que emprendí hace 5 años, y por  
premiarme con miles de enseñanzas y consejos.*  
*A mis amigos por ser el apoyo en todo momento y por contagiarme con su  
curiosidad hacia el conocimiento*  
*A todos los que han hecho de esta experiencia una gran realidad y porque me  
han acompañado en mi largo caminar*  
*Gracias*

## Tabla de contenido

RESUMEN	6
JUSTIFICACIÓN	8
INTRODUCCION	9
OBJETIVOS	11
REFERENTE CONCEPTUAL	12
CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN	22
PROCEDIMIENTO	30
RESULTADOS	32
DISCUSIÓN	36
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	39
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	41
ANEXOS	43

## Índice de Anexos

Anexo 1: Resultados obtenidos 16pf

Anexo 2: Assesment: Casos Aplicados

Anexo 3: Respuestas Assement

## RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

**TITULO:** DOCUMENTACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS  
EJECUTIVOS DE CUENTA DEL BANCO DE BOGOTÁ  
REGIÓN ORIENTE

**AUTOR:** YERI ALEXANDRA URIBE SALCEDO

**FACULTAD:** PSICOLOGIA

**DIRECTOR:** CLAUDIA MILENA SERRANO DIAZ

### RESUMEN

La documentación del desempeño de los ejecutivos de cuenta del banco de Bogotá se realizó para obtener un diagnóstico inicial del proceso de selección por competencias aplicado a los mismos, quienes se convertirán en los próximos gerentes bancarios, con el fin de sentar las bases para la realización de un análisis acerca de las competencias iniciales de estos, las que desarrollan en su formación primaria en la institución bancaria y con las que se proyecta llegaran a gerenciar oficinas; en el presente trabajo sólo se realizará el diagnóstico inicial por medio de la documentación de competencias actuales, con proyecciones investigativas futuras dentro de la entidad Bancaria. El procedimiento utilizado para la documentación, fue la definición de las competencias a evaluar, de acuerdo al enfoque estándar de competencias del Banco de Bogotá, se seleccionó una muestra de la población con la cual trabajar, las pruebas a aplicar: 16PF y los assesment: "Casos Gerenciales" y "Toma de decisiones" y se aplicaron los mismos, posteriormente se realizó la consolidación y análisis de la información obtenida, análisis de los resultados obtenidos, conclusiones y recomendaciones para la continuidad de la investigación, todo lo anterior, mediante la técnica de observación participante. En los resultados se pudo evidenciar un nivel alto en las competencias evaluadas, presentándose diferencias significativas entre el ejecutivo B respecto al A y C, lo que da cuenta de la importancia del seguimiento y evaluación personalizado que refuerce competencias personales y desarrolle las mismas, se resaltan competencias de flexibilidad y adaptabilidad como las predominantes, así como la capacidad de comunicación escrita. En conclusión el seguimiento realizado por el Banco de Bogotá es adecuado, sin embargo, se debe velar por ofrecer mayor acompañamiento psicológico y una mejor retroalimentación de los resultados con el fin de que el candidato sea consciente del proceso que viene desarrollando.

**PALABRAS CLAVES:** Psicología Organizacional, Recursos Humanos, Competencias Laborales, Evaluación de desempeño, Assesment.

## ABSTRACT

**TITLE:** DOCUMENTACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS EJECUTIVOS DE CUENTA DEL BANCO DE BOGOTA REGIÓN ORIENTE  
**AUTHOR:** YERI ALEXANDRA URIBE SALCEDO  
**FACULTY:** PSYCHOLOGY  
**DIRECTORA:** CLAUDIA MILENA SERRANO DIAZ

Documentation of accounting managers performance of Banco de Bogotá was done to obtain an initial diagnosis about the selection process based on competences apply to them, whom will become next executive manager, in order to lay the foundations to analyze their initial competences, those developed during their primary training on the institution and those that are projected they should have when managing offices. In this work only the initial diagnosis will be made by the documentation of current competences with future investigative projections in the banking institution. The procedure used for documentation was the definition of competences to evaluate, then according to the standard approach of Banco de Bogota competences, it was selected a population sample to work. Test 16PF and assessments "Casos Gerenciales" and "Toma de decisiones" were applied, subsequently it was done the consolidation and analysis of information, analysis of results, conclusions and recommendations for the continuation in future researching in this field, all this using the technique of Participant observation. In results become evident a "high level" in evaluated competences, observing meaningful differences between executive B in relation to A and C, this reveals the importance of tracking and personalized evaluations which reinforce personal competences and help to develop them. Also are highlight the competences of Flexibility and Adaptability as predominant, as well as Written communication ability. In conclusion the tracking done by Human Resources department of Banco de Bogota is appropriated, nevertheless it should be attempt to provide more psychological mentoring and better feedback of the results obtained in order the candidate to be aware of the process being developed.

**KEYS WORDS:** Organizational Psychology, Human Resources, Job Skills, Performance Evaluation, Assessment.

## JUSTIFICACIÓN

El Banco de Bogotá cuenta con diversos tipos de procesos de selección dependiendo del cargo vacante. Entre esos tipos de procesos se destacan: el proceso de selección para auxiliares y el proceso de selección para profesionales, los cuales son los más implementados debido a la cantidad de vacantes que se generan constantemente.

Cada proceso de selección está conformado por etapas, las cuales son un filtro que nos permite observar, evaluar y medir competencias comerciales y personales, además de rapidez mental, memoria y lógica matemática.

Cuando un nuevo funcionario es contratado y capacitado para desempeñar su cargo, se inicia un proceso de seguimiento y evaluación, el cual se realiza a través de las observaciones y evaluaciones realizadas por los superiores, las cuales miden cumplimiento de metas, habilidades gerenciales, organización y manejo de las funciones a su cargo, con el fin de contribuir al mejoramiento en su desempeño y a la productividad en general. No obstante, en la actualidad no se realiza un seguimiento de acompañamiento y desarrollo de competencias personales que no sólo contribuya al cumplimiento comercial sino que a su vez les permita desarrollar o fortalecer competencias tales como liderazgo, comunicación asertiva, relaciones interpersonales, entre otras, que son de vital importancia para el plan de carrera y la vida en general.

Por lo anteriormente planteado es que se ha elegido uno de los perfiles más complejos y de frecuente vinculación dentro de la entidad financiera (proceso de selección para profesionales - PAB) para realizar el seguimiento y evaluación pertinentes, con el fin de diseñar y aplicar un programa de formación de competencias que contribuya a su fortalecimiento laboral y personal frente al fuerte y competitivo mercado comercial, obteniendo así a corto plazo resultados evidentes, medibles y satisfactorios.



## INTRODUCCIÓN

Actualmente las organizaciones están inmersas en un nuevo modelo de prestación de servicios flexible, que conlleva a la globalización de los mercados. Por tal motivo se deben desarrollar nuevas estrategias empresariales para la gestión de Recursos Humanos. El capital de las empresas no se mide sólo en términos económicos y tecnológicos sino, por las capacidades y el nivel de formación de su recurso humano para adaptarse de manera flexible a sus situaciones inciertas y cambiantes.

De esta forma, para superar las restricciones generadas por la dinámica capitalista, las entidades se ven en la necesidad de analizar la manera en que seleccionan, evalúan, desarrollan y promueven a sus empleados. Aquellas empresas que valoren y logren reconocer eficaz y anticipadamente los talentos de su personal, serán las más favorecidas.

Un ejemplo de ello es el Banco de Bogotá, quien no sólo, es una entidad financiera de trayectoria que está en constante cambio de acuerdo a las necesidades de sus clientes, y se encuentra a la vanguardia de la tecnología, sino que da mucha importancia a su recurso humano, dando oportunidades de formación y ascenso, tratando siempre de valorar las cualidades, habilidades y competencias de su personal.

El Banco de Bogotá tiene 138 años de experiencia y solidez, y a lo largo de este tiempo se ha preocupado porque su talento humano crezca y enriquezca sus conocimientos simultáneamente. Es por esta razón que dentro de sus principales objetivos se encuentra vincular personas idóneas para cada uno de los cargos, personas que sientan satisfacción y compromiso con la entidad y

que se proyecten en un plan de carrera a largo plazo dentro del Banco. En línea con lo anterior, trabaja para fortalecer y mejorar paso a paso el área de Recursos Humanos, la cual se encarga entre otras cosas, de recibir a los aspirantes que deseen laborar en el Banco y realizar el proceso de selección propio del cargo al cual aspiran.

En la actualidad el Banco de Bogotá cuenta con uno de los procesos de selección más completos y rigurosos entre las empresas del país, este proceso se basa en un perfil de competencias que busca personas integralmente comerciales, que aporten conocimientos, logros y humanicen a la entidad, tal y como lo describe el Manual de Manejo de Personal de la organización.

No obstante, aunque el proceso de selección es muy efectivo para la contratación de personal, la realización del presente trabajo es muy importante ya que tiene como finalidad realizar una devolución de resultados propios del proceso que le permita a las personas desarrollarse mejor y reforzar las competencias o habilidades en las cuales tenga falencia, generando de esta forma no sólo calidad en el servicio, en las metas comerciales y en la organización, sino también brindando una mejor calidad de vida para los nuevos funcionarios y un desarrollo profesional y personal pleno.

## **OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS**

### *Objetivo General*

Analizar y evaluar las competencias de los Ejecutivos de Cuenta del Banco de Bogotá antes de iniciar su Programa de Formación Bancaria (PAB) y después del mismo, con el fin de obtener información que permita desarrollar su plan de carrera a través de los resultados obtenidos en su proceso de selección, un assesment diagnóstico actual y prueba psicotécnica.

### Objetivos específicos

Realizar un análisis de los resultados obtenidos en el proceso de Selección de los Ejecutivos de cuenta (muestra) del Banco de Bogotá (Prueba de habilidades, Pruebas Psicotécnicas y trabajo en grupo).

Realizar el diagnóstico actual de los Ejecutivos de cuenta, para complementar la estructuración de su plan de carrera, mediante la aplicación de assesment y 16PF.

Realizar un análisis con los resultados obtenidos en su proceso de selección, así como en su diagnóstico actual, con el fin de obtener información necesaria que permita el desarrollo de competencias que fortalezcan su plan de carrera.

Apoyar los procesos del área de RRHH

## REFERENTE CONCEPTUAL

El concepto de competencia laboral surgió en los años ochenta con fuerza en países industrializados, como respuesta a la urgencia de fomentar la formación de mano de obra y ante las demandas surgidas en el sistema educativo y el productivo. El asunto que estos países visualizaron no era sólo cuantitativo; sino también cualitativo: una situación en la que los sistemas de educación-formación, ya no se correspondían con los signos de los nuevos tiempos. La competencia laboral pretende ser un enfoque integral de formación que desde su mismo diseño conecta el mundo del trabajo y la sociedad en general, con el mundo de la educación.

El término “competencia” representa una combinación de atributos -con respecto al conocimiento y sus aplicaciones, aptitudes, destrezas y responsabilidades- que describen el nivel o grado de suficiencia con que una persona es capaz de desempeñarlos. Este concepto está estrechamente relacionado con otros términos con significados similares como capacidad, atributo, habilidad y destreza.

En Colombia, el SENA la define como el conjunto de capacidades socioafectivas y habilidades cognoscitivas, psicológicas y motrices, que permiten a la persona llevar a cabo de manera adecuada, una actividad, un papel, una función, utilizando los conocimientos, actitudes y valores que posee.

Según Gonzzi las competencias laborales son una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño en situaciones específicas. Este ha sido considerado un enfoque holístico en la medida en que integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales

simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo. Nos permite incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente.

Cardona y Chinchilla (1999) refieren dos tipos de competencias: las técnicas o de puesto y las directivas o genéricas. Las primeras se refieren a aquellos atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto determinado. Estas incluyen conocimientos, habilidades, o actitudes específicas, necesarias para desempeñar una tarea concreta.

Las segundas son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva. Estas aunque se consideran genéricas, según los autores, y aunque una empresa pueda enfatizar más en una que en otra, pueden estudiarse de manera conjunta a partir del análisis de la función directiva.

La formación por competencias es una manera de estructurar el proceso educativo, que contribuye a proporcionar conocimientos, habilidades, hábitos, valores, actitudes, motivos, donde el individuo alcance un desarrollo del pensamiento y formaciones más amplias y profundas que traen como resultado un desempeño efectivo de su labor.

Algunas competencias laborales:

- Tolerancia al estrés - Mantenimiento firme del carácter bajo presión y/o oposición. Se traduce en respuestas controladas en situaciones de estrés.
- Flexibilidad - Capacidad para modificar el comportamiento propio (es decir, adoptar un tipo diferente de enfoque) con el objetivo de alcanzar una meta.
- Adaptabilidad - Capacidad para permanecer eficaz dentro de un entorno

cambiante, como a la hora de enfrentarse con nuevas tareas, responsabilidades o personas.

- Tenacidad - Capacidad para perseverar en un asunto o problema hasta que éste quede resuelto o hasta comprobar que el objetivo no es alcanzable en un periodo razonable.
- Independencia - Actuación basada en las propias convicciones en lugar de en el deseo de agradar a terceros. Disposición para poner en duda un clima de opinión o una línea de acción.
- Integridad - Capacidad para mantenerse dentro de las normas sociales, organizacionales y éticas dentro las actividades relacionadas con el trabajo.
- Meticulosidad - Resolución total de una tarea o asunto hasta el final y en todas las áreas que envuelva, independientemente de su insignificancia.
- Planificación y Organización - Capacidad para establecer eficazmente un orden apropiado de actuación personal o para terceros con el objetivo de alcanzar una meta.
- Habilidad de control - Reconocimiento de la necesidad de control y del mantenimiento de éste sobre métodos, personas y asuntos; implica la toma decisiones que aseguren este control.
- Delegación - Distribución eficaz de la toma de decisiones y de otras responsabilidades hacia el subordinado más adecuado.
- Liderazgo - Utilización de los rasgos y métodos interpersonales más apropiados para guiar a individuos o grupos hacia la consecución de un objetivo.

- Desarrollo de subordinados - Desarrollo de las habilidades y aptitudes de subordinados mediante la realización de actividades relacionadas con trabajos actuales y futuros.
- Sensibilidad organizacional - Capacidad para percibir el impacto y las implicaciones de decisiones y actividades en otras partes de la empresa.
- Capacidad crítica - Habilidad para la evaluación de datos y líneas de actuación, así como para tomar decisiones lógicas de una manera imparcial y desde un punto de vista racional.
- Análisis de problemas - Eficacia a la hora de identificar un problema, buscar datos pertinentes al respecto, reconocer la información relevante y encontrar las posibles causas del mismo.
- Capacidad de decisión - Agudeza para tomar decisiones, afirmar opiniones, tomar parte en algo o comprometerse en un asunto o tarea personalmente.
- Creatividad - Capacidad para proponer soluciones imaginativas en situaciones de negocios. Innovación. Capacidad para identificar alternativas radicales en contraposición con los métodos y enfoques tradicionales.
- Análisis numérico - Capacidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos, por ejemplo, datos financieros y estadísticos.
- Espíritu comercial - Capacidad para entender aquellos puntos claves del negocio que afectan a la rentabilidad y al crecimiento de una empresa y actuar de manera pertinente para maximizar el éxito.
- Asunción de riesgos - Emprendimiento de acciones que envuelvan un riesgo deliberado con el objeto de lograr un beneficio o una ventaja importante.

- Escucha - Capacidad para entresacar la información importante de una comunicación oral.
- Comunicación oral persuasiva - Capacidad para expresar ideas o hechos claramente y de una manera persuasiva. Convencer a los otros del punto de vista propio.
- Comunicación escrita - Capacidad para redactar las ideas claramente y de forma gramaticalmente correcta, de manera que sean entendidas sin lugar a dudas.
- Sensibilidad interpersonal - Conocimiento de los otros, del ambiente y de la influencia personal que se ejerce sobre ellos. Las acciones indican la consideración por los sentimientos y necesidades de los otros.
- Impacto - Se traduce en causar buena impresión en los otros y mantener esa impresión a lo largo del tiempo.
- Sociabilidad - Capacidad para mezclarse fácilmente con otras personas.
- Trabajo en equipo - Disposición para participar como miembro totalmente integrado en un equipo del cual no se tiene por qué ser necesariamente el jefe; colaborador eficaz incluso cuando el equipo se encuentra trabajando en algo que no está directamente relacionado con intereses personales.
- Iniciativa - Influencia activa en los acontecimientos en lugar de aceptación pasiva de los mismos, visión de oportunidades en ellos. Da lugar a la acción.
- Resistencia - Capacidad para mantenerse eficaz en situaciones de decepción y/o rechazo.



- Energía - Capacidad para crear y mantener un nivel de actividad indicado. Muestra el control, la resistencia y la capacidad de trabajar duro.
- Niveles de trabajo - Establecimiento de grandes metas o modelos de conducta para uno mismo, para los otros y para la empresa. Insatisfecho con el promedio del rendimiento.
- Compromiso - Creer en el propio trabajo o rol y su valor dentro de la empresa, se traduce en un refuerzo extra para la compañía aunque no siempre sea en beneficio propio.
- Auto-motivación - Se traduce en la importancia de trabajar para conseguir una satisfacción personal. Necesidad alta de alcanzar un objetivo con éxito.
- Atención al cliente - Exceder las expectativas del cliente demostrando un compromiso total en la identificación de cualquier problema y proporcionando las soluciones más idóneas para satisfacer sus necesidades.

Las competencias laborales pueden ser medidas o evaluadas de diversas formas, de las cuales se ha seleccionado: la evaluación de desempeño y el Assesment Center.

La evaluación de desempeño son los pasos a seguir para valorar el rendimiento de cada miembro de la organización, con la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal. Es compleja y permite detectar falencias y carencias en las personas que ocupan determinados puestos de trabajo, las cuales pueden ser sujetas de un proceso de capacitación posterior.

El objetivo de evaluar las competencias laborales es sacar una especie de fotografía de la situación laboral de los trabajadores, referida al nivel de sus conocimientos, habilidades y conductas en sus respectivos puestos de trabajo.

Harper & Lynch (1992), plantean que la evaluación de desempeño es una técnica o procedimiento que tiende a apreciar, de la forma mas sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza sobre la base del trabajo desarrollado, los objetivos fijados, las responsabilidades asumidas y las características personales, todo ello, con vistas a la planificación y proyección de acciones futuras de cara a un mayor desarrollo del individuo, del grupo y de la organización. También plantean que la evaluación de desempeño debe ser considerada como una revisión y contraste de opiniones encaminada, entre otras cosas, a fomentar la comunicación vertical y horizontal en el seno de la organización. Jamás deberá ser vista como un examen o valoración unidireccional y personal que suponga un elemento de control o juicio sobre la persona.

La evaluación de desempeño es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios (Puchol, 1995)

#### Finalidad de la Evaluación de Desempeño

Dentro de las finalidades para las que se puede utilizar la evaluación de desempeño, se destacan las siguientes:

- Evaluar el rendimiento y comportamiento de los empleados.
- Evaluación global del potencial humano.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización.

- Mejorar los patrones de actuación de los empleados.
- Detección del grado de ajuste persona-puesto.
- Proporcionar un sistema de doble vía de información.
- Establecimiento de sistemas de comunicación dentro de la empresa.
- Implantación de un sistema que motive a los empleados a incrementar su rendimiento.
- Establecimiento de políticas de promoción adecuadas
- Aplicación de sistemas retributivos justos y equitativos basados en rendimientos individuales.
- Detección de necesidades de formación o reciclaje.
- Mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Para obtener datos acerca del clima laboral, así como detectar problemas ocultos o en fase de latencia.
- Validación de los programas de selección.
- Autoconocimiento por parte de los empleados.
- Conseguir unas relaciones mejores entre jefe y subordinado, basadas en la confianza mutua.
- Establecer objetivos individuales, que el evaluado debe alcanzar en el período de tiempo que media entre dos evaluaciones, al tiempo que revisa el grado de cumplimiento de los objetivos anteriores.
- Actualización de las descripciones de puestos.

#### Assesment center

Es evaluar de manera integral, actualizada, ágil y dinámica las destrezas ejecutivas de los aspirantes a ocupar cargos de alta dirección y gran responsabilidad, sin que los candidatos puedan disfrazar su real competencia al resolver situaciones concretas. También puede ser utilizada para establecer los potenciales de desempeño de los participantes y generar planes de desarrollo.

Un Assessment Center es un proceso estandarizado de evaluación, diseñado para minimizar todas las distintas formas de sesgo que pueden ocurrir en una evaluación, asegurando a cada participante el respeto al principio de igualdad de oportunidades, ya que éstos pueden demostrar sus capacidades a través de un amplio abanico de situaciones.

Así, los Assessment Center o Centros de Evaluación, están dirigidos a valorar y examinar el potencial, las experiencias y capacidades actuales de una persona, así como su posible desarrollo profesional.

Los Assessment aportan, por tanto, una información de doble dirección. La empresa obtiene un conocimiento más profundo de sus profesionales y éstos, a su vez, pueden participar de forma más directa y consciente en su propio desarrollo profesional, toda vez que se produce una toma de conciencia más objetiva de sus propias aptitudes, competencias y limitaciones.

### Características de los Assessment Center

Podemos identificar cinco características básicas que definen el diseño y la realización de los Assessment Center, éstas son:

- Evalúan varias competencias.
- Integran diversas técnicas.
- Participan varios candidatos simultáneamente.
- Integran datos de varios evaluadores.
- Cumplen varios objetivos: selección; evaluación del potencial; planificación de carreras, detección de necesidades de formación, etc.

¿En qué consiste un Assessment Center?

Consiste en una serie de técnicas simuladas y juego de roles en situaciones empresariales.

Puede adaptarse para medir competencias de liderazgo gerencial tales como:

- Comunicación efectiva
- Habilidad de negociación
- Trabajo en equipo
- Capacidad de persuasión
- Manejo de la presión
- Sociabilidad
- Relaciones interpersonales
- Toma de decisiones: Análisis estratégico

## CONTEXTUALIZACION INSTITUCIONAL

El Banco de Bogotá inició labores el 15 de noviembre de 1870 como primera institución financiera creada en el país, con un capital de \$500.000 y con la facultad de emitir billetes. Su primer Director - Gerente fue el señor Salomón Koppel. El Banco se fortaleció y extendió su ámbito geográfico, gracias a la fusión con otros bancos regionales, que hasta 1928 fueron: Banco del Huila, Banco Social del Tolima, Banco del Cauca, Banco Santander, Banco Republicano, Banco de Pamplona, Banco Central, Nuevo Banco de Boyacá y el Banco de Pereira. En 1938, el Banco de Bogotá funda los Almacenes Generales de Depósito S.A., ALMAVIVA, compañía precursora en este tipo de negocios en el país. En 1945, el Banco cumplió sus primeros 75 años de existencia, aumentando su capital mediante la emisión de 153.000 acciones. Para 1947 la institución poseía 105 sucursales.

En 1959, se inaugura la nueva sede de la Dirección General y simultáneamente el Banco incorpora una más de sus compañías filiales, la Corporación Financiera Colombiana, a través de la cual inició sus inversiones en empresas del sector real de mediano y gran tamaño. En 1967, contando con 214 oficinas en el país, estableció una oficina en Panamá, siendo así el primer banco colombiano en tener operaciones en el exterior. Esta oficina en 1970 fue convertida en filial. En abril de 1968 se realiza la fusión del Banco de Bogotá con el Banco de los Andes. En 1969 el Banco organiza en Colombia el sistema de Tarjeta de Crédito CREDIBANCO, como concesión del Bank of América. El 15 de noviembre de 1970 el Banco se consagra como pionero de la banca colombiana, al cumplir 100 años de existencia. En 1971, debido a la creciente demanda de tarjeta de crédito, el Banco de Bogotá en asocio con otros bancos crea ASCREDIBANCO, organismo que agrupa las entidades adscritas al sistema Credibanco de Tarjetas de Crédito. En 1974 el Banco de Bogotá

estableció una oficina en Nueva York, operación que fue complementada en 1977 con la creación del Banco de Bogotá Trust Company, el cual más adelante fue llamado First Bank of the América. Para 1976 se funda la Corporación Financiera de Desarrollo Industrial Agrario, INDUFINANCIERA, como otra filial del Banco. En 1977 la Junta Directiva del Banco aprueba su participación como accionista del Banco Latinoamericano de Exportación BLADDEX, con sede en la ciudad de Panamá. En 1978 fue incorporado el Banco de Bogotá NASSAU LIMITED de las islas Bahamas, como subsidiario del Banco de Bogotá Panamá S.A, y en 1980, se crea en Miami, el Banco de Bogotá INTERNATIONAL CORPORATION. En 1984, se implanta una nueva imagen institucional, proyectando valores de profesionalismo, eficiencia, solidez, dinamismo y prestigio.

En 1987 el Banco de Bogotá entra a formar parte del grupo de empresas de la propiedad de la Organización Luís Carlos Sarmiento Angulo, consolidando su desarrollo y proyección dentro del sistema financiero. En 1990, a la luz de la reforma financiera (Ley 45 de 1990), el Banco de Bogotá estableció en 1992 nuevas filiales en Colombia como son: Fiduciaria Bogotá, Leasing Porvenir y Fondo de Pensiones y Cesantías Porvenir. En 1992 adquirió el 76% del Banco del Comercio y posteriormente se fusionó con el mismo, incorporando así con este proceso nuevas filiales a su grupo: la Compañía de Bolsa del Comercio (actualmente Valores Bogotá S.A) y el Banco del Comercio Panamá. Este último más adelante se convertiría en Leasing Porvenir Panamá.

En 1997 el Banco de Bogotá vendió el 100% de la inversión que poseía en el First Bank of the América al Commercial Bank of New York. A finales de 1998 el Banco de Bogotá compró el 24.95% de las acciones en circulación en la Corporación Financiera de los Andes (CORFIANDES) y la Corporación Financiera Colombiana adquirió el 98.98% de la Corporación Financiera Santander (CORFISANTANDER); posteriormente en febrero la Corporación Financiera Colombiana se fusionó respectivamente con INDUFINANCIERA y en marzo con CORFIANDES y CORFISANTANDER.

A su vez, en 1998 adquirió el 27.87% de la Corporación de Ahorro y Vivienda LAS VILLAS, la cual se fusionó en el mes de enero del año 2000 con la Corporación de Ahorro y Vivienda AHORRAMAS, cambiando su denominación por AV VILLAS. Actualmente, el Banco de Bogotá hace parte del Grupo AVAL, sociedad holding que representa al grupo financiero más importante de Colombia.

En la actualidad cuenta con cerca de 700 oficinas en todo el país, cubriendo la totalidad del territorio nacional. Adicionalmente, dispone de un completo portafolio de servicios electrónicos y de un dinámico portal [www.bancodebogota.com](http://www.bancodebogota.com) que le permite ofrecer sus servicios las 24 horas del día, todos los días del año, desde cualquier lugar. Además, gracias a los convenios con bancos corresponsales en todo el mundo y a sus filiales en Panamá, Nassau, Miami y Nueva York, el Banco de Bogotá desarrolla operaciones internacionales a nivel mundial.

Así mismo y en relación a su recorrido histórico, el Banco resume su Visión en las siguientes líneas: El Banco de Bogotá quiere ser siempre el Banco líder que crece en beneficio del país, de sus accionistas, de sus clientes y de sus colaboradores. De esta forma, su misión se focaliza en, “Somos la entidad financiera que cuenta con una estrategia comercial fundamentada en elementos diferenciadores, para ofrecer a sus clientes, usuarios y al público en general, un completo portafolio de productos y servicios que satisfaga permanentemente sus necesidades financieras. Contamos con una amplia red de oficinas, cajeros automáticos, y servicios electrónicos con tecnología de punta y un equipo humano profesional, comprometido y en constante crecimiento, que ofrece un excelente servicio”.

Dentro de los valores institucionales se haya los siguientes elementos:

*Compromiso:*



En Banco de Bogotá somos comprometidos porque conocemos el negocio, asesoramos eficientemente a nuestros clientes, optimizamos nuestros recursos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales; somos respetuosos y abiertos a otras ideas y siempre estamos disponibles para atender a quienes requieren de nuestro tiempo y conocimiento.

*Eficiencia:*

Porque en el Banco de Bogotá, sabemos como utilizar de manera óptima Todos los recursos que tenemos para lograr las metas propuestas, lo cual Aseguramos con la experiencia de nuestra gente y de nuestro Banco.

*Honestidad:*

Porque en el Banco de Bogotá, actuamos de manera ética y responsable, Generando seguridad y confianza en nuestros clientes y asegurando al Cumplimiento De nuestros logros laborales y personales.

*Liderazgo:*

Porque en el Banco de Bogotá, nos esforzamos por prepararnos para orientar, Estimular y formar responsablemente a nuestros colaboradores hacia las ventas, El servicio y el logro, para ser la opción número uno de nuestros clientes.

*Respeto:*

Porque en el Banco de Bogotá, nos valoramos como personas y nos aceptamos unos a Oros en nuestra integridad. Entendemos las diferencias e individualidades para que se Traduzcan en comprensión y tolerancia en nuestras relaciones interpersonales.

*Servicio:*

Porque en el Banco de Bogotá, sabemos que servir es un principio de vida y Consecuentemente mostramos actitud de disponibilidad y amabilidad para Quien requiere de nuestro trabajo, asesoría o colaboración.

Este conjunto de elementos, así como el desarrollo a través de la historia, han llevado al Banco de Bogotá a recibir un número de reconocimientos a nivel Nacional e Internacional, dentro de los cuales se destacan:

- Mejor Banco del País 2006 – Revista Latin Finance
- Mejor Banco Financiero 2006 - Revista Global Finance
- Entre los mejores Bancos del Mundo 2006 - Mejor Rendimiento sobre Patrimonio – Revista The Banker
- Mejor Banco de Comercio Exterior en Colombia 2006 – Revista Global Finance
- La más alta calificación de solidez financiera en Colombia Moody's Investor Service
- Mejor Banco Financiero 2006 - Revista Global Finance
- AAA Deuda de largo Plazo DP1+ Deuda de Corto Plazo. Por octavo año consecutivo Sociedad Calificadora de Valores Duff & Phelps de Colombia
- Premio al Mejor Intermediario Financiero 2001 – 2002 -2003 – Bancoldex
- Banco del año en Colombia, por dos años consecutivos 2001 y 2002 - Revista Latin Finance
- Premio a la Excelencia 2000, 2001 y 2002 - Revista Euromoney
- Mejor Banco de Comercio Exterior en Colombia 2001 – 2002 - 2005 - Revista Global Finance
- Mejor Banco en Operaciones de Cambio Internacional 2002 - Revista Global Finance
- Entre los 11 Mejores Bancos de América Latina 2001 y 2002 - Revista América Economía
- La marca más valiosa del sector financiero 2002 - Revista Dinero-Compass Porter Novelli
- La marca más valiosa del país 2003-2004 Revista Dinero-Compass Porter Novelli- Compassbranding.

Luego de esta revisión histórica del Banco de Bogotá, resulta consecuente hacer mención de los elementos, que actualmente consolidan esta prestigiosa institución. Para responder a esto, es necesario identificar organizacionalmente como se encuentra constituido.

Primero, se encuentra la Asamblea General de accionistas, de la cual se desprende una Junta directiva, a su vez, La presidencia, que es punto clave de áreas como: La Secretaría general y la Gerencia Jurídica de igual forma se encuentra, la Vicepresidencia Ejecutiva, la Dirección de riesgo de crédito y tesorería, la Unidad de control y cumplimiento, la división administrativa, la División de contraloría, la División de crédito, la División financiera, la División internacional y Tesorería y por último la división de sistemas y operaciones.

Dentro de la Vicepresidencia ejecutiva, se encuentra la División comercial Red Megabanco, la División comercial Banca Pyme y Personas y la Banca Corporativa y oficial e institucional; siendo así este el organigrama general que representa al Banco como institución Financiera y Comercial. Sin embargo, y a pesar de que este es el cronograma general, cada una de las regiones opera de acuerdo a la magnitud y extensión territorial que cobijan. En total son 5 regiones, entre las que se encuentra: Región Antioquia, con sede principal en la ciudad de Medellín, Región Bogotá con sede principal en Bogotá D.C, Región occidente con sede principal en Cali, Región Central con sede en Bogotá D.C, Región Oriente con Sede principal en Bucaramanga y Región costa, con sede principal en Barranquilla.

La Región que compete a este informe de pasantía, es la Oriente, la cual incluye más de 58 oficinas en departamentos como, Santander, Norte de Santander, Casanare, Boyacá, Arauca y Sur del Cesar. Al igual que todas las regiones del Banco de Bogotá, existe una gerencia administrativa que incluye un Área de recursos humanos, quien se encarga de la administración y coordinación del recurso humano. Es necesario señalar que esta área se

encarga de llevar a cabo programas de desarrollo, selección, bienestar, salud ocupacional, entre otros. Estos programas específicamente son:

- ✓ Procesos de selección nivel Auxiliar y Profesional: Esta es responsabilidad única del área de Recursos Humanos de la región Oriente y en caso de profesionales, es responsabilidad de un analista de selección de la Región central. Incluye un proceso de selección exclusivo del Banco, en el que se encuentra, la aplicación de pruebas de personalidad, habilidades, trabajo de grupo, entrevista psicológica por competencias, entrevista formal con el jefe directo, verificación de antecedentes y por ultimo tramites de contratación e ingreso. Así mismo, se encarga junto con la gerencia administrativa, de la ubicación laboral y cargo en el que se ubican los nuevos ingresos y las personas antiguas dentro del Banco.
- ✓ Proceso de inducción y capacitación: Consta de una semana de preparación y capacitación a cargo del Oficial de capacitaciones quien entrena a los nuevos empleados, con relación a la contextualización institucional, funcionamiento de la empresa, características de los empleados, políticas de trabajo y responsabilidades propias del cargo.
- ✓ Salud Ocupacional: Junto con la ARP ALFA, el área de recursos humanos oriente, busca trabajar en pro del beneficio de la salud integral de sus empleados a nivel general.
- ✓ Bienestar: Se organizan programas de deportes y recreación, que incluye a toda la población del Banco de Bogota y a los familiares de los mismos.
- ✓ Contratación y salarios: Esta es una división propia de recursos humanos, que se encarga de todos los procedimientos en relación a la asignación salarial de cada puesto en las diferentes oficinas de la región. Es aquí desde donde se coordina que la relación contractual realizada con el empleado, se cumpla y vaya de acuerdo a las políticas generales de trabajo.

En general, son estos los programas y responsabilidades del área de recursos humanos, quien trabaja de la mano con cada uno de las secciones del banco, para posibilitar el crecimiento y adecuado manejo del recurso humano, como una estrategia de apoyo para todos los procesos encaminados hacia la productividad y desarrollo personal de cada trabajador del equipo Banco de Bogota Región Oriente.

## PROCEDIMIENTO

### Desarrollo:

Para documentar el desempeño de los ejecutivos de cuenta fue necesario tomar una muestra de la población, ya que no se tenía acceso a los mismos con tanta facilidad debido al poco tiempo libre con el que contaban, fue así como se trabajó con tres ejecutivos, que llamaremos A, B, C, con ellos se realizó una prueba psicológica que nos dio información acerca de su perfil de personalidad y así mismo dos assesment que nos facilitaron obtener resultados prácticos de sus competencias.

### Etapas:

- a) Definir cuales competencias principales queríamos evaluar, de acuerdo a la formación que el ejecutivo de cuenta recibe al ingresar al Banco y a través del perfil estándar de competencias definido por Banco de Bogotá, cuyo enfoque es comercial, pero con un alto grado de sentido humano.
- b) Seleccionar la población muestra con la cual trabajar, esto se realizó de forma aleatoria, con el fin de no sesgar los resultados a obtener, debido a que el día a día permite vislumbrar a aquellas personas con alto grado de competencias idóneas para el ejecutivo ideal y otras dentro del rango medio, por lo tanto no se quería evaluar a los mejores o a los promedios, simplemente obtener el resultado más neutral y objetivo de la realidad.
- c) Seleccionar las pruebas a aplicar; en cuanto a pruebas psicotécnicas se eligió el 16PF, ya que nos permitía tener un mapa generalizado de las tendencias de personalidad del ejecutivo y con base en ello, generar hipótesis importantes en cuanto a su desempeño práctico, el cual se compararía con el resultado obtenido en los assesment. Los assesment seleccionados fueron: Casos Gerenciales y Toma de decisiones, estos

dos instrumentos nos permitieron obtener información valiosa del enfoque personal y comercial del ejecutivo de cuenta, lo cual permite una visión sobre sus intereses personales y laborales (en cuanto a estrategia comercial), que nos da cuenta del profesional integral que forma el Banco y no visto sólo como canal de negocios (\$).

- d) Aplicación de las pruebas seleccionadas.
- e) Consolidación y análisis de la información obtenida, dividiéndose así: calificación del 16PF, realización de hipótesis acerca de sus habilidades comerciales y personales, evaluación del assesment, comparación entre las hipótesis realizadas y las obtenidas en la práctica de los casos.
- f) Análisis de los resultados obtenidos, la conclusión y finalmente las recomendaciones en cuanto el refuerzo del plan de carrera, que podría tener el ejecutivo de cuenta del Banco de Bogotá.
- g) Realización de una entrevista por competencias con el fin de complementar la información obtenida en el proceso y enriquecer el plan de carrera diseñado (por realizar).

Población:

Tres Ejecutivos de Cuenta (que en adelante se nombraran A,B,C), elegidos de forma aleatoria.

Instrumentos:

- a) 16PF
- b) Dos casos de Assesment: Casos Gerenciales y Toma de decisiones.

## RESULTADOS

*En cuanto al 16PF\*:*

**Ejecutivo A:** Persona entre 25 y 30 años de edad, con tendencia alta al pensamiento abierto, con buena estabilidad emocional, espontáneo, con facilidad para confiar en la gente, dependiente del grupo, con niveles de ansiedad bajos, poca creatividad, control propio, con altas competencias para estudiante y como docente de ciencias básicas, sociales y en humanidades, su perfil comercial es asimilable en ventas con cumplimiento del 91% y sin ningún indicativo significativo de comportamientos delictivos.

**Ejecutivo B:** Persona entre 25 y 30 años de edad, con tendencia alta al pensamiento abierto, con un manejo total hacia el pensamiento abstracto, soñador, con estilo tradicionalista, dependiente del grupo, con disposición a la extraversión y alto control social, con un perfil de bajo aislamiento, con altas competencias como estudiante y como médico especialista y como docente en ciencias básicas, ingeniería e innovación, sociales y humanidades, su perfil comercial es asimilable en ventas con cumplimiento del 92% y sin ningún indicativo significativo de comportamientos delictivos.

**Ejecutivo C:** Persona entre 25 y 30 años de edad, con tendencia alta al pensamiento abstracto, despreocupado, facilidad para confiar en las personas, astuto, innovador, con niveles bajos de ansiedad, competencias de médico especialista y alta competencia como estudiante, tendencias a ser empleado no empresario, competencia científico-ingeniería, su perfil comercial es asimilable en ventas, con cumplimiento del 104% y sin ningún indicativo significativo de comportamientos delictivos.



\* (Ver resultados de la prueba en Anexos 1)

*Análisis de Assesment*

Competencias evaluadas:

- Análisis y evaluación: Eficacia a la hora de identificar un problema, buscar datos pertinentes al respecto, reconocer la información relevante y encontrar las causas del problema o situación presente.
- Flexibilidad: capacidad para modificar el comportamiento propio (es decir, adoptar un tipo diferente de enfoque) con el objetivo de alcanzar una meta.
- Adaptabilidad: capacidad de permanecer eficaz dentro de un entorno cambiante, como a la hora de enfrentarse con nuevas tareas, responsabilidades o personas
- Independencia: actuación basada en las propias convicciones en lugar de en el deseo de agradar a terceros. Disposición para poner en duda un clima de opinión una línea de acción.
- Integridad: Capacidad de mantenerse dentro de las normas sociales, organizacionales y éticas, dentro de las actividades relacionadas con el trabajo.
- Capacidad Crítica: habilidad para evaluar datos y líneas de actuación, así como para tomar decisiones lógicas de una manera imparcial y desde un punto de vista racional.

- Análisis de problemas: eficacia a la hora de identificar un problema, buscar datos pertinentes al respecto, reconocer la información relevante y encontrar las posibles causas del mismo.
- Espíritu comercial: capacidad para entender aquellos puntos clave del negocio que afecten la rentabilidad y al crecimiento de una empresa y actuar de manera pertinente para maximizar el éxito.
- Asunción de riesgos: emprendimiento de acciones que envuelvan un riesgo deliberado con el objeto de lograr un beneficio o una ventaja importante.
- Comunicación escrita: capacidad para redactar las ideas claramente y de forma gramaticalmente correcta, de manera que sean entendidas sin lugar a dudas.

*Hipótesis:*

Con base a los resultados obtenidos en el 16PF, se puede esperar:

**Ejecutivo A:** se espera que el ejecutivo A, cuente con competencias de: Flexibilidad, adaptabilidad, integridad, capacidad crítica, análisis de problemas y asunción de riesgos, en un nivel alto, comunicación escrita, independencia y el espíritu comercial en un nivel medio/bajo.

**Ejecutivo B:** se espera que el ejecutivo B, cuente con competencias de: Flexibilidad, adaptabilidad, espíritu comercial y comunicación escrita, en un nivel alto, por otro lado, la independencia, la capacidad crítica, el análisis de problemas y la asunción de riesgos en un promedio medio/bajo.

**Ejecutivo C:** se espera que el ejecutivo C, cuente con competencias de: flexibilidad, adaptabilidad, independencia, nivel medio/bajo de integridad, capacidad crítica, análisis de problemas, espíritu comercial, asunción de riesgos y comunicación escrita.

Resultados obtenidos en el *Assesment*\*\*

- El ejercicio práctico evidenció:

**Ejecutivo A:** este ejecutivo cuenta con altas competencias en adaptabilidad, independencia, integridad, capacidad crítica, análisis de problemas, espíritu comercial y comunicación escrita, así mismo evidencia actitudes tradicionalistas que hacen que su flexibilidad y su asunción de riesgos sean bajos.

**Ejecutivo B:** este ejecutivo cuenta con altas competencias en flexibilidad, adaptabilidad, espíritu comercial y asunción de riesgos, por otro lado en independencia, integridad, capacidad crítica, análisis de problemas y comunicación escrita, se encuentran en nivel medio bajo.

**Ejecutivo C:** este ejecutivo cuenta con altas competencias en flexibilidad (sin comprometer su ética), adaptabilidad, independencia, integridad, excelente capacidad crítica, análisis de problemas, espíritu comercial y comunicación escrita, de igual forma tiene un nivel medio bajo en la competencia para asunción de riesgos.

\*\* (Ver resultados de la prueba en Anexos 2)

## DISCUSIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos en el 16PF, se realizaron hipótesis de aquellas competencias que podrían llegar a evidenciar los ejecutivos de cuenta de la muestra, con el fin de contrastarlos posteriormente con el ejercicio práctico de los assesment, los resultados obtenidos fueron:

<u>EJECUTIVO DE CUENTA A</u>				
COMPETENCIAS	HIPÓTESIS		RESULTADOS ASSESMENT	
	ALTA	MEDIA/BAJA	ALTA	MEDIA/BAJA
Flexibilidad	X		X	
Adaptabilidad	X		X	
Independencia		X	X	
Integridad	X		X	
Capacidad crítica	X		X	
Análisis de problemas	X		X	
Espíritu comercial		X	X	
Asunción de riesgos	X			X
Comunicación escrita		X	X	

<b><u>EJECUTIVO DE CUENTA B</u></b>				
COMPETENCIAS	HIPÓTESIS		RESULTADOS ASSESMENT	
	ALTA	MEDIA/BAJA	ALTA	MEDIA/BAJA
Flexibilidad	X		X	
Adaptabilidad	X		X	
Independencia		X		X
Integridad	X			X
Capacidad crítica		X		X
Análisis de problemas		X		X
Espíritu comercial	X		X	
Asunción de riesgos		X	X	
Comunicación escrita	X			X

<b><u>EJECUTIVO DE CUENTA C</u></b>				
COMPETENCIAS	HIPÓTESIS		RESULTADOS ASSESMENT	
	ALTA	MEDIA/BAJA	ALTA	MEDIA/BAJA
Flexibilidad	X		X	
Adaptabilidad	X		X	
Independencia	X		X	
Integridad		X	X	
Capacidad crítica		X	X	
Análisis de problemas		X	X	
Espíritu comercial		X	X	
Asunción de riesgos		X		X
Comunicación escrita		X	X	

Finalmente se pudo genera un diagnóstico actual a nivel general la muestra evaluada: se pudo evidenciar que se obtuvo un nivel alto en las competencias evaluadas, no obstante se presentaron diferencias significativas entre el ejecutivo **B** respecto al **A y C**, lo que da cuenta de la importancia del seguimiento y evaluación personalizado que refuerce competencias personales y desarrolle las mismas, así mismo, se resaltan competencias de flexibilidad y adaptabilidad como las predominantes dentro de los ejecutivos, así como la capacidad de comunicación escrita.

En conclusión el seguimiento realizado por el área de recursos humanos de Banco de Bogotá es adecuado, no obstante se debe velar por ofrecer mayor acompañamiento psicológico y una mejor retroalimentación de los resultados con el fin de que el candidato sea consciente del proceso que viene desarrollando.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Se concluye que es necesario un plan de seguimiento y control para cada uno de los ejecutivos de cuenta, en cuanto a su desarrollo y mantenimiento de competencias.
- Se presentaron diferencias significativas entre las hipótesis realizadas con base en el 16PF y los resultados obtenidos en los ejercicios de assesment.
- Es importante el diseño de un plan de carrera que permita el mejor desempeño del ejecutivo de cuenta dentro de la entidad financiera, tomando como base las bases propuestas para el desarrollo del mismo en el presente trabajo.
- Para que el presente trabajo trascienda en cuanto a sus resultados, es necesario tener en cuenta las sugerencias y recomendaciones hechas en el mismo.
- Se recomienda la realización de entrevistas por competencias para complementar este proceso, con el fin de obtener la información integral que oriente el plan de carrera hacia el refuerzo de competencias específicas.
- Realizar el diagnóstico con una muestra mayor con el fin de diseñar un plan complementario en cuanto al desarrollo de habilidades gerenciales para los ejecutivos de cuenta del Banco que contribuya al fin último del mismo.

- Se sugiere la documentación de los procesos de cada uno de los ejecutivos de cuenta al ingresar al Banco (copia en la Gerencia administrativa) para el seguimiento por parte del área de Recursos humanos.



## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

BACCHETTA PORRINI, Alicia y ESTRELLA, Marisol. Aprender del cambio: temas y experiencias en seguimiento y evaluación participativos. Editorial Plaza y Valdés, 2003.

“Gestión de Recursos Humanos por Competencias” 2008. Disponible en:  
<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/newsroom/turin/a2010621.pdf>

GONZALEZ, Aliana. “La gestión por competencia, una vía para mejorar la evaluación del desempeño”. Disponible en:  
<http://www.gestiopolis.com/canales7/rrhh/gestion-por-competencias-para-evaluar-el-desempeno.htm>. 2006

REYES, Clara. “Medición y desarrollo. El universo de las competencias”. Disponible en:  
[www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/medydesaruch.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/medydesaruch.htm)

NIEVES, Felipe. “Seguimiento y Evaluación de Resultados”. Disponible en:  
<http://www.navactiva.com/web/es/amkt/doc/articulos/2006/10/40267.php>

“Reclutamiento”. Disponible en:  
<http://genesis.uag.mx/edmedia/material/RH/reclutamiento.pdf>

PEREZ, Eduardo. “ Desarrollo y Evaluación de Recursos Humanos”. Disponible en:

[www.juntadeandalucia.es/empleo/calidad/admin/downloads/descargar.php?id=1](http://www.juntadeandalucia.es/empleo/calidad/admin/downloads/descargar.php?id=1)  
82 -

“Assesment Centre”. Disponible en:  
<http://ascort.net/descargas/Assessment-Centre.pdf>

“Competencias Laborales”. Disponible en:  
<http://www.oit.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/i.htm>

ANEXOS

Anexo 1: Resultados obtenidos 16pf

Ejecutivo C

Calificación sistematizada prueba 16PF

16-Sys®

oescobar@psycologia.com

Forma A- Varones+Mujeres, Adultos, Normas colombianas 2001

**16-Sys** Calificación sistematizada del 16PF

MANEJO DE LA IMAGEN: 9 | 12 Distorsionador  
 INFRECUENCIA: 0  
 AQUIESCENCIA: 0

Nombre: [ ] Edad: 25 26-Ago-2009

Decatipos 1 2 3 4 5 6 7 8 9 0

14	RESERVADO	A	6																	ABIERTO
11	PENSAMIENTO CONCRETO	B	9																	PENSAMIENTO ABSTRACTO
24	INESTABILIDAD EMOCIONAL	C	7																	ESTABILIDAD EMOCIONAL
12	SUMISO	E	5																	DOMINANTE
14	PRUDENTE	F	5																	IMPULSIVO
12	DESPREOCUPADO	G	3																	ESCRUPULOSO
24	TÍMIDO	H	7																	ESPONTANEO
10	RACIONAL	I	5																	EMOCIONAL
4	CONFIADO	L	2																	SUSPICAZ
12	PRÁCTICO	M	6																	SONADOR
16	SENCILLO	N	9																	ASTUTO
2	SEGURO	O	4																	INSEGURO
14	TRADICIONALISTA	Q1	8																	INNOVADOR
6	DEPENDIENTE DEL GRUPO	Q2	4																	AUTOSUFICIENTE
18	DESINHIBIDO	Q3	7																	CONTROLADO
0	TRANQUILO	Q4	4																	TENSIONADO

  

**Dimensiones globales**

BAJA ANSIEDAD	3																			ALTA ANSIEDAD
INTROVERSION	5																			EXTRAVERSION
BAJO CONTROL SOCIAL	8																			ALTO CONTROL SOCIAL
DEPENDENCIA	7																			INDEPENDENCIA

**Ecuaciones derivadas de perfiles**

OBJETIVIDAD	6																			SUBJETIVIDAD
CREATIVIDAD BAJA	6																			CREATIVIDAD ALTA
BAJO NEUROTICISMO	4																			ALTO NEUROTICISMO
BAJO AISLAMIENTO	5																			ALTO AISLAMIENTO
BAJO LIDERAZGO	7																			ALTO LIDERAZGO
PROPENSO A ACCIDENTES	6																			LIBRE ACCIDENTES

**Comparación con perfiles de competencias a través de ecuaciones discriminantes**

BAJA COMPETENCIA MÉDICO ESPECIALISTA	9																			ALTA COMPETENCIA MÉDICO ESPECIALISTA
BAJA COMPETENCIA COMO ESTUDIANTE	10																			ALTA COMPETENCIA COMO ESTUDIANTE
COMPETENCIA EMPLEADO NO EMPRESARIO	1																			COMPETENCIA EMPRESARIO EXITOSO
COMPETENCIA DOCENTE CIENCIAS BÁSICAS	5																			COMPETENCIA CIENTÍFICO CIENCIAS BÁSICAS
COMPETENCIA DOCENTE INGENIERÍA E INNOVACIÓN	9																			COMPETENCIA CIENTÍFICO INGENIERÍA
COMPETENCIA DOCENTE SOCIALES Y HUMANIDADES	4																			COMPETENCIA CIENTÍFICO SOC. Y HUMANIDADES

Proyección de Competencia conductual en cumplimiento de cuota de Ventas, administradores punto de venta droguerías:  
 El presente perfil es asimilable a vendedores con cumplimiento del 104%

**Perfiles preventivos en comportamientos delictivos**

BAJO PERFIL SECUESTRADORES	1																			ALTO PERFIL SECUESTRADORES
BAJO PERFIL USUARIOS DE S.P.A.	1																			ALTO PERFIL USUARIO DE S.P.A.

**Ejecutivo B**

Calificación sistematizada prueba 16PF

**16-Sys**®

oescobar@psycologia.com

Forma A- Varones+Mujeres, Adultos, Normas colombianas 2001



MANEJO DE LA IMAGEN: 9 13 Muy distorsionador!  
 INFRECUENCIA: 0  
 AQUIESCENCIA: 0



www.psycologia.com

Nombre: \_\_\_\_\_ Edad: 30 26-Ago-2009

Puntajes directos:	Decatipos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	
18	RESERVADO A 9											ABIERTO
12	PENSAMIENTO CONCRETO B 10											PENSAMIENTO ABSTRACTO
20	INESTABILIDAD EMOCIONAL C 5											ESTABILIDAD EMOCIONAL
12	SUMISO E 5											DOMINANTE
14	PRUDENTE F 5											IMPULSIVO
18	DESPREOCUPADO G 7											ESCRUPULOSO
24	TIMIDO H 7											ESPONTANEO
14	RACIONAL I 7											EMOCIONAL
8	CONFIADO L 5											SUSPICAZ
16	PRACTICO M 8											SONADOR
10	SENCILLO N 5											ASTUTO
1	SEGURO O 4											INSEGURO
6	TRADICIONALISTA Q1 3											INNOVADOR
4	DEPENDIENTE DEL GRUPO Q2 3											AUTOSUFICIENTE
18	DESINHIBIDO Q3 7											CONTROLADO
2	TRANQUILO Q4 4											TENSIONADO

Dimensiones globales												
BAJA ANSIEDAD	5											ALTA ANSIEDAD
INTROVERSION	8											EXTRAVERSION
BAJO CONTROL SOCIAL	8											ALTO CONTROL SOCIAL
DEPENDENCIA	6											INDEPENDENCIA

Ecuaciones derivadas de perfiles												
OBJETIVIDAD	8											SUBJETIVIDAD
CREATIVIDAD BAJA	6											CREATIVIDAD ALTA
BAJO NEUROTICISMO	5											ALTO NEUROTICISMO
BAJO AISLAMIENTO	4											ALTO AISLAMIENTO
BAJO LIDERAZGO	7											ALTO LIDERAZGO
PROPENSO A ACCIDENTES	7											LIBRE ACCIDENTES

Comparación con perfiles de competencias a través de ecuaciones discriminantes												
BAJA COMPETENCIA MÉDICO ESPECIALISTA	9											ALTA COMPETENCIA MÉDICO ESPECIALISTA
BAJA COMPETENCIA COMO ESTUDIANTE	10											ALTA COMPETENCIA COMO ESTUDIANTE
COMPETENCIA EMPLEADO NO EMPRESARIO	6											COMPETENCIA EMPRESARIO EXITOSO
COMPETENCIA DOCENTE CIENCIAS BÁSICAS	1											COMPETENCIA CIENTÍFICO CIENCIAS BÁSICAS
COMPETENCIA DOCENTE INGENIERIA E INNOVACIÓN	1											COMPETENCIA CIENTÍFICO INGENIERÍA
COMPETENCIA DOCENTE SOCIALES Y HUMANIDADES	1											COMPETENCIA CIENTÍFICO SOC. Y HUMANIDADES

Proyección de Competencia conductual en cumplimiento de cuota de Ventas, administradores punto de venta droguerías:  
 El presente perfil es asimilable a vendedores con cumplimiento del 92%

Perfiles preventivos en comportamientos delictivos												
BAJO PERFIL SECUESTRADORES	3											ALTO PERFIL SECUESTRADORES
BAJO PERFIL USUARIOS DE S.P.A.	1											ALTO PERFIL USUARIO DE S.P.A.



Ejecutivo A

Calificación sistematizada prueba 16PF

**16-Sys**®

oescobar@psycologia.com

Forma A- Varones+Mujeres, Adultos, Normas colombianas 2001



MANEJO DE LA IMAGEN: 9 12 Distorsionador  
 INFRECUENCIA 0  
 AQUIESCENCIA 0



www.psycologia.com

Nombre: [ ] Edad: 26 26-Ago-2009

Puntajes directos	Decatipos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	
18	RESERVADO A 9											ABIERTO
10	PENSAMIENTO CONCRETO B 8											PENSAMIENTO ABSTRACTO
26	INESTABILIDAD EMOCIONAL C 8											ESTABILIDAD EMOCIONAL
12	SUMISO E 5											DOMINANTE
16	PRUDENTE F 6											IMPULSIVO
18	DESPREOCUPADO G 7											ESCRUPULOSO
26	TIMIDO H 8											ESPONTANEO
9	RACIONAL I 4											EMOCIONAL
5	CONFIADO L 3											SUSPICAZ
11	PRACTICO M 5											SONADOR
13	SENCILLO N 7											ASTUTO
1	SEGURO O 4											INSEGURO
9	TRADICIONALISTA Q1 5											INNOVADOR
3	DEPENDIENTE DEL GRUPO Q2 2											AUTOSUFICIENTE
16	DESINHIBIDO Q3 5											CONTROLADO
4	TRANQUILO Q4 5											TENSIONADO

Dimensiones globales	
BAJA ANSIEDAD 4	ALTA ANSIEDAD
INTROVERSION 9	EXTRAVERSION
BAJO CONTROL SOCIAL 8	ALTO CONTROL SOCIAL
DEPENDENCIA 5	INDEPENDENCIA
Ecuaciones derivadas de perfiles	
OBJETIVIDAD 5	SUBJETIVIDAD
CREATIVIDAD BAJA 3	CREATIVIDAD ALTA
BAJO NEUROTICISMO 4	ALTO NEUROTICISMO
BAJO AISLAMIENTO 5	ALTO AISLAMIENTO
BAJO LIDERAZGO 8	ALTO LIDERAZGO
PROPENSO A ACCIDENTES 7	LIBRE ACCIDENTES
Comparación con perfiles de competencias a través de ecuaciones discriminantes	
BAJA COMPETENCIA MÉDICO ESPECIALISTA 6	ALTA COMPETENCIA MÉDICO ESPECIALISTA
BAJA COMPETENCIA COMO ESTUDIANTE 10	ALTA COMPETENCIA COMO ESTUDIANTE
COMPETENCIA EMPLEADO NO EMPRESARIO 5	COMPETENCIA EMPRESARIO EXITOSO
COMPETENCIA DOCENTE CIENCIAS BÁSICAS 1	COMPETENCIA CIENTÍFICO CIENCIAS BÁSICAS
COMPETENCIA DOCENTE INGENIERIA E INNOVACIÓN 7	COMPETENCIA CIENTÍFICO INGENIERIA
COMPETENCIA DOCENTE SOCIALES Y HUMANIDADES 1	COMPETENCIA CIENTÍFICO SOC. Y HUMANIDADES
Proyección de Competencia conductual en cumplimiento de cuota de Ventas, administradores punto de venta droguerías: El presente perfil es asimilable a vendedores con cumplimiento del 91%	
Perfiles preventivos en comportamientos delictivos	
BAJO PERFIL SECUESTRADORES 1	ALTO PERFIL SECUESTRADORES
BAJO PERFIL USUARIOS DE S.P.A. 1	ALTO PERFIL USUARIO DE S.P.A.

**Anexo 2: Assesment: Casos Aplicados**

---

**TOMA DE DECISIONES**

---

**CASO**

TOMA DE DECISIONES

---

**GERARDO ALDANA\***

---

GERARDO ALDANA

\* Este ejercicio no tiene como finalidad llegar a lo que es una gestión adecuada o inadecuada, sino que se realiza en aras del análisis y la discusión dentro de un proceso de toma de decisiones. Es la adaptación de una situación de la obra de K. H. Blanchard y N. B. Peale.



**PSEA** LTDA.

Cra 34 No. 91-16 PBX 6354774 FAX 2570341 E-mail [PSEA@imposul.net.co](mailto:PSEA@imposul.net.co)  
Santa Fe de Bogotá, D.C. - Colombia

“Hace varios días que me encuentro preocupado. Debo decidir rápidamente sobre un asunto y no sé qué hacer. Paso mucho tiempo pensando en ello, incluso me resulta difícil conciliar el sueño. Mi compañera ha notado mi intranquilidad y le he explicado que tengo algo importante en la Empresa pero sin entrar en detalles, pues no suelo revelarle asuntos delicados de mi actividad laboral y ella lo comprende.”

Así decía Gerardo Aldana en una conversación telefónica el sábado en la mañana, cuando había decidido llamar a un profesor de una reconocida escuela de negocios, a quien conocía desde hace un tiempo. Gerardo sabía que esa persona era acogedora, competente y de buen criterio.

“Me gustaría contar con tu consejo – continuó Gerardo – así que si me puedes escuchar yo podría explicarte detalladamente las cosas.”

Un par de horas después Gerardo le describía al profesor la situación.

#### **EL CANDIDATO.**

“Como ya te había dicho, soy Director de la División Comercial de Regulación y Control Automático de Motimar. Los momentos actuales son muy difíciles y siendo que la Empresa tiene productos de alta tecnología, es un sector muy competido y las ventas han venido decreciendo en los últimos 6 meses. Mi jefe insistentemente me presiona para que mejoren los resultados de mi división.

Llevo un poco más de un mes tratando de encontrar un representante comercial “fuera de este mundo” para reforzar y mejorar mi fuerza de ventas, he entrevistado y evaluado con el soporte del área de Recursos Humanos a un número de personas....que ya perdí la cuenta y ninguna ha dejado una sensación satisfactoria, pero hace unos tres días vino un candidato que me impresionó altamente y me pareció que podría ser el indicado.

“Me dije a mí mismo ¡este puede ser el indicado! Aparentaba unos 30 años y entró a mi oficina con carácter decidido. Mientras se desarrollaba la entrevista me fui entusiasmando cada vez más. ¡Que suerte, por fin encontré la persona perfecta para el puesto! Conocía el sector de pe a pa y sus cuotas de ventas eran realmente altas. Comentó también que hace 8 días, después de 6 años de éxito, había conseguido una excelente situación profesional dentro de la fuerza de ventas en la compañía que resulta ser



**PSEA** LTDA.

Cra 34 No. 91-16 PBX 6354774 FAX 2570341 E-mail [PSEA@impsat.net.co](mailto:PSEA@impsat.net.co)  
Santa Fe de Bogotá. D.C. - Colombia

“Hace varios días que me encuentro preocupado. Debo decidir rápidamente sobre un asunto y no sé qué hacer. Paso mucho tiempo pensando en ello, incluso me resulta difícil conciliar el sueño. Mi compañera ha notado mi intranquilidad y le he explicado que tengo algo importante en la Empresa pero sin entrar en detalles, pues no suelo revelarle asuntos delicados de mi actividad laboral y ella lo comprende.”

Así decía Gerardo Aldana en una conversación telefónica el sábado en la mañana, cuando había decidido llamar a un profesor de una reconocida escuela de negocios, a quien conocía desde hace un tiempo. Gerardo sabía que esa persona era acogedora, competente y de buen criterio.

“Me gustaría contar con tu consejo – continuó Gerardo – así que si me puedes escuchar yo podría explicarte detalladamente las cosas.”

Un par de horas después Gerardo le describía al profesor la situación.

#### **EL CANDIDATO.**

“Como ya te había dicho, soy Director de la División Comercial de Regulación y Control Automático de Motimar. Los momentos actuales son muy difíciles y siendo que la Empresa tiene productos de alta tecnología, es un sector muy competido y las ventas han venido decreciendo en los últimos 6 meses. Mi jefe insistentemente me presiona para que mejoren los resultados de mi división.

Llevo un poco más de un mes tratando de encontrar un representante comercial “fuera de este mundo” para reforzar y mejorar mi fuerza de ventas, he entrevistado y evaluado con el soporte del área de Recursos Humanos a un número de personas....que ya perdí la cuenta y ninguna ha dejado una sensación satisfactoria, pero hace unos tres días vino un candidato que me impresionó altamente y me pareció que podría ser el indicado.

“Me dije a mí mismo ¡este puede ser el indicado! Aparentaba unos 30 años y entró a mi oficina con carácter decidido. Mientras se desarrollaba la entrevista me fui entusiasmando cada vez más. ¡Que suerte, por fin encontré la persona perfecta para el puesto! Conocía el sector de pe a pa y sus cuotas de ventas eran realmente altas. Comentó también que hace 8 días, después de 6 años de éxito, había conseguido una excelente situación profesional dentro de la fuerza de ventas en la compañía que resulta ser





gran tamaño. Ahora, tengo que decirte y perdóname la sonrisa, que desde hace 3 años no pruebo este tipo de "bocados". Y esta sería esa oportunidad, de pronto la única en mucho tiempo".

Gerardo se quedó un momento en silencio. Después prosiguió.

"sería extraordinario tener esa información de la competencia, ¿de qué manera superaríamos esta caída de ventas!...lo digo también por mi familia, ya que nos estamos empezando a sentir muy apretados económicamente, además dos hijos a punto de ingresar en la Universidad,... tampoco es para quejarse, otros están mucho peor, pero... la verdad, si esto no mejora, las cosas se van a complicar demasiado, incluso temo por mi trabajo.

"Desde hace 3 años he escuchado fuertes rumores de una serie de cambios cuando se retirara el Vicepresidente de Marketing y Ventas y ahora está sucediendo. Se espera que mi jefe ocupe ese cargo y yo... bueno, con la baja en ventas de mi División estoy un poco pesimista. En fin, pero después de esa entrevista, veo una especie de luz que podría llevarme al cargo de mi jefe.

El profeso escuchaba atentamente y parecía comprender perfectamente lo que le estaba planteando.



**PSEA** LTDA.

Cra 34 No. 91-16 PBX 6354774 FAX 2570341 E-mail [PSEA@impsat.net.co](mailto:PSEA@impsat.net.co)  
Santa Fe de Bogotá. D.C. - Colombia

## CASOS GERENCIALES – GRUPO NO DIRIGIDO

### INSTRUCCIONES PARA EL PARTICIPANTE

Usted forma parte de un grupo de Consultores a quienes se les ha pedido dar recomendaciones relacionadas con los problemas de una organización. En cuarenta y cinco (45) minutos su grupo deberá llegar a una recomendación escrita del curso de acción sugerido para cada uno de los siguientes casos. Todos los miembros deberán estar de acuerdo y firmar las recomendaciones.

1. Andrés Lobo es uno de los mejores vendedores de la compañía, y es también uno de los empleados más nuevos. Con frecuencia, él duplica las ventas de los demás vendedores. Sin embargo, últimamente ha estado trabajando tan sólo unos cuantos días a la semana y los otros vendedores se quejan. A los vendedores de les paga un salario íntegro mensual más una comisión sobre las ventas. Ellos reclaman que el distrito de Andrés es mejor que los suyos y que, debido a eso, él tiene un número mayor de ventas. No existe evidencia de que ésto sea cierto; de hecho, su distrito tradicionalmente ha producido un bajo número de ventas. Andrés reclama que no importa cuántos días y horas él trabaje, en tanto continúe logrando tantas ventas como los demás. El ha tomado otro trabajo en los días en los que no vende. Los vendedores demandan acción del supervisor. ¿Qué acción deberá tomarse?
2. Roberto Díaz está en una posición de ejecutivo junior. En los dos últimos años, él ha sido asistente de José Brea, Vicepresidente de Manufactura. El Sr. Brea ha dado a Díaz excelentes calificaciones de ejecución y piensa que tiene buen potencial para la gerencia media. Ha llamado la atención un problema planteado por un colega de manufactura, quien reclama. “Díaz es un proveedor y ha estado vendiendo narcóticos a varias personas del departamento”. El señor Brea habló con Díaz acerca de esos rumores, y éste admitió libremente ser adicto y haber proporcionado marihuana a unas pocas personas en la compañía; sin embargo, está recibiendo ayuda psicológica para su problema, también prometió no distribuir más marihuana y pidió se le mantenga en la compañía. Su supervisor, el señor Brea, solicita un consejo. ¿Qué le sugeriría?

3. Juan Estrada fue contratado tres (3) años atrás como Analista Contable. La división ha crecido con rapidez desde ese tiempo; ahora existe un Departamento de Contabilidad. Se contrató a tres nuevos Contadores y Juan asumió, naturalmente, responsabilidades como Supervisor ex officio de la Unidad. Aunque Juan nunca fue designado oficialmente para esa posición, ni se cambió su título, su supervisor aprobó de manera tácita la situación, pues siempre consideró altamente la calidad del trabajo de Juan. Juan no tiene título académico en Contabilidad, pero los tres nuevos Contadores con quienes trabaja sí poseen dichos grados. Los contadores sienten que Juan está “tonteando” bajo la capa de supervisor. El Departamento está creciendo mucho y parece que pronto tendrá que aumentarse el número de Contadores. Estos han comenzado a expresar sus inconformidades. ¿Qué recomienda usted para que mejore esta situación?
4. El Jefe del Departamento de Ventas ha informado un problema para que se le ayude. Eric Chávez es un excelente vendedor con un buen record. Sin embargo, su supervisor ha descubierto que ha falsificado sus dos últimos records de desempeño, a fin de parecer mejor (no estaba implicada ninguna ganancia financiera). Por lo común, esto proporciona fundamentos para despedirlo, pero el supervisor no quiere dejar ir a Eric, puesto que es uno de los mejores en la fuerza de ventas. ¿Qué acción recomendaría usted?

### **Anexo 3: Respuestas Assement**

#### **Ejecutivo C**

Considero que el Supervisor debe pedirle a Andrés que cumpla con las condiciones en las que fue contratado, por lo menos el número de horas establecidas y el número de días, podemos ver que ha obtenido grandes resultados pero con un nuevo trabajo y con alta dispersión y carga laboral puede obtener baja productividad y no cumplir con sus metas como vendedor.

Mi consejo al Señor Brea es que su decisión tiene que ser radical. Díaz podrá tener un gran potencial pero es una persona que incurre en la ilegalidad y que va en contra de las normas. Díaz no solo necesita ayuda psicológica sino además un tratamiento de adicción donde puede solucionar sus problemas a largo plazo y no afectar al resto del personal de la compañía.

Recomiendo que se le de la oportunidad a Juan Estrada la oportunidad de ser Supervisor del Departamento de Contabilidad y sobre todo de creer en la entidad y no seguir estancado, pero debe dársele las herramientas, o capacitarlo en forma competitiva y calificada para poder manejar al grupo de contadores que viene de alta calidad y lograr productividad en el Departamento contable.

Recomiendo que Eric Chavez sea despedido así como ha falsificado dos meses puede hacerlo muchas veces más, él está demostrando su deslealtad y su incapacidad de poder cumplir fracasos, se pregunta uno: será que las metas que ha logrado ha sido por ser competitivo o por falso? No lo dejaría en la compañía.

① Dos problemas a los que se enfrenta el Señor Aldana es: la empresa está entrando en grandes aprietos económicos, a igual que la situación económica de él & su familia & el resto de las compañías de trabajo por eso está evaluando la opción de contratar a un representante comercial con habilidades altamente calificadas para repuntar a la empresa. Pero resulta que no es un gran oponente.

- El candidato comenta que ha tenido un gran éxito en los últimos 6 años pero está dispuesto a dejarlo por algo que dé más dinero.

Además pide una alta suma considerando que tiene algo muy valioso que le puede servir a la empresa pero puede afectar al competidor. El candidato conoce también los costos de oferta para entrar en un acuerdo.

Podemos ver algunos aspectos que pueden ser relevantes para una decisión, el señor Aldana no ha mirado la opción de que al interior de la empresa puede haber gente capacitada & para el cargo & de la cual no dudaría en contratar.

Si la decisión sería no contratar al candidato es una persona que pone encima su satisfacción personal que la de la compañía. Le ha dado oportunidad de crecer & de ser competitivo, es una persona desleal & deshonesto, igual podría actuar así cuando se le presente una oferta mejor.

Ejecutivo B

CASOS EJECUTIVOS. of. 20

1. Tomaría las siguientes acciones

- Realizar una reunión con todo el personal involucrado con el objetivo de aclarar o todas las características del cargo, incluyendo funciones, honorarios, responsabilidades, entre otros.
- Hablar con Andrés para saber si se obliga a las características del cargo o prefiere renunciar para contar con más tiempo para sus demás ocupaciones.

2. Sugeriría desvincular a Roberto Diaz, por lo menos por un buen periodo, y solicitarle que siga con su tratamiento psicológico y que consiga ayuda para su problema con las drogas.

- Hacer seguimiento periódico a la evolución de su recuperación.
- Dependiendo de su mejoría y luego de evaluar su estado mental, emocional, físico, y su nivel profesional considerar su reintegro a la empresa.

3. Pienso que Juan podría seguir ejerciendo sus funciones como supervisor y a la vez que inicie un programa académico para completar sus estudios y obtener el título profesional de contador.
  - de igual forma como el departamento ha ido creciendo, también se podría contemplar la posibilidad de nombrar un cargo de jefe de departamento sin prescindir del cargo de supervisor ejercido por Juan.
  
4. Entregar un memorando disciplinario con copia a la hoja de vida de Eric, y dearlo vinculado en periodo de prueba con el objetivo de analizar detenidamente su comportamiento para

finalmente tomar la decisión de seguir contando con sus servicios o desvincularlo definitivamente

CASO GERARDO ALDANA .

1. Creo que no tiene claros los problemas reales de la empresa ni menos la solución que debería darles. Considero que los problemas de la empresa no se basan únicamente en el bajo nivel de ventas sino en las competencias del personal humano con el que cuentan, la claridad en las objetivos organizacionales.
2. Problemas económicos personales del sr. Gerardo Aldana



Ejecutivo A

## CASO GERARDO ALDANA.

Con este caso mi opinión es que el señor Aldana es una persona que se deja llevar por las circunstancias, aunque tiene duda en su proceder, para mí la decisión del señor debe ser clara y concisa, debe ser la de no aceptar como su nuevo empleado a este candidato tampoco que se vale de artimañas poco éticas para quedarse con este empleo.

En cuanto al señor Aldana, él tiene que definir muy bien su posición, no dejarle llevar por su situación actual, aunque sabemos que está en juego su prestigio como Director de su división, su ascenso, su estabilidad económica debido a los gastos próximos que va tener, él no puede prestarle para caer en el juego de esta persona que no entendiendo si es tan brillante en su trabajo como dice, cómo es que se vale de estas cosas para conseguir un trabajo.

Adicionalmente a decirle tajantemente que No lo vincularía, el señor Aldana debería hacerle saber a su competencia que esta persona robó información confidencial para que se tomen los correctivos necesarios.

1. Andrés Lobo es una persona con gran capacidad para las ventas y sus resultados así lo demuestran, por lo que sus compañeros no pueden decir que es porque está en una mejor zona porque se muestra que no es así; lo que si no está bien es que Andrés tome parte del tiempo que debe estar laborando para hacer otros trabajos, hay que llamarle la atención sobre este particular y hacerle ver que si se dedicara el 100% de tiempo a su trabajo, las ventas no serían el doble si no mucho más y los incentivos que ganaría fueran directamente proporcionales a su trabajo.

2. Definitivamente para una compañía problemas como este de adicción a las drogas, no es conveniente y menos que la persona que lo tenga induzca o pise a los demás compañeros de estos alucinógenos. Lo más importante es que la empresa le de un apoyo psicológico al Sr. Díaz y a los otros empleados que tienen este problema, como es proporcionando ayuda terapéutica, pero no cree que sea conveniente mantenerlo en la compañía. Pese a su primera conducta viola todos los reglamentos internos de una compañía.

3. Al señor Juan Estrada la empresa debería apoyarlo para que realice sus estudios como contador, pero no se puede disminuir el trabajo que esta persona ha venido haciendo, además esto le haría tomar el cargo con mejor manejo y que sus compañeros no se sientan inconformes, pues el señor ya estaba en un nivel apropiado para supervisar el Departamento.

4. El engaño sea en pequeñas o grandes proporciones no deja de ser engaño, si esta persona se vale de estos actos para mostrarse como mejor y este acto se pasa por alto, más adelante podría hacer una cosa peor y perjudicar a los demás con sus actos, la recomendación es despedirlo.