

“DETERMINACIÓN Y EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DEL CAJERO BANCARIO EN UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA”

Lic. Ycelnis Sánchez Figueroa
MSc. Gustavo Vázquez García
Universidad de Granma
scabrerar@udg.co.cu

RESUMEN

El presente estudio se realizó en una sucursal de un Banco de Crédito y tuvo como objetivo más general la Determinación y Evaluación de las Competencias Laborales del Cajero Bancario, mediante la introducción y aplicación de los conceptos y las técnicas de la gestión de competencias.

En la introducción se exponen los fundamentos metodológicos que sustentan la investigación como lo son el problema científico, el objetivo general así como los específicos y la hipótesis.

Se hace alusión a la importancia de la Gestión de los Recursos Humanos, su definición y objetivos, el análisis de puesto de trabajo, el profesiograma y la Gestión por Competencias.

Los resultados arrojados por el estudio permiten a la entidad contar, no sólo con el perfil de competencia del puesto seleccionado, sino también disponer de una metodología completa e integral para extender su aplicación al resto de los puestos existentes y su generalización a otras sucursales de la organización en el país.

INTRODUCCION

Desde hace varios años las organizaciones vienen enfrentando diferentes retos que los han llevado a redefinir su visión, misión, estructura, estrategias y procesos, acciones todas orientadas a lograr mayores niveles de competitividad. Una de las estrategias clave para el logro de estos propósitos es la estrategia de Gestión Humana, la cual está orientada a ser generadora de valor a través de sus diferentes procesos: selección, capacitación y desarrollo, compensación, gestión del desempeño, entre otros. Este compromiso supone la necesaria redefinición de su papel en la organización, lo cual exige romper con el modelo tradicional denominado funcionalista, el cual ha consistido en el desempeño de funciones desarticuladas e independientes, e implementar el modelo estratégico, es decir, procesos y acciones orientadas a contribuir al logro de los objetivos de la organización.

Una de las innovaciones que permite este propósito es la gestión de competencias, la cual parte de reconocer que todas las personas poseen características diferentes que desde el punto de vista laboral permitirán desempeños diferenciadores. La clave, según esta teoría, está en identificar estas características (presentes o potenciales) en procesos como descripción de puestos, perfiles ocupacionales, reclutamiento de personal, selección, capacitación y desarrollo, planes de carrera, gestión del desempeño, compensación y demás procesos a cargo del área de Gestión Humana. De esta forma se logrará no solo mayores niveles de eficiencia en el desempeño del cargo, puesto que el responsable de este tendrá las características requeridas para realizarlo en forma exitosa sino que desde el punto de vista personal se podrán lograr mayores niveles de motivación y satisfacción, ya que permitirá que las personas realicen labores asociadas con sus habilidades, destrezas y conocimientos.

Por tanto, el por qué del presente estudio, esto es, el **problema de investigación científico**, quedó enunciado de la forma siguiente: **“No están determinadas las competencias laborales de los diferentes puestos de trabajo, lo que le impide realizar el trabajo de los Recursos Humanos basados en la gestión por competencias.**

Objetivo General: “Determinar y evaluar las competencias del Cajero Bancario”.

Objetivos específicos:

- Elaborar el perfil de competencias que exige la actividad del Cajero Bancario.
- Aplicar la ficha de evaluación de competencias a los ocupantes del puesto en cuestión.
- Elaborar el perfil del cargo o profesiograma del puesto seleccionado.

Métodos y Técnicas de Investigación:

- Método del análisis funcional.

Entre las técnicas utilizadas se encuentran:

- Trabajo grupal.
- Entrevistas.
- Observación.
- Técnicas creativas de generación de ideas.
- Técnicas de consenso.

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA.

I.1 El Análisis de Puesto de Trabajo.

Para conocer y poseer una comprensión sólida es necesario que la dirección de recursos humanos sea eficaz. Sin embargo, el hecho de que una empresa deba llenar docenas y hasta cientos de diferentes puestos, hace que sea casi imposible conocer de memoria las características y detalles de cada uno. La solución consiste en un sistema efectivo de información sobre los RH, que contenga datos precisos sobre cada puesto. Cuando se dispone de un sistema de información así -sea éste tradicional o electrónico- se permite que la dirección de recursos humanos opera con iniciativa y creatividad.

Si se carece de esta información, disminuiría la posibilidad de cambiar o actualizar los diseños de puestos, reclutar nuevos trabajadores, capacitar a los actuales, determinar las compensaciones adecuadas y desempeñar muchas otras funciones relacionadas con los recursos humanos.

No se puede hacer una buena planificación de recursos humanos si no se dispone de la estructura organizativa que requiere la empresa en estos momentos y se desconoce la que va a necesitar en el horizonte temporal para el cual se establezca el techo de la previsión.

La mayor motivación está en el propio contenido de trabajo, aumentando la variedad y la autonomía. Erróneamente se considera que está en las condiciones de trabajo

I.2 Definiciones

¿Qué es el análisis de puesto?

Es el procedimiento a través del cual se determinan los deberes y la naturaleza de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia), que deben ser contratadas para ocuparlas. Proporciona datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizan para desarrollar las descripciones de puestos (lo que implica el puesto) y las especificaciones del puesto (el tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo).

Es preciso resaltar desde el principio que el análisis de puesto hace referencia exclusivamente al puesto de trabajo y no a la persona que lo ocupa. En este sentido se habla de unidades de trabajo impersonalizadas, independientes de las personas que las ocupan. Por esta razón para garantizar la fiabilidad y objetividad de este proceso es necesario que a través del mismo se analicen y pongan de manifiesto hechos, no opiniones ni juicios de valor sobre los contenidos o los ocupantes del puesto.

De la misma manera, es necesario que la información relativa a los puestos se enfoque, desde una perspectiva temporal, en el presente, en los puestos tal como son, no como deberían ser o como fueron en el pasado.

I.3 Pasos en el análisis de puesto.

Paso 1: *Determinar el uso de la información resultante del análisis de puesto.*

Paso 2: *Identificar los puestos.*

Paso 3: *Reunir y estudiar la información previa.*

Paso 4: *Reunir información del análisis de puesto.*

Paso 5: *Revisar la información con los participantes.*

Paso 6: *Elaborar una descripción y especificación del puesto.*

I.4 El profesiograma

La descripción del puesto es una relación por escrito de **qué** hace el trabajador, **cómo** lo hace y **para qué** lo hace. Esta información se utiliza a su vez para redactar una **especificación** del puesto. En esta se listan conocimientos, habilidades, aptitudes requeridas para desempeñar el trabajo satisfactoriamente.

Aunque no existe un formato normalizado para redactar descripciones de puesto, aquí se hará énfasis en la utilización del **profesiograma**, por su flexibilidad y fácil comprensión. (ver figura I.1).

I.5 La Gestión de Competencia

La incorporación del concepto de Competencias a la GRH permitirá alcanzar un desempeño superior de los trabajadores, logrando la creación de ventajas competitivas, tan necesarias en este mundo contemporáneo, teniendo una incidencia directa y favorable en los beneficios finales de la empresa.

En las distintas fases de este proceso, las acciones estuvieron orientadas a identificar cuáles son las competencias que deben estar presentes en quien ejecuta el cargo para asegurar un desempeño sobresaliente desde el principio y poder garantizar que desde la ejecución misma de la tarea los resultados estén alineados con las estrategias del negocio.

I.6 Definiciones

Definen y utilizan términos tales como: *competencia laboral, matriz de competencia laboral, homologación de competencias laborales...* La competencia laboral se define aquí como “El conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y aptitudes que son aplicados por el trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada y los requerimientos técnicos, productivos y de servicios, así como los de calidad, que se le exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones”.

desde el punto de vista internacional se manejan de esta manera: constituyen una Característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo, o como un grupo de comportamientos observables que llevan a desempeñar eficaz y eficientemente un trabajo determinado en una organización concreta.

Desde nuestra visión consideramos que debemos verlas tanto de las exigencias o requerimientos del puesto, así como, de las cualidades personales.

Hay que ver la competencia como una orientación a la productividad, que se hagan las cosas eficientemente, estableciendo sistemas y procedimientos con esta finalidad gestionando eficientemente el tiempo

Método:

- El Análisis Funcional

Para la realización de nuestro trabajo seleccionamos el análisis funcional porque este método resulta ser una herramienta útil y un eficaz apoyo para la detección de esas funciones simples, realizables por una persona, que se han denominado elementos de competencia y que, constituyen la parte técnica de una estructura para identificar competencias laborales y porque a diferencia de otros métodos llega a las competencias laborales partiendo de la derivación sucesiva de las funciones del puesto.

Es una metodología analítica que consiste en el establecimiento de las competencias laborales a través de la identificación y ordenamiento de las funciones productivas, describiendo de manera precisa un área ocupacional desde su propósito principal hasta las contribuciones individuales requeridas para su cumplimiento

La desagregación por funciones partiendo del propósito clave ya definido abarca:

- Funciones principales.
- Funciones básicas (unidades de competencias).
- Funciones simples (elementos de competencia).

I.7. Normas técnicas del Sistema de Competencias Laborales. Perfiles de Competencia.

Para que quede establecida una competencia laboral es necesario primeramente **identificar las competencias**, que no son más que las características que se requieren para desempeñar una actividad. Estas competencias se identifican sobre la base de realidades de trabajo por lo que se evidencia que es un método participativo, incluye elementos conductuales, de conocimientos y habilidades. El segundo paso consiste en **evaluar competencias laborales**, que no es más que el procedimiento a través del cual se recogen suficientes evidencias acerca del desempeño laboral de un trabajador de acuerdo con las **Normas Técnicas de Competencia Laboral**.

CAPÍTULO II ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.

2.1 Principales Resultados

2.2 Aplicación del método de análisis funcional en la identificación de las competencias laborales del puesto “Cajero Bancario”.

Aplicando el método de análisis funcional; primero, para determinar el propósito clave y luego, por un proceso de desagregación de funciones obtener la función principal, las funciones básicas o unidades de competencia y las subfunciones o los elementos de competencias, se analiza un camino en un mapa funcional de la ocupación del Cajero Bancario, es importante resaltar que este procedimiento metodológico a partir de la función principal se hace para demostrar cuál es el camino para identificar las competencias laborales, quedando en manos de los especialistas de Recursos Humanos de la organización, emplear esta

metodología para la determinación del resto de las competencias laborales a partir de la desagregación de las funciones principales 2,3... n.

Puesto que se analiza: Cajero Bancario.

Propósito clave:

“Garantizar la eficiencia de la prestación de servicios bancarios y aplicar las medidas de control interno sobre la circulación monetaria”

Función principal I:

“Velar por el cumplimiento de las medidas para prevenir y detectar las manifestaciones ilegales, de corrupción o hechos delictivos”

Unidad de Competencia No.1:

“Identificar estrictamente el cliente comprobando su documentación consultando el modelo I30 “Conozca su cliente” ”.

Unidad de Competencia No.2:

“Aplicar la codificación de la Circulación Monetaria”.

¿Qué funciones son necesarias realizar para cumplir con la función básica I y con la función básica 2 y de esa forma obtener las subfunciones o elementos de competencia? En el caso de la unidad de competencia I o función básica I en la tormenta de ideas brotaron 11 subfunciones. Se emplearon las técnicas de consenso y reducción de listados, la votación ponderada y quedaron 3. En el caso de la unidad de competencia 2 o función principal 2 bajo igual procedimiento se llegó a obtener 3.

UNIDAD DE COMPETENCIA I	ELEMENTOS DE COMPETENCIA
“Identificar estrictamente el cliente comprobando su documentación consultando el modelo I30 “Conozca su cliente”	Atiende a los clientes con ética y profesionalidad
	Comprueba la veracidad de la documentación.
	Comprueba que la operación esté acorde a su objeto social.
UNIDAD DE COMPETENCIA 2	ELEMENTOS DE COMPETENCIAS
“Aplicar la codificación de la Circulación Monetaria”.	Conocer el contenido de los indicadores de la circulación monetaria.
	Identificar correctamente la operación
	Operar con la mayor eficiencia el sistema automatizado de los cajeros.

2.3 Norma de Competencia Laboral del Cajero Bancario.

Requisitos de la NC 3001/07 vinculados con las competencias

Esta presentación se hará para la unidad de competencia I con sus tres elementos de competencia y de la misma forma, posteriormente, se procederá con la Unidad de Competencia 2 completando de esta forma la confección de la Norma Técnica de Competencia Laboral.

UNIDAD DE COMPETENCIA I:	
"Identificar estrictamente el cliente comprobando su documentación consultando el modelo I30 "Conozca su cliente" ".	
ELEMENTO DE COMPETENCIA I: Atiende a los clientes con ética y profesionalidad	
CRITERIOS DE DESEMPEÑO: con el cliente. <ul style="list-style-type: none"> ➤ Brinda una buena acogida al cliente. ➤ Posee buenas habilidades comunicativas. ➤ Utiliza técnicas y habilidades de negociación. ➤ Se comporta con amabilidad y cortesía. ➤ Se comporta con seriedad y discreción. ➤ Escucha, estudia y analiza atentamente la solicitud del cliente. ➤ Atiende y explica todas las dudas de los clientes. ➤ Mantiene buena apariencia personal y fluidez verbal. 	EVIDENCIAS DE DESEMPEÑO: <p>Sugerencias tanto escritas como verbales de los clientes</p> <p>Resultados de las encuestas aplicadas a los clientes.</p> <p>Felicitaciones referidas por los clientes.</p>
	EVIDENCIAS DE CONOCIMIENTO: <p>Conoce los servicios bancarios que oferta a los clientes que atiende.</p> <p>Conoce los procedimientos a utilizar por cada servicio que oferta al cliente.</p> <p>Conoce las reglamentaciones establecidas por BANDEC.</p> <p>Muestra profesionalidad, habilidades, destreza y buena comunicación con los clientes.</p>

	<p>CAMPO DE APLICACIÓN:</p> <p>Reportes de estudios realizados sobre la atención.</p> <p>Conocimiento del Manual de Instrucciones y Procedimientos (MIP).</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>GUÍA DE EVALUACIÓN.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Preguntas sobre los conocimientos necesarios. 2. Observación por parte del Jefe de Departamento o el supervisor.

<p>UNIDAD DE COMPETENCIA 1:</p> <p>“Identificar estrictamente el cliente comprobando su documentación consultando el modelo I30 “Conozca su cliente” ”.</p>

<p>ELEMENTO DE COMPETENCIA 2: Comprueba la veracidad de la documentación.</p>

<p>CRITERIOS DE DESEMPEÑO:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Domina la documentación necesaria para la operación a realizar. ➤ Es responsable y honesto. ➤ Se mantiene concentrado en su trabajo. ➤ Es una persona seria y discreta. ➤ Mantiene buena capacidad de análisis ➤ Tiene sentido de la organización. 	<p>EVIDENCIAS DE DESEMPEÑO:</p> <p>La observación de su concentración y conducta en su trabajo.</p> <p>La amabilidad y cortesía con que trata a los clientes.</p> <hr/> <p>EVIDENCIAS DE CONOCIMIENTOS:</p> <p>Conoce de todos los servicios que brinda BANDEC.</p> <p>Es capaz de identificar al tipo de cliente y ofertarle los servicios bancarios</p> <hr/> <p>CAMPO DE APLICACIÓN:</p> <p>Técnicas y métodos para detectar los diferentes tipos de documentos.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>GUÍA DE EVALUACIÓN:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Observación por parte del Jefe de Departamento o supervisor. 2. Observación estructurada a través de simulaciones. 3. Listado de preguntas sobre conocimientos.

<p>UNIDAD DE COMPETENCIA 1: “Identificar estrictamente el cliente comprobando su documentación consultando el modelo I30 “Conozca su cliente” ”.</p>

ELEMENTO DE COMPETENCIA 3: Comprueba que la operación esté acorde a su objeto social.

CRITERIOS DE DESEMPEÑO:

- Conoce el objeto social de cada cliente.
- Se comporta con amabilidad y cortesía.
- Es responsable y honesto.
- Tiene seriedad y ética profesional

EVIDENCIAS DE DESEMPEÑO:

- Manifiesta dominio del modelo I30.**
- La manera de atender a los clientes.**
- La forma en que atiende las quejas e inquietudes de los clientes.**
- Las respuestas que brindan a los clientes.**

EVIDENCIAS DE CONOCIMIENTOS:

- Tiene dominio del modelo I30 "Conozca su cliente"**
- Conoce las características de los clientes para atender sus solicitudes.**
- Conoce las reglamentaciones y políticas establecidas por BANDEC.**

CAMPO DE APLICACIÓN:

- Métodos y técnicas para determinar los procedimientos.**
- Técnicas y métodos para informar y dar respuesta.**
- Canales de comunicación para transmitir necesidades e inquietudes a los clientes.**
- Reglamentaciones recogidas en el modelo I30.**

GUÍA DE EVALUACIÓN:

- Observación del Jefe de Departamento o supervisor.
- Listado de preguntas sobre conocimientos.

UNIDAD DE COMPETENCIA 2: “Aplicar la codificación de la Circulación Monetaria”.	
ELEMENTO DE COMPETENCIA 1: Conoce el contenido de los indicadores de la circulación monetaria.	
CRITERIOS DE DESEMPEÑO: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Domina las operaciones del sistema automatizado. ➤ Mantiene actualizada diariamente las operaciones de la circulación monetarias. ➤ No comete errores a la hora de trabajar con el sistema. ➤ Domina los canjes y las siglas de cada una de las monedas. ➤ Tiene agilidad para manipular y contar el efectivo. 	EVIDENCIAS DE DESEMPEÑO: <p>La habilidad para identificar las siglas de la moneda.</p> <p>La habilidad destreza con que opera el sistema.</p> <p>Se observa dominio de los indicadores de la circulación monetaria.</p>
	EVIDENCIAS DE CONOCIMIENTOS: <p>Conoce las transacciones para realizar de forma efectiva los canjes.</p> <p>Domina las siglas de cada una de las monedas.</p> <p>Posee conocimientos, técnicas bancarias y computación.</p> <p>Conoce los procedimientos a utilizar para la correcta realización del sistema automatizado de los cajeros.</p> <p>Conoce las reglamentaciones y políticas establecidas.</p>
	CAMPO DE APLICACIÓN: <p>Métodos y técnicas para determinar dificultades.</p> <p>Técnicas y métodos para informar y dar respuesta.</p> <p>Canales de comunicación para transmitir necesidades e inquietudes a personas o áreas indicadas.</p>
GUÍA DE EVALUACIÓN: <ol style="list-style-type: none"> 1. Observación del Jefe de Departamento o supervisor. 2. Listado de preguntas sobre conocimientos. 	
UNIDAD DE COMPETENCIA 2: “Aplicar la codificación de la Circulación Monetaria”.	
ELEMENTO DE COMPETENCIA 2: Identifica correctamente la operación	
CRITERIOS DE DESEMPEÑO: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Tiene dominio de todas las operaciones. ➤ Atiende a los clientes con profesionalidad, amabilidad y cortesía. ➤ Mantiene el puesto de trabajo con buena higiene. ➤ Es responsable y honesto. ➤ Mantiene buena capacidad de análisis. 	EVIDENCIAS DE DESEMPEÑO: <p>Posee habilidades para la aplicación de las reglamentaciones de BANDEC.</p> <p>Manifiesta dominio de las actividades de BANDEC relacionadas con la circulación monetaria.</p>
	EVIDENCIAS DE CONOCIMIENTOS: <p>Conoce de todas las actividades de BANDEC y brinda una información eficiente a todo los clientes.</p> <p>Conoce las reglamentaciones y políticas establecidas por BANDEC.</p>

	CAMPO DE APLICACIÓN: Manual de Instrucciones y Procedimientos.
GUÍA DE EVALUACIÓN: <ol style="list-style-type: none">1. Observación del Jefe de Departamento, supervisor.2. Listado de preguntas sobre conocimientos.	

UNIDAD DE COMPETENCIA 2: “Aplicar la codificación de la Circulación Monetaria”.	
ELEMENTO DE COMPETENCIA 3: Opera con la mayor eficiencia el sistema automatizado de los cajeros.	
CRITERIOS DE DESEMPEÑO: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Domina el Sistema Informático ➤ Domina los canjes ➤ Tiene agilidad con el efectivo y conoce los tipos de moneda. ➤ Muestra organización y limpieza en el puesto ➤ Posee buena presencia y aspecto personal. 	EVIDENCIAS DE DESEMPEÑO: <p>La manera en que conoce los tipos de moneda.</p> <p>La manera en que organiza el puesto de trabajo.</p> <p>La higiene, organización y pulcritud de toda el área correspondiente a su puesto de trabajo.</p> <p>El buen aspecto personal y presencia que posee.</p> <p>La manera en que opera el sistema.</p>
	EVIDENCIAS DE CONOCIMIENTOS: <p>Tener dominio de las técnicas para el canje y recanje.</p> <p>Tiene dominio de la informática.</p> <p>Tiene dominio del sistema automatizado para la circulación monetaria.</p>
	CAMPO DE APLICACIÓN: <p>Sistema automatizado para la circulación monetaria.</p>
GUÍA DE EVALUACIÓN: <ol style="list-style-type: none"> 1. Observación del Jefe de Departamento o supervisor. 2. Listado de preguntas sobre conocimientos. 	

Una vez confeccionada la Norma de Competencia Laboral es importante tener en cuenta algunos aspectos acerca de las evidencias de conocimientos y las evidencias de desempeño.

Las evidencias de conocimientos nos señalan que las personas poseen los conocimientos para demostrar un desempeño que se corresponda con lo esperado. Se proponen aquí los conocimientos que sirven de base para actuar.

Teniendo en cuenta lo expresado anteriormente podemos plantear que la evidencia de conocimiento:

- No contempla aspectos científicos que fundamentan la realización del trabajador.
- No sustituyen los criterios de desempeño.

Como se puede apreciar fue establecida la Norma Técnica de Competencia laboral para cada elemento de competencia, estos elementos son los que permiten conocer qué es lo que el trabajador sabe hacer, dando la posibilidad de diseñar estrategias de formación o planes de calificación en aquellos casos que así lo requieran.

Una vez concluida la elaboración de la Norma Técnica de Competencia Laboral se procedió a la aplicación de un modelo para la evaluación de las competencias (Ver anexo I).

Con la aplicación de este modelo lo que se persigue es determinar si el trabajador es competente o aún no competente; La evaluación de competencias es un proceso mediante el cual se recogen evidencias sobre el desempeño laboral de un individuo con el fin de determinar si es competente o aún no competente para realizar una función laboral determinada.

2.3. Determinación del perfil del cargo o profesiograma del puesto Cajero Bancario.

Al hacer un análisis de toda la documentación existente pudimos comprobar que para los efectos de los trabajadores de BANDEC en la descripción del puesto seleccionado para esta investigación es incompleta. No expresa de forma clara y detallada el perfil real del puesto, ni permite a la entidad conocer las características de los cargos que la componen ni de las personas que deben ocuparlos. Es por ello que en nuestro trabajo aplicamos el modelo descriptivo llamado profesiograma con el objetivo de aportar a la entidad una tecnología que cubra esas insuficiencias.

I. IDENTIFICACION DEL CARGO O PUESTO DE TRABAJO:

- **Denominación del cargo u ocupación:** Cajero Bancario.
- **Dirección, área, sección, etc., a la que pertenece:** Jefe Departamento de Caja.
- **Categoría ocupacional:** Técnico
- **Carácter del Cargo:** Designado
- **Salario Escala:**
- **Salario total:**

II. CONTENIDO DEL CARGO:

- **Misión:** Garantizar la eficiencia de la prestación de servicios bancarios y aplicar las medidas de control interno sobre la circulación monetaria.
- **Funciones del puesto: (Contenido de trabajo actual del cargo)**
 1. Efectúa la identificación correcta del cliente.
 2. Tiene bajo custodia y responsabilidad la cantidad de efectivo requerido para operar en el día, así como la reserva.
 3. Controla los activos fijos tangibles del local de trabajo, efectuando entrega por escrito de los mismos con la periodicidad establecida.
 4. Efectúa el canje de todo tipo de documento de pagos, contra cuentas en divisas, contra cuentas de depósito a plazo fijo, contra cheques de otros bancos, de cheques en efectivo en moneda nacional, contra cuentas del presupuesto, en pagos a jubilados, asistencia social, pagos a pensionados, pago de salarios y en recepción, pagos de billetes de dudosa legitimidad y reintegros de depósitos judiciales.
 5. Realiza las operaciones en cuentas corrientes en moneda nacional y divisa de las empresas.

6. Tramita las operaciones que correspondan a caja respecto a los depósitos judiciales, los depósitos no efectivos con circulación monetaria, depósitos en cuentas de ahorro en moneda nacional y divisas así como en cuentas de ahorro por correo electrónico y en depósitos efectuados en cuentas por tarjetas.
7. Tramita las operaciones relacionadas con las transferencias recibidas (liquidación), transferencias enviadas, deducidas comisiones y sin reducir comisiones.
8. Realiza liquidaciones en efectivo (contabilidad), de correos, al sector privado.
9. Identifica las firmas autorizadas que aprueban los documentos de pago que recibe.
10. Cobra comisión por los servicios prestados a través de caja.
11. Actúa sobre cualquier extracción dudosa que se produzca.
12. Verifica la legitimidad de la moneda y documentos de pago que recibe, tanto en moneda nacional como en divisa.
13. Vela por el cumplimiento de las medidas para prevenir y detectar las manifestaciones ilegales, de corrupción o hechos delictivos.
14. Conocer de los servicios que presta el banco para informar el cliente.

III. REQUISITOS Y EXIGENCIAS:

- **Formación mínima necesaria:** Nivel Medio Superior y curso básico de Cajero Bancario.
- **Experiencias previas:** Ninguna
- **Adiestramiento necesario:** El Periodo a Prueba
- **Competencias Laborales:**
 - Brinda una buena acogida al cliente.
 - Posee buenas habilidades comunicativas.
 - Utiliza técnicas y habilidades de negociación.
 - Se comporta con seriedad y discreción.
 - Escucha, estudia y analiza atentamente la solicitud del cliente.
 - Atiende y explica todas las dudas de los clientes.
 - Mantiene buena apariencia personal y fluidez verbal.
 - Domina la documentación necesaria para la operación a realizar.
 - Es responsable y honesto.
 - Se mantiene concentrado en su trabajo.
 - Mantiene buena capacidad de análisis.
 - Tiene sentido de la organización.
 - Conoce el objeto social de cada cliente.
 - Tiene seriedad y ética profesional
 - Domina las operaciones del sistema automatizado.
 - Mantiene actualizada diariamente las operaciones de la circulación monetarias.
 - No comete errores a la hora de trabajar con el sistema.
 - Domina los canjes y las siglas de cada una de las monedas.
 - Tiene agilidad para manipular y contar el efectivo.
 - Tiene dominio de todas las operaciones.
 - Atiende a los clientes con profesionalidad, amabilidad y cortesía.

- Mantiene el puesto de trabajo con buena higiene.
- Domina el Sistema Informático
- Domina los canjes
- Tiene agilidad con el efectivo y conoce los tipos de moneda.
- Muestra organización y limpieza en el puesto
- Posee buena presencia y aspecto personal.
- **Conocimientos específicos:** Comunicación, técnicas y habilidades de negociación, computación, reglas y normas de conductas.
- **Cualidades personales:** Seriedad, habilidades comunicativas, discriminación de información, discreción, apariencia personal, fluidez verbal, habilidades para negociar, adaptabilidad al cambio, cooperación, motivación, creatividad, capacidad de análisis, constancia en la superación, creatividad y dinamismo, ética profesional, responsabilidad, sentido de la organización y honestidad.
- **Responsabilidades requeridas:**
 - Sobre los equipos que requiere el puesto como computadora, calculadora, máquina contadora de billetes (activos Fijos, útiles y herramientas)
 - Documentos financieros de clientes.
 - Discreción, responsabilidad y seguridad en la custodia del efectivo.
 - Debida diligencia.

IV. Condiciones de trabajo

- **Atributos físicos y mentales:** Estabilidad personal, buenas relaciones sociales, equilibrio emocional, inteligencia.
- **Medios de seguridad e higiene:** Garantía en los medios de trabajo, chequeos médicos periódicos, confort en el puesto de trabajo.
- **Ambiente de trabajo:** Buena iluminación, climatización, tranquilidad.
- **Horario de Trabajo: 8 horas.**
- **Riesgos:**

Físicos: No se observan riesgos físicos.

Psicológico: Estrés producto a la intensidad del trabajo.

V. **Cultura y clima organizacional:** Se observan a través del cumplimiento de los siguientes valores:

1. *Honestidad.*
2. *Profesionalidad.*
3. *Sentido de pertenencia.*
4. *Atención al hombre.*
5. *Trabajo en equipo.*
6. *Consecuentes con la palabra empeñada.*
7. *Estimulación a resultados.*
8. *Innovación y asunción de riesgos.*

CONCLUSIONES

1. Se identificaron las competencias inherentes al cajero bancario y permitió la identificación y ordenamiento de las funciones del puesto objeto de estudio, describiendo de manera precisa un área ocupacional desde su propósito clave hasta las contribuciones individuales requeridas para su cumplimiento. Paralelamente se llegaron a establecer las normas técnicas de

competencia laboral, que enriquecen inobjetablemente el análisis sobre la base de sus elementos constitutivos, esto es, las unidades y elementos de competencia, los criterios de desempeño, el campo de aplicación y las evidencias de desempeño y conocimiento.

2. Los resultados obtenidos en el presente estudio sirven de punto de partida a la institución para someter al resto de los puesto de trabajo a un proceso similar al realizado y generalizado a las otras sucursales, elevar el nivel de competencia de sus trabajadores, desterrar la obsolescencia, ambigüedad y desactualización de las descripciones de los puestos y hacer un aporte inestimable al cambio necesario que debe operarse en la gestión humana como premisa ineludible del proceso de reestructuración que se encuentra en marcha.

RECOMENDACIONES

1. Implementar el resultado expuesto en el cuerpo del trabajo en el sistema bancario como vía para el perfeccionamiento del puesto cajero bancario
2. Definir el perfil de competencia del resto de los puestos de trabajo, tomando como referencia el definido para el cajero bancario.
3. Elaborar un plan de capacitación a nivel de toda la organización, basados en las competencias laborales, una vez que se defina el perfil de competencias del resto de los puestos.
4. Utilizar esta investigación como base para futuros procesos de selección y como herramienta para la evaluación del desempeño de los empleados del BANDEC Granma.

BIBLIOGRAFIA

1. Cuesta Santos, Armando (2001): Gestión de Competencias. Ed. Academia. La Habana.
2. Ing. Económica Azucarera Duarte Ramos, Maira Bárbara, "Metodología para la Elaboración del Profesiograma y su vinculación con los subsistemas que integran la Gestión de los Recursos Humanos" Revista "Administración, Contabilidad y Recursos Humanos, 2005" pp. 239.
3. Delgado M, Domingo, M. (2000): Modelos de Gestión por Competencias. Internet:<http://www.infoservi.com/privado>.
4. Editorial (1998): "Competencias laborales, clave de la modernización empresarial". En: "Clase Empresarial" No. 61, pp. 36-37.
5. Levy-Leboyer, Claude (1997): Gestión de las Competencias: Cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas. Ed. Gestión 2000, S.A. España.
6. Chiavenato, I. (1988): Administración de recursos humanos. México. Ed. McGraw-Hill.
7. CIDE: (1994): Sistema integrado de gestión de recursos humanos. Donastia-San Sebastián. Ed. Centro de Investigación y Documentación sobre problemas de Economía, el Empleo y las Calificaciones profesionales (CIDE).
8. Enciclopedia R Microsoft A Encarta 2001. Microsoft Corporación.
9. Gestión de Recursos Humanos, Enciclopedia Microsoft Encarta 2000. 1993-1999 Microsoft Corporación. Reservados todos los derechos.
10. Gestión Industrial, Enciclopedia Microsoft Encarta 2000. 1993-1999 Microsoft Corporación. Reservados todos los derechos.
11. Gallego Franco, Mery (2000): Gestión Humana basada en Competencias. Contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. Ed. Universidad EAFIT. Colombia. Internet: <http://www.infoservi.com/privado> (29 Junio 1999).
12. Análisis funcional. Internet:<http://qmasociados.netfirms.com>

EVALUACION DE COMPETENCIAS			
DENOMINACION DEL PUESTO: I. Cajero Bancario		NOMBRE DEL TRABAJADOR	
PROPOSITO CLAVE: "Garantizar la eficiencia de la prestación de servicios bancarios y aplicar las medidas de control interno sobre la circulación monetaria"			
FUNCION PRINCIPAL: Velar por el cumplimiento de las medidas para prevenir y detectar las manifestaciones ilegales, de corrupción o hechos delictivos.			
UNIDAD DE COMPETENCIA I: Identificar estrictamente el cliente comprobando su documentación consultando el modelo I30 "Conozca su cliente.			
ELEMENTOS DE COMPETENCIA I: Atiende a los clientes con ética y profesionalidad.			
CD	ED	VERIFICACION	
Brinda una buena acogida al cliente.	Sugerencias tanto escritas como verbales de los clientes		
Posee buenas habilidades comunicativas.	Resultados de las encuestas aplicadas a los clientes.		
Utiliza técnicas y habilidades de negociación.	Felicitaciones referidas por los clientes.		
Se comporta con amabilidad y cortesía.			
Se comporta con seriedad y discreción.			
Escucha, estudia y analiza atentamente la solicitud del cliente.			
Atiende y explica todas las dudas de los clientes.			
Mantiene buena apariencia personal y fluidez verbal.			
ELEMENTOS DE COMPETENCIA 2: Comprueba la veracidad de la documentación.			
Domina la documentación necesaria para la operación a realizar.	La observación de su concentración y conducta en su trabajo.		
Es responsable y honesto.	La amabilidad y cortesía con que trata a los clientes.		
Se mantiene concentrado en su trabajo.			
Es una persona seria y discreta.			
Mantiene buena capacidad de análisis			
Tiene sentido de la organización.			
ELEMENTOS DE COMPETENCIA 3. Comprueba que la operación esté acorde a su objeto social.			
Conoce el objeto social de cada cliente.	La manera de atender a los clientes.		
Se comporta con amabilidad y cortesía.	La forma en que atiende las quejas e inquietudes de los clientes.		
Es responsable y honesto.	Las respuestas que brindan a los clientes.		
Tiene seriedad y ética profesional			
RESULTADO DE LA UC I			
EVALUACION MENSUAL DEL TRABAJADOR			
COMPETENTE		AÚN NO COMPETENTE:	