

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

**Área de Gestión**

Maestría profesional en Gestión del Talento Humano

**Diseño curricular por competencias para un asesor bancario**

Diana Geovana Herrera Palacios

Tutor: Edgar Raúl Álvarez Calvachi

Quito, 2023





## Cláusula de cesión de derecho de publicación

Yo, Diana Geovana Herrera Palacios, autor del trabajo intitulado “Diseño curricular por competencias para un asesor bancario”, mediante el presente documento de constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Gestión del Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que, en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

20 de abril de 2023

Firma: \_\_\_\_\_



## Resumen

En la actualidad, la tendencia del diseño curricular está orientado hacia la medición de competencias blandas y duras, considerado un modelo ideal para la formación de nuevos profesionales que se incorporan a una organización. En este contexto, el presente estudio tuvo como objetivo proponer un diseño curricular por competencias laborales para el cargo de “asesor bancario”. Para lo cual, se aplicó una metodología de investigación cualitativa, la cual estará respaldada con una gestión documental y una investigación de campo. Para la aplicación del método de investigación se elaboró y aplicó unas entrevistas, a las Jefaturas de los dos bancos que se tomó bajo el criterio de informantes calificados del perfil profesional por competencias. Con los datos recolectados se procedió a diseñar la propuesta del perfil profesional, en el cual se determinó que las competencias duras como: Matemática Financiera, Contabilidad General, Excel Básico, Derecho Administrativo, Ventas Efectivas. Para las competencias blandas debe poseer: Servicio al cliente, Trabajo en Equipo, Orientación a resultados, Manejo de Objeciones. Finalmente, se formuló la propuesta para el diseño curricular por competencias laborales acorde con el perfil profesional de un asesor bancario, el mismo que está compuesto por 5 módulos y que tendrá una duración de 1 mes.

Palabras clave: diseño curricular, competencias laborales, asesor bancario



## Tabla de contenidos

Tablas .....	9
Introducción.....	11
Capítulo primero: Marco teórico .....	17
1.    Diseño curricular .....	17
1.1. Objetivos del diseño curricular .....	17
1.2. Currículo Basado en Competencias (CBC) .....	18
1.3. Habilidades .....	19
1.4. Competencias .....	19
1.4.1. Modelo de diseño curricular .....	20
1.4.2. Competencias duras ( <i>hard skills</i> ) .....	21
1.4.3. Competencias blandas ( <i>soft skills</i> ) .....	22
Capítulo segundo: Marco metodológico.....	23
1. Metodología de la investigación .....	23
1.1. Enfoque del estudio .....	23
1.2. Entrevista .....	24
2.3. Técnica e instrumento .....	25
2.3.1. Técnica para el Diseño del Perfil por Competencias del Asesor Bancario .....	25
2.4. Análisis de datos .....	25
2.5. Técnicas para Proponer un Diseño Curricular por Competencias Laborales Acorde con el Perfil de un Asesor Bancario .....	27
Capítulo tercero: Propuesta .....	29
1. Objetivos .....	29
2. Temporización .....	29
3. Actividades recomendadas .....	30
4. Perfil profesional.....	30
2.4. Diseño Curricular por Competencias Laborales Específicas para un Asesor Bancario .....	36
Conclusiones y recomendaciones .....	41
Obras citadas.....	43

Anexos .....	47
Anexo 1: Entrevista a asesores bancarios .....	47
Anexo 2: Matriz de competencias .....	49



## Tablas

Tabla 1. Número de personal a cargo de cada Jefatura motivo de estudio.....	24
Tabla 2. Resultados de las entrevistas .....	25
Tabla 3. Estructuración de la malla curricular .....	27
Tabla 4. Perfil Profesional del Asesor Bancario.....	30
Tabla 5. Módulos que contempla la malla curricular para el asesor bancario.....	36
Tabla 6. Módulo 1 .....	37
Tabla 7. Módulo 27 .....	37
Tabla 8. Módulo 389 .....	38
Tabla 9. Módulo 4 .....	38
Tabla 10. Módulo 5 .....	38
Tabla 11. Resumen de la malla curricular para el Asesor Bancario .....	39



## Introducción

En el capítulo primero se aborda temas que contribuyen a la profundización de los conceptos bases para poder entender el tema propuesto de investigación *Diseño curricular por competencias para un asesor bancario* y tener una idea más clara del mismo, de los cuales se desprende el diseño curricular donde se aborda los temas como objetivos, currículo basado en competencias, y el modelo del diseño curricular.

También es importante revisar conceptos de los temas más relevantes para que el lector que no necesariamente puede ser alguien que conozca del tema presentado en el presente estudio tenga una idea de lo que se aborda en este documento y pueda profundizar sus conocimientos en caso de requerirlo o en caso de estar haciendo una investigación.

En el capítulo segundo se describen las técnicas e instrumentos aplicados para la recolección de datos, este capítulo es importante ya que aquí se va a dar datos más precisos para poder diseñar el perfil de competencias de un asesor bancario.

Adicional el presente estudio va a tener un enfoque cualitativo, el diseño del estudio tiene un nivel descriptivo, y el tipo de estudio fue de campo.

El perfil de competencias es diseñado bajo consideraciones del puesto de trabajo y por competencias laborales.

Se realizó un análisis de datos de la información que se recopiló de las entrevistas realizadas a las Jefaturas tanto del Banco 1 como del Banco 2, donde se tomó información para describir las necesidades del puesto de trabajo.

En el capítulo tercero se detalla la propuesta de la creación de un perfil profesional los objetivos, la temporización, las actividades recomendadas.

En el diseño curricular se detalla los módulos a tratarse, el nombre de los mismos y el tiempo que se contempla cada uno además que se puntualiza el temario por cada módulo de manera desglosada a fin de que se conozca con claridad los tópicos a tratar.

Adicionalmente, se describe a detalle cada módulo el temario y las actividades de aprendizaje. Se termina con las conclusiones y recomendaciones del tema de investigación.

### **Descripción del problema**

El diseño curricular aplicado a los asesores del sector bancario acorde a las competencias en el campo laboral se ve desde el enfoque sistémico y constructivista, tiene como objetivo desarrollar conocimientos, habilidades y destrezas en el personal a partir del aprendizaje sustantivo, y posibilitar un desempeño efectivo en el mercado laboral. Por tanto, es una guía para realizar y evaluar su trabajo, basada en caminos contemporáneos e internacionales reconocidos en la actual sociedad del conocimiento.

Sin duda, que los lineamientos en cuanto a los perfiles competencias son esenciales para las empresas en cualquier práctica de la gerencia de recursos humanos, este evalúa las aptitudes específicas de cada puesto y se consideran las capacidades fundamentales para el desarrollo individual y profesional de un empleado. Sin embargo, para que esto ocurra, debe existir un proceso formativo que garantice el desarrollo óptimo de las funciones a ejecutar.

Antes de avanzar conviene mencionar que, en relación con el diseño curricular, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO 2022) plantea que este diseño debe contener una estructura clara y que va en función de la obtención de resultados transformadores. Puede ser perfilado para un campo en específico y necesariamente se compone de la estructura, definiciones y enfoques. Este organismo expone que:

El propósito del marco curricular es establecer los parámetros dentro de los que se debería desarrollar el currículo. Generalmente expresa las metas del Estado respecto de la educación, y puede definir los criterios mínimos para el contenido y la evaluación, como así también las calificaciones docentes, los recursos pedagógicos y materiales de aprendizaje, la administración y la evaluación (párr. 5).

La necesidad de un planteamiento curricular que mejore la acción de los asesores bancarios, debe basarse en razones claras y sustentadas en torno a la ruta que se debe seguir para formar personal en determinada área y que le permita seguir desarrollándose: apunta al crecimiento humano en primera instancia y a las mejoras dentro de las instituciones financieras.

Para la UNESCO (2022), este tipo de acciones donde se proponen cambios curriculares, facilitan a los estudiantes el intercambio de experiencias y le garantizan un mayor aprendizaje en determinado campo. También recalca que existen algunas

tendencias que posibilitan la transformación hacia lo que se desea lograr: estas guardan relación con paradigmas y tecnología.

Visto desde el sector financiero, un planteamiento que parte de un diseño curricular y que es necesario para la ejecución de las actividades laborales, es el dominio de conocimiento relacionado con este sector. Así lo confirma Biggio (2022) al señalar que la educación financiera forma parte de las competencias necesarias para ejecutar las labores profesionales. Por consiguiente, se hace necesario ejecutar planteamientos que permitan transformaciones reales, en la formación que se ejecuta a personas que se desarrollaran en el campo financiero, que tiene particularidades propias y que requiere acciones que garanticen un desempeño adecuado a los agentes de cualquier nivel.

El producto que se propone posee como contenido esencial, el diseño curricular que permitirá la capacitación integral de las competencias laborales, producto de una serie de acciones que van desde el diagnóstico que permitirán la ejecución del levantamiento.

El aporte de esta propuesta lleva al diseño de un producto asociado a competencias laborales, donde se emplea el diseño curricular y se aplica en el sector bancario con la finalidad de mejorar las habilidades requeridas para desempeñar la labor de asesor bancario, lo que además permitirá redibujar o rediseñar las interacciones hacia dentro de la entidad financiera, para que los colaboradores puedan llegar a sobresalir, logrando incluso las calificaciones de excelencia que hasta el momento no se han podido alcanzar.

### **Justificación de la investigación**

El presente estudio representa un modelo que describe comportamientos del personal de asesores bancarios que pueden ser observados, desarrollados y evaluados para el desempeño, pudiendo incorporar un enfoque basado en habilidades a una propuesta de desarrollo de competencia laboral que origine el progreso del talento humano integral y que promueva la estandarización. Por ello, es necesario incluir y aplicar cierto tipo de habilidades como requisito según el puesto de trabajo, para que los clientes finales tengan una mejor comprensión de los servicios financieros que ofrece la banca.

Por otro lado, el talento humano, representa el pilar que sienta las bases para el desarrollo en las organizaciones, permitiendo que las empresas logren sus metas,

alcancen rendimiento y la productividad deseada, ya que son los responsables de ejecutar el proceso, conducen al éxito o al fracaso de esta. Es por lo que, los modelos de competencias laborales son herramientas fundamentales, puesto que son punto de partida para el perfil de cada cargo, en donde se analiza, estructura, planifica, ejecuta, evalúa y se ofrece una constante retroalimentación sobre los procesos y las personas involucradas en el logro de los objetivos.

En este sentido, la gestión empresarial tiene un ámbito de competencia muy amplio, es así como, en materia administrativa se puede aplicar un sin número de técnicas. En este estudio particularmente se pretende aplicar un modelo fundamentado en competencias, por tanto, la presente investigación se apoyará en la búsqueda de un método efectivo para determinar las competencias necesarias del personal comercial del sector bancario.

Por consiguiente, se considera que esta investigación es significativa, dado que la información obtenida podrá ser considerada como referencia por el sector comercial bancario y darles el valor a los perfiles de competencia laboral para los asesores; es relevante porque puede ser tomada en cuanto a nuevas investigaciones y plantear soluciones en áreas relacionadas con el sector bancario. Por otro lado, se justifica desde el punto de vista académico, dado que brinda un aporte pedagógico en los procesos investigativos, generando nuevos conocimientos para formar perfiles de competencias adecuadas a cada área laboral.

Otra razón que justifica el estudio es el aspecto social, donde los resultados de esta y las conclusiones del mismo, pueden contribuir a que la gestión empresarial tenga un ámbito de competencia más amplio, es así que, en materia administrativa, se puede aplicar un sin número de técnicas.

En esta investigación particularmente se pretende aplicar un modelo fundamentado en competencias, por tanto, la presente investigación se apoyará en la búsqueda de un método efectivo para determinar las competencias necesarias del personal.

De esta forma las empresas logran alcanzar el éxito, al desarrollarse, necesitan un alto número de colaboradores para que realicen un conjunto de actividades. Al formar parte de las organizaciones, esas personas quieren lograr sus objetivos individuales. Eso hace que, paulatinamente, las metas organizacionales se alineen a los objetivos individuales de los nuevos colaboradores, para poder conseguir dichas metas

deben contar con perfiles de competencia adecuados al personal que toda organización desea tener.

Una vez que las empresas logran alcanzar el éxito, se mantienen y crecen. Al desarrollarse, necesitan un alto número de colaboradores para que realicen un conjunto de actividades. Al formar parte de las organizaciones, esas personas quieren lograr sus objetivos individuales. Lo que genera que, paulatinamente las metas organizacionales se alineen a los objetivos individuales de los nuevos colaboradores. Según (Alles 2007, 60-63) las competencias laborales son los conocimientos, las habilidades, las capacidades y las actitudes que una persona desarrolla para comprender, transformar y asumir responsabilidades.





## Capítulo primero

### Marco teórico

#### 1. Diseño curricular

##### 1.1. Objetivos del diseño curricular

Según Karakus (2021, 201), el currículo se define como una serie de actividades de aprendizaje planificadas con un propósito, así como un medio para crear oportunidades para los estudiantes en una estructura calificada, que involucra todas las actividades, experiencias, materiales y métodos, conocimientos, valores, actitudes y habilidades que están diseñadas conscientemente para lograr objetivos bien definidos con un grupo específico de estudiantes.

Además, Apsari (2018, 12) destaca que el diseño curricular, es el elemento fundamental de la educación integral, dado que actúa como guía para llegar a una enseñanza focalizada que connota que este elemento determina la calidad y el impacto del sistema educativo. Mientras que para Muskin (2015) es un elemento sustancial, que incluye los conocimientos y habilidades que los estudiantes deben conocer en ese campo específico. Para alcanzarlos por completo, es necesario preparar un plan de estudios que se ajuste perfectamente a los estudiantes y a los requerimientos sociales y su propósito principal es proporcionar a los estudiantes conocimientos y habilidades, para garantizar que los estudiantes se beneficien de las oportunidades existentes al más alto nivel.

Para McLachlan, Flear y Edwards (2018, 49-60), el currículo es un todo como modelo, un documento, que incluye la organización del entorno educativo, las decisiones que toman los docentes respecto al proceso de aprendizaje, o las opiniones de la sociedad, familias y autoridades externas.

Por su parte, Andronache, Bocos y Constantin (2016, 716) sostienen que el diseño curricular es un segmento integral y extremadamente importante de investigación y acción educativa y este pretende proporcionar las premisas reales de manifestación de las interacciones y las interdependencias entre: los objetivos educativos, contenidos,

principios y estrategias de enseñanza y aprendizaje y de evaluación en contextos educativos formales.

Uno de los principales inconvenientes con el diseño curricular actual, según Snow (2018, 2) es que cuando se identifican nuevas necesidades del mercado laboral, es probable que los cambios en la educación vayan rezagados en relación con los cambios que tienen lugar en el mundo real. Para Voogt y Nieveen (2017, 3) este dilema de lapso es una preocupación particular para la educación vocacional y profesional, donde los desarrolladores de currículos a menudo revisan continuamente los currículos para cumplir con las tendencias en la industria, las facultades, la población estudiantil y la economía. Sin embargo, a pesar de que los institutos educativos reconocen los rápidos desarrollos de la sociedad y las subsiguientes demandas, a menudo se quedan cortos en términos de reaccionar rápida y adecuadamente, es decir de forma receptiva a las adaptaciones relacionadas con el desarrollo curricular.

## **1.2. Currículo Basado en Competencias (CBC)**

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco (2015) define el currículo basado en competencias como un conjunto de actividades de estudios que se sustentan en los resultados de alta complejidad vinculados a los procesos de aprendizaje, que incluye las competencias de los estudiantes y que deben ser aplicados en los contextos reales, en comparación con la relevancia centrada en los contenidos de las materias que es el enfoque principal en la educación tradicional. Por lo que, este tipo de currículo se centra en las necesidades de los estudiantes, los docentes, así como de la sociedad, e incluye actividades y contextos educativos que apalanquen el aprendizaje significativo de elementos que se encuentren presentes en la vida diaria. Este tipo de currículo se desarrolla sustentado en un conjunto de competencias clave que pueden ser transversales y/o estar vinculados a una materia.

En este contexto, según Andronache, Bocos y Constantin (2016) formular las competencias, las subcompetencias derivadas y establecer sus componentes estructurales y descriptores relacionados se considera el escenario de los resultados educativos. Por tanto, se puede apreciar que la determinación de los resultados educativos es un proceso sistémico, complejo y dinámico. En consecuencia, no es una etapa estática y un enfoque simplista.

### **1.3. Habilidades**

Las habilidades, según Salsalina (2020, 117-8) corresponden a la capacidad que poseen los individuos para completar ciertas tareas de acuerdo con su experiencia. Hay dos tipos de habilidades, a saber, conceptuales y técnicas. Las conceptuales se refieren a la capacidad de las personas para trabajar con y a través de otros, de manera efectiva, como miembros del equipo, donde estas habilidades se reflejan a través de la capacidad de motivar, facilitar, coordinar, liderar, comunicar y resolver conflictos; mientras que la habilidad técnica es la capacidad en términos de comprensión y dominio para llevar a cabo ciertas tareas, lo que incluye el dominio de métodos, técnicas y equipos utilizados en ciertas funciones siendo está muy importante para que la posea cada empleado cuyo trabajo esté relacionado con los sistemas de información.

### **1.4. Competencias**

Según Laar et al. (2020, 2) se define a las competencias como un conjunto de conocimientos, destrezas, actitudes así como la disposición de habilidades en el individuo que, aplicados al trabajo, logran resultados sobresalientes, y contribuyen al logro del objetivo principal de la empresa. De su lado, Siahaan, Gultom y Lumbanraja (2016, 257) la definen como un recurso crucial para el individuo, la organización y la comunidad, y afirma que la competencia es la capacidad que tiene alguien para realizar las tareas, la cual tiene dos factores. Estos son la competencia intelectual y la física. La competencia intelectual es la capacidad de realizar actividades mentales, mientras que la competencia física se relaciona con las actividades que requieren resistencia, velocidad y destreza. La competencia intelectual juega un rol relevante en la realización de tareas complejas.

Según Salsalina (2020, 118), la competencia se define como las características que se poseen y utilizan los individuos de manera apropiada y consistente en el contexto de lograr el rendimiento esperado. Además, la competencia también se interpreta como una combinación de conocimientos, habilidades, experiencia y comportamiento de un individuo necesarias para que alguien pueda completar sus asignaciones de trabajo.

### **1.4.1. Modelo de diseño curricular**

El Diseño Curricular por Competencias es una aportación valiosa e importante porque muestra cómo el enfoque educativo por competencias centra su atención en el proceso. Además, desde los parámetros constructivistas manifiesta la urgencia de lograr en los estudiantes, la transferencia de los conocimientos no sólo a los contextos inmediatos, sino a la vida misma, al presente, y también indica la forma de vislumbrar estrategias para el futuro, mediante contenidos que poseen un significado integral para la vida. Las competencias están concebidas y desarrolladas como el conjunto de conocimientos y habilidades necesarias para que los estudiantes se incorporen más fácilmente al mercado de trabajo, ya sea como técnicos, profesionales o mano de obra calificada.

La educación por el hombre y para el hombre, al desempeñar un rol primordial en la competitividad, se considera como el factor estratégico que tiene como función básica el desarrollo del espíritu creador. Esto significa desplegar la capacidad de autodefinición, que permita disciplinar las propias fuerzas, tener la visión de nuevas metas y su aplicación en objetivos cotidianos. Implica también, una afirmación del hombre que tiene fe en sus capacidades intelectuales y morales para hacer más pequeño el abismo entre lo ideal y la realidad (Vargas 2008).

A lo largo de los años, los bancos han adaptado cada vez más a esta digitalización de la sociedad, añadiendo servicios innovadores como equipos de retiro de dinero automáticos, tarjetas, servicios de pagos online, transferencias electrónicas de fondos, banca telefónica, banca móvil, aplicaciones móviles, servicios digitales y banca por internet, entre otros. Los bancos también estuvieron entre los primeros servicios proveedores a digitalizar sus funciones, lo que ha derivado en una fuerte tendencia a la baja en las contrataciones entre 2010 y 2019 (Faibishenko y Núñez (2021, 13).

Por otro lado, para estos autores, dichos cambios harán que algunos trabajos bancarios sean redundantes, ya que la automatización representa una oportunidad para reducir la carga administrativa de algunas actividades tradicionales. Según un análisis reciente basado en datos del mercado suizo, mientras que los roles de relaciones con los clientes (incluidos los gerentes de relaciones en la banca privada, así como los asesores de clientes en la banca minorista y la banca corporativa) siguen siendo los perfiles más buscados, con el 24 % de todas las vacantes anunciadas. Los roles de la tecnología de la información. (TI), entendiéndose como el conjunto de recursos, herramientas, equipos,

programas informáticos, aplicaciones redes medios que permiten el procesamiento, almacenamiento transmisión de voz, datos, texto, video e imágenes y análisis de negocios ocupan el segundo lugar con el 20 % de todas las vacantes. Si a esto se suma el gran número de actividades TI externalizadas en el sector bancario, ya ocupan la primera posición en cuanto a vacantes se refiere.

#### **1.4.2. Competencias duras (*hard skills*)**

Estas competencias siempre han estado vinculadas con las instituciones de educación superior, por ser las encargadas de brindar los conocimientos al estudiante para su preparación en un área específica de la ciencia (Chávez y Manjarrez 2022). Las habilidades duras, por tanto, son los conocimientos técnicos que posee el empleado, como consecuencia de haberlos adquirido mediante la experiencia, o a través de una institución académica (Francisco 2021). Las competencias duras para un asesor bancario de acuerdo a los datos recopilados son las siguientes:

La matemática financiera, que es una de las ramas de la ciencia de las matemáticas que se preocupa de estudiar y calcular el valor del dinero en el tiempo. Para lo cual se necesita realizar operaciones matemáticas a través de fórmulas que trasladan una cantidad de dinero desde un momento actual a uno futuro, aumentando el valor de este y permitiendo soslayar la desvalorización que sufre por efectos inflacionarios. Estas fórmulas permiten también retroceder en el tiempo a través de un descuento o actualización o el cálculo de cuotas de crédito o depósitos (Alvarado 2017).

La contabilidad general es la ciencia que enseña las normas y procedimientos para ordenar, analizar y registrar las operaciones practicadas por unidades económicas individuales o constituidas bajo la forma de sociedades civiles o mercantiles civiles o mercantiles (banca, industria, comercio, instituciones de beneficencia) (Flores 2017).

Excel es un programa de hoja de cálculo que está diseñado para realizar un sinnúmero de operaciones con data organizada en una cuadrícula por medio de fórmulas y funciones avanzadas (Carranza 2022).

Derecho Administrativo: Es la rama del derecho público que regula: 1. La organización de la empresa de la administración pública y de las diversas personas administrativas en las cuales ha encarnado. 2. Los poderes y los derechos que poseen estas personas administrativas para manejar los servicios públicos. 3. El ejercicio de estos poderes y de estos derechos por la prerrogativa especial, por el procedimiento de acción de oficio y las consecuencias contenciosas que se siguen. (Velázquez 2021)

Entre tanto, la venta efectiva “[e]l proceso personal o impersonal por el que el vendedor comprueba, activa y satisface las necesidades del comprador para el mutuo y continuo beneficio de ambos (del vendedor y el comprador)” (Ramos 2017).

### **1.4.3. Competencias blandas (*soft skills*)**

Las competencias blandas también conocidas como *soft skills*, son competencias que no están relacionadas con conocimientos técnicos específicos, si no con la capacidad de una persona para trabajar en equipo, comunicarse eficazmente, resolver problemas, liderar y adaptarse a situaciones cambiantes. Son los atributos personales que nos permiten colaborar y relacionarlos de manera exitosa con los demás y comprenden un conjunto de competencias no técnicas. Estas capacidades, que incluyen la habilidad para trabajar en grupo, el pensamiento crítico, comunicarse eficazmente, solucionar problemas y adaptarse a situaciones cambiantes, son indicativas de nuestra inteligencia emocional, un elemento esencial para el éxito en cualquier trabajo o carrera. En la actualidad, muchos empresarios consideran que las habilidades interpersonales son tan importantes como las técnicas en el lugar de trabajo (Reyes 2023).

## **Capítulo segundo**

### **Marco metodológico**

En el presente capítulo se describen los elementos metodológicos e investigativos en el cual se presenta la metodología de investigación, incluyendo el enfoque y diseño de la misma, así como la selección correspondiente. Conjuntamente se describieron las técnicas e instrumentos aplicados para la recolección de datos, que consistió en el diseño y aplicación de unas entrevistas a los asesores bancarios, cuyos datos aportaron a diseñar el perfil de competencias para estos colaboradores.

#### **1. Metodología de la investigación**

Corresponde a procedimientos o técnicas que se aplican o emplean en los estudios investigativos y que permiten procesar y analizar los datos que sustentan los resultados alcanzados (Hernández, Fernández y Baptista 2014, 92).

##### **1.1. Enfoque del estudio**

La presente investigación corresponde al enfoque cualitativo (Cueto 2020, 1). La investigación cualitativa por definición se orienta a la producción de datos descriptivos, como son las palabras y los discursos de las personas, quienes los expresan de forma hablada y escrita, además, de la conducta observable.

##### **1.1.1. Diseño del estudio**

La investigación se presentó con un nivel descriptivo con apoyo documental. Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2014, 92) definen la investigación descriptiva como aquella que está dirigida a realizar un relato de las particularidades específicas, con la precisión necesaria al momento de medir las dimensiones.

### 1.1.2. Tipo de estudio

La presente investigación fue de campo, la cual es definida según Tamayo (2007, 110) como el estudio sistemático de inconvenientes destinados a describir sus razones y efectos, comprendiendo la naturaleza, en los componentes constituyentes o adivinar su ocurrencia. Por medio de la verdad, se detalla, interpreta, comprende su naturaleza y componentes, además se describe la causa y efecto, y se pronostican consecuencias.

### 1.2. Entrevista

En el presente estudio se realizó las entrevistas a dos Jefaturas de Bancos, con trayectoria en el sector financiero. Una de la Jefaturas trabaja en una institución de alto prestigio presente en el país desde el año 1906, contribuyendo al desarrollo del país de manera notable, mejorando la calidad de vida de los hogares con un apoyo a las microempresas familiares. Cuenta con un liderazgo en el mercado ecuatoriano, y está presente también a nivel internacional con presencia en Europa, Estados Unidos y Sudamérica.

La segunda Jefatura labora en una institución presente en el Ecuador desde el año 1996, con la misión social de brindar crédito a personas de alta vulnerabilidad económica. En Latinoamérica, fueron el primer banco especializado en microcrédito con capital 100% privado, y el primero en Ecuador en dedicarse con exclusividad a esa forma de operación financiera.

A continuación, se detalla la cantidad de colaboradores que mantiene a cargo cada Jefatura y que va a ser motivo de estudio, los mismos que se pueden observar en la Tabla 1.

Tabla 1

<b>Número de personal a cargo de cada Jefatura motivo de estudio</b>	
<b>Jefatura Banco 1</b>	<b>Jefatura Banco 2</b>
Personal a cargo 12	Personal a cargo 7

Fuente y elaboración propias



## 2.3. Técnica e instrumento

### 2.3.1. Técnica para el Diseño del Perfil por Competencias del Asesor Bancario

Para conocer los requerimientos básicos de un asesor bancario se procedió a diseñar las entrevistas, las cuales fueron aplicadas a dos jefaturas que laboran en las instituciones bancarias seleccionadas. Las entrevistas se pueden observar a detalle en el (Anexo 1).

Considerando que el perfil por competencias es una herramienta que se utiliza para medir el índice de desarrollo de una persona, tomando en cuenta una serie de competencias y entendiéndose las mismas como una característica de un buen desempeño en un puesto o empresa. Este se realizará bajo consideraciones tales como funciones del puesto de trabajo y competencias laborales.

## 2.4. Análisis de datos

Para el análisis de los datos obtenidos, se utilizó la estadística de tipo descriptiva, la cual permitió determinar las necesidades de un perfil profesional basado en las competencias curriculares. Estas competencias se observan en la Tabla 2.

Tabla 2  
**Resultados de las entrevistas**

	Jefaturas de Crédito del Banco 1	Jefaturas de Crédito del Banco 2
<b>Tareas</b>		
Atención al cliente	X	
Promoción	X	X
Colocación	X	
Análisis de Crédito	X	X
Recuperación de cartera vencida		X
<b>Formación académica</b>		
Ingeniería en Administración de Empresa	X	
Licenciatura en Contabilidad o Finanzas		X
<b>Experiencia</b>		
Un año de experiencia otras Instituciones financieras	X	

2 años en el sistema Cooperativo o Bancario		X
<b>Competencias técnicas</b>		
Matemáticas Financieras	X	X
Contabilidad General	X	X
Excel básico	X	X
Derecho Administrativo	X	
Ventas Intangibles		X
<b>Competencias blandas</b>		
Servicio al cliente	X	x
Trabajo en equipo	X	X
Orientación a los resultados	X	
Manejo de objeciones		X
<b>Conocimientos</b>		
Contabilidad general por el tema de análisis de crédito	X	
Matemática Financiera por los indicadores a cumplir	X	
Manejo de objeciones		X

Fuente y elaboración propias

Los resultados que muestran las entrevistas aplicadas, consideran que entre las habilidades duras que deben poseer los asesores bancarios se encuentra matemática financiera, contabilidad general, Excel básico, derecho administrativo y conocimiento en ventas de intangibles. En relación con la consulta sobre otras habilidades blandas, se obtuvo resultados que incluían servicio al cliente, trabajo en equipo, orientación de resultados.

Para explicar el resultado de las entrevistas en cuanto a las tareas se puede observar que las dos jefaturas tienen el mismo criterio en cuanto a la promoción, análisis de crédito y recuperación de cartera vencida. En cuanto a la experiencia una jefatura pide un año de experiencia mientras que la otra jefatura pide dos años, por lo que este rango estaría acorde a lo que actualmente el mercado laboral solicita para este tipo de puestos. Cabe mencionar que es importante y deseable contar con colaboradores con estudios de tercer nivel, en las instituciones financieras ya que este requerimiento permite que el personal cuente con la preparación necesaria y aplique sus conocimientos en su puesto de trabajo.

## 2.5. Técnicas para Proponer un Diseño Curricular por Competencias Laborales Acorde con el Perfil de un Asesor Bancario

Para el diseño curricular, se consideró lo establecido por Leiva (2012, 32) que sugiere que, una vez identificado el perfil profesional, se determinará los siguientes elementos:

- A partir de la competencia general (CG), se desarrollan los objetivos que integran la malla.
- Las unidades de competencia (UC), sustentan los objetivos de tipo específicos y permiten estructurar los módulos formativos (MF).
- Los requerimientos de competencia y elementos de desempeño determinan los conocimientos y los procedimientos asociados, que deben desarrollarse, y que integran los módulos transversales (MT).

Tabla 3  
**Estructuración de la malla curricular**

Perfil profesional	Malla curricular
CG	Objetivo general
UC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos específicos</li> <li>• Módulos formativos</li> </ul>
Requerimientos de competencia y elementos de desempeño	Componentes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimientos</li> <li>• Conocimientos</li> <li>• Módulos transversales</li> </ul>

Fuente: Leiva (2012)

Elaboración propia

### Desarrollo del perfil del asesor bancario

En función a la información recopilada de las entrevistas, se detalla una matriz de competencias para el cargo de asesor bancario (ver Anexo 2).



## Capítulo tercero

### Propuesta

La creciente especialización de los profesionales ha obligado a las organizaciones a medir y valorar las distintas habilidades o destrezas que poseen sus colaboradores mediante el diseño e implementación de competencias. Estas herramientas servirán para la gestión del talento profesional.

#### 1. Objetivos

Promover la preeminencia de los asesores bancarios, actuando en todo momento en interés de la sociedad a la que sirve con profesionalismo a través de:

- Mejorar la calidad y accesibilidad de la profesionalización para los asesores bancarios.
- Proporcionar un marco dentro del cual los asesores bancarios puedan lograr calificaciones y mantener la competencia para crear un mayor valor para sus clientes, prácticas y empleadores.
- Asegurar que los miembros mantengan los más altos estándares éticos en el ejercicio de su profesión.
- Proporcionar un papel de liderazgo dentro de los servicios bancarios.

#### 2. Temporización

El perfil de competencias profesionales para el asesor bancario debe contener las habilidades, destrezas, actitudes, juicios y conocimientos que permitan, prestar servicios financieros y realizar su trabajo de forma óptima.

El asesor bancario debe tener una malla curricular de 160 horas mensuales que son las requeridas para su perfil del puesto y haciendo una relación con la profundización de los conocimientos que este debe poseer, para que su desempeño sea eficiente dentro de la institución bancaria.

### 3. Actividades recomendadas

Antes de brindar los servicios financieros a un cliente y/o hacer cualquier recomendación a un cliente, un asesor bancario debe tener la capacidad de recopilar la información adecuada y disponible sobre la situación financiera de los clientes y analizar dicha información. Después de que el asesor bancario analizó la información, debe poseer la capacidad de sintetizar la información, basándose en sus habilidades, destrezas y conocimientos para desarrollar y evaluar estrategias para crear una solución financiera que satisfaga adecuadamente las necesidades financieras de los clientes. Cada competencia del asesor bancario describe una tarea que realizar al prestar un servicio financiero a un cliente.

### 4. Perfil profesional

En la Tabla 4 se describen las funciones y las competencias asociadas al asesor bancario

Tabla 4  
**Perfil profesional del asesor bancario**

Competencia	Unidades de competencia
Competencia general	Ejecutar procesos de atención al cliente, promoción y comercialización de productos y servicios financieros, brindando una experiencia satisfactoria y contribuyendo a los objetivos comerciales del banco.
<i>Unidades de competencia</i>	
Competencia 1	Participar en la promoción y comercialización de los productos y servicios bancarios, brindando asesoría, información y asistencia a los clientes sobre sus funciones y uso. Esto implica tener conocimiento profundo de los productos y servicios ofrecidos por el banco, así como habilidades de comunicación efectiva para presentarlos y promocionarlos de manera persuasiva. El objetivo es generar interés en los clientes y lograr la venta de los productos y servicios bancarios.
Competencia 2	Atender de manera integral las necesidades, problemas o quejas de los clientes. Esto implica escuchar activamente a los clientes, comprender sus inquietudes, brindarles soluciones y asistencia adecuada, y asegurarse de que queden satisfechos con el servicio recibido. Esta competencia requiere habilidades de empatía, comunicación efectiva y resolución de problemas, con el objetivo de mantener una buena relación con los clientes y garantizar su fidelidad.
Competencia 3	Gestionar y soportar los procesos administrativos derivados de la comercialización y contratación de servicios y productos bancarios, así como de la atención al cliente. Esto implica realizar labores administrativas como completar formularios, recopilar documentación, verificar la elegibilidad de los clientes y coordinar con otras áreas del Banco cuando sea necesario. También implica tener conocimientos en sistemas y herramientas utilizados en la gestión administrativa bancaria.
Competencia 4	Realizar análisis financiero y evaluar la viabilidad crediticia de los clientes. Esto implica revisar la información financiera proporcionada por los clientes, como estados financieros, declaraciones de ingresos y balances, y analizarla para

	determinar su capacidad de pago, solvencia y riesgo crediticio. Con base en esta evaluación, el asesor bancario deberá tomar decisiones informadas sobre la aprobación o rechazo de solicitudes de crédito, así como recomendar condiciones y términos adecuados para cada cliente.
	<i>Elementos de competencias y criterios de desempeño</i>
<b>Competencia 1</b>	
Competencia 1	Participar en la promoción y comercialización de los productos y servicios bancarios, brindando asesoría, información y asistencia a los clientes sobre sus funciones y uso. Esto implica tener conocimiento profundo de los productos y servicios ofrecidos por el banco, así como habilidades de comunicación efectiva para presentarlos y promocionarlos de manera persuasiva. El objetivo es generar interés en los clientes y lograr la venta de los productos y servicios bancarios.
Actividades competencia 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar y organizar presentaciones atractivas y claras sobre los productos y servicios bancarios.</li> <li>• Destacar las características, beneficios y ventajas competitivas de cada producto y servicio.</li> <li>• Demostrar cómo los productos y servicios pueden satisfacer las necesidades financieras de los clientes. Brindar asesoría personalizada a los clientes:</li> <li>• Identificar las necesidades y objetivos financieros de los clientes a través de un análisis detallado.</li> <li>• Ofrecer recomendaciones y asesoramiento basados en las necesidades y perfil de riesgo de cada cliente.</li> <li>• Explicar los términos y condiciones de los productos y servicios, así como los costos asociados. Proporcionar asistencia y soporte postventa:</li> <li>• Resolver consultas y dudas de los clientes sobre los productos y servicios adquiridos.</li> <li>• Ayudar a los clientes en la utilización de los productos y servicios, brindando instrucciones y guías.</li> <li>• Realizar seguimiento con los clientes para garantizar su satisfacción y ofrecer soluciones en caso de problemas o reclamos.</li> </ul>
Conocimientos fundamentales de la competencia 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de los productos y servicios financieros ofrecidos por el Banco.</li> <li>• Habilidades de comunicación efectiva.</li> <li>• Capacidad para entender las necesidades financieras de los clientes.</li> <li>• Manejo de objeciones de los clientes.</li> </ul>
<b>Competencia 2</b>	
Competencia 2	Atender de manera integral las necesidades, problemas o quejas de los clientes. Esto implica escuchar activamente a los clientes, comprender sus inquietudes, brindarles soluciones y asistencia adecuada, y asegurarse de que queden satisfechos con el servicio recibido. Esta competencia requiere habilidades de empatía, comunicación efectiva y resolución de problemas, con el objetivo de mantener una buena relación con los clientes y garantizar su fidelidad.
Actividades competencia 2	<p><b>Actividad principal: Escuchar activamente a los clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación asertiva.</li> <li>• Prestar atención a los detalles y gestos del cliente para comprender su lenguaje verbal y no verbal.</li> <li>• Hacer preguntas de seguimiento para obtener una comprensión más profunda de sus necesidades. Registrar y sintetizar la información recibida:</li> <li>• Sintetizar la información recopilada para asegurarse de haber entendido correctamente las necesidades del cliente.</li> <li>• Utilizar sistemas de gestión de clientes o bases de datos para registrar y mantener actualizada la información obtenida.</li> </ul> <p><b>Actividad principal: Brindar soluciones y asistencia adecuada</b></p> <p>Identificar las opciones y soluciones disponibles:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar el conocimiento de los productos y servicios bancarios para identificar las opciones que podrían satisfacer las necesidades del cliente.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considerar factores como la viabilidad financiera, los plazos y las condiciones requeridas para ofrecer soluciones adecuadas. Explicar las opciones y recomendar la más apropiada:</li> <li>• Presentar de manera clara y comprensible las opciones y soluciones disponibles al cliente.</li> <li>• Destacar los beneficios y ventajas de cada opción, así como posibles riesgos o limitaciones.</li> <li>• Ayudar al cliente a evaluar las diferentes alternativas y proporcionar una recomendación basada en su situación particular. Brindar asistencia y seguimiento posterior:</li> <li>• Proporcionar instrucciones detalladas y orientación al cliente sobre cómo proceder con la solución elegida.</li> <li>• Estar disponible para responder preguntas adicionales y ofrecer apoyo adicional durante el proceso.</li> <li>• Realizar un seguimiento posterior para asegurarse de que el cliente haya quedado satisfecho con la solución y brindar ayuda adicional si es necesario.</li> </ul> <p><b>Actividad principal: Garantizar la satisfacción del cliente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tomar medidas inmediatas para abordar y resolver los problemas, trabajando en conjunto con otras áreas o departamentos si es necesario.</li> <li>• Seguir los procedimientos internos establecidos para la resolución de conflictos y quejas.</li> <li>• Explicar al cliente los pasos que se están tomando para resolver su problema y brindarle una estimación realista del tiempo que tomará.</li> <li>• Proporcionar actualizaciones regulares al cliente sobre el progreso de la solución y cualquier cambio en la situación.</li> <li>• Ser honesto y transparente en la comunicación, admitiendo errores y discutiendo posibles soluciones. Evaluar la satisfacción del cliente y tomar medidas correctivas:</li> <li>• Obtener retroalimentación del cliente sobre la solución proporcionada y su nivel de satisfacción.</li> <li>• Analizar los comentarios recibidos y tomar medidas para mejorar los procesos internos y evitar problemas similares en el futuro.</li> <li>• Agradecer al cliente por su retroalimentación y asegurarle que sus comentarios son valorados y utilizados para mejorar la calidad del servicio.</li> </ul>
Conocimientos fundamentales de la competencia <sup>2</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis financiero</li> <li>• Conocimiento del mercado financiero</li> <li>• Conocimiento de productos financieros específicos</li> <li>• Procedimientos y regulaciones bancarias</li> <li>• Normas de privacidad y protección de datos</li> <li>• Técnicas de negociación</li> <li>• Manejo de clientes</li> <li>• Contabilidad general y Matemática Financiera</li> <li>• Manejo de objeciones de los clientes</li> </ul>
<b>Competencia 3</b>	
Competencia 3	Gestionar y soportar los procesos administrativos derivados de la comercialización y contratación de servicios y productos bancarios, así como de la atención al cliente. Esto implica realizar labores administrativas como completar formularios, recopilar documentación, verificar la elegibilidad de los clientes y coordinar con otras áreas de la empresa cuando sea necesario. También implica tener conocimientos en sistemas y herramientas utilizados en la gestión administrativa bancaria.
Actividades competencia 3	<p><i>Actividad principal: Completar formularios y recopilar documentación</i></p> <p>Proporcionar formularios adecuados al cliente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicar al cliente cómo completar los formularios correctamente, brindando orientación si es necesario.</li> <li>• Asegurarse de que los formularios estén actualizados y cumplan con los</li> </ul>



---

requisitos legales y regulatorios.

Verificar la documentación necesaria:

- Recopilar la documentación requerida por el banco para el proceso de comercialización y contratación.
- Revisar y asegurarse de que la documentación esté completa, firmada y cumpla con los estándares establecidos.
- Validar la autenticidad de los documentos, verificando que sean originales o copias certificadas.

Registrar y archivar la documentación:

- Registrar y almacenar adecuadamente los formularios y la documentación recolectada en los sistemas o archivos del banco.
- Seguir los procedimientos internos de archivo y mantener la confidencialidad de la información del cliente.
- Estar preparado para proporcionar la documentación requerida en caso de auditorías internas o externas.

*Actividad principal: Verificar la elegibilidad de los clientes*

Revisar los requisitos de elegibilidad:

- Familiarizarse con los criterios y requisitos establecidos por el banco para la contratación de servicios y productos.
- Comprender las políticas y regulaciones aplicables para garantizar el cumplimiento normativo.
- Verificar si el cliente cumple con los requisitos de edad, residencia, historial crediticio u otros criterios específicos.

Evaluar la información proporcionada por el cliente:

- Analizar la documentación y la información suministrada por el cliente para verificar su veracidad y consistencia., como revisar informes crediticios o solicitar aclaraciones sobre ciertos aspectos.

Comunicar los resultados de la verificación de elegibilidad:

- Informar al cliente sobre los resultados de la evaluación de elegibilidad de manera clara y comprensible.
- Explicar las razones detrás de las decisiones tomadas y brindar orientación sobre los pasos a seguir en caso de no cumplir con los requisitos.
- Respetar la privacidad y confidencialidad del cliente al manejar información confidencial y sensible.

*Actividad principal: Coordinar con otras áreas de la empresa*

Comunicarse eficientemente con otros departamentos:

- Identificar las áreas o departamentos involucrados en el proceso de comercialización y contratación de servicios y productos bancarios.
- Establecer una comunicación clara y efectiva con dichas áreas para coordinar acciones y compartir información relevante.
- Utilizar herramientas de comunicación interna, como correos electrónicos o sistemas de mensajería, para agilizar la colaboración.

Facilitar la transferencia de información y documentación:

- Garantizar la correcta transmisión de información y documentación a las áreas pertinentes dentro de la empresa.
- Coordinar la entrega de documentos físicos o digitales de manera oportuna y segura.

- Hacer seguimiento de los avances y asegurarse de que todas las partes involucradas estén informadas sobre el estado de las gestiones.

Colaborar en la resolución de problemas y requerimientos:

- Trabajar en equipo con otros departamentos para resolver problemas o requerimientos que puedan surgir durante el proceso de comercialización y contratación.
  - Participar en reuniones o comités interdepartamentales para compartir información, discutir mejoras en los procesos y alinear acciones.
  - Contribuir con ideas y sugerencias para optimizar la gestión administrativa y la atención al cliente en toda la organización.
- 

Conocimientos  
fundamentales de la

- Análisis financiero
  - Conocimiento del mercado financiero
-

competencia 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de productos financieros específicos</li> <li>• Procedimientos y regulaciones bancarias</li> <li>• Normas de privacidad y protección de datos</li> <li>• Técnicas de negociación</li> <li>• Manejo de clientes</li> <li>• Contabilidad general y Matemática Financiera</li> <li>• Manejo de objeciones de los clientes</li> </ul>
<b>Competencia 4</b>	
Competencia 4	<p>Realizar análisis financiero y evaluar la viabilidad crediticia de los clientes. Esto implica revisar la información financiera proporcionada por los clientes, como estados financieros, declaraciones de ingresos y balances, y analizarla para determinar su capacidad de pago, solvencia y riesgo crediticio. Con base en esta evaluación, el asesor bancario deberá tomar decisiones informadas sobre la aprobación o rechazo de solicitudes de crédito, así como recomendar condiciones y términos adecuados para cada cliente.</p>
Actividades competencia 4	<p><i>Actividad principal: Revisar la información financiera proporcionada por los clientes</i></p> <p>Analizar los estados financieros y declaraciones de ingresos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar los estados financieros y las declaraciones de ingresos proporcionados por los clientes.</li> <li>• Evaluar la precisión y veracidad de la información presentada.</li> <li>• Identificar los principales indicadores financieros y ratios relevantes para el análisis.</li> </ul> <p>Evaluar la capacidad de pago y solvencia del cliente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calcular el flujo de efectivo disponible del cliente y compararlo con sus obligaciones financieras.</li> <li>• Determinar la capacidad del cliente para cumplir con los pagos de créditos o préstamos.</li> <li>• Analizar la estructura de capital del cliente y su capacidad para afrontar las deudas y mantener la solvencia.</li> </ul> <p>Evaluar el riesgo crediticio del cliente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar el historial crediticio del cliente, incluyendo su puntaje crediticio y el cumplimiento de pagos anteriores.</li> <li>• Evaluar la estabilidad laboral y financiera del cliente.</li> <li>• Considerar factores externos que puedan afectar la capacidad de pago del cliente, como condiciones económicas o riesgos sectoriales.</li> </ul> <p><i>Actividad principal: Tomar decisiones informadas sobre solicitudes de crédito</i></p> <p>Determinar la aprobación o rechazo de solicitudes de crédito:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar la información financiera y el riesgo crediticio del cliente para determinar la viabilidad del crédito.</li> <li>• Utilizar criterios establecidos por el banco para tomar decisiones coherentes y consistentes.</li> <li>• Considerar políticas de riesgo y regulaciones aplicables al sector bancario.</li> </ul> <p>Establecer condiciones y términos para el crédito:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir los montos de crédito y plazos adecuados según la capacidad de pago y las necesidades del cliente.</li> <li>• Establecer tasas de interés acorde con e las políticas del banco y reglamento vigente.</li> <li>• Definir las garantías y avales requeridos para respaldar el crédito.</li> </ul> <p>Documentar y comunicar las decisiones de crédito:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar y completar la documentación necesaria para formalizar la aprobación o rechazo del crédito.</li> <li>• Comunicar las decisiones de crédito a los clientes de manera clara y comprensible.</li> <li>• Brindar explicaciones y orientación adicional sobre los términos y condiciones del crédito aprobado.</li> </ul> <p><i>Actividad principal: Recomendar condiciones y términos adecuados para cada cliente</i></p> <p>Analizar las necesidades financieras del cliente:</p>

---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entender las metas y objetivos financieros del cliente.</li> <li>• Evaluar las necesidades de financiamiento y los proyectos en los que el cliente desea invertir.</li> <li>• Considerar la capacidad de pago del cliente para determinar el monto y plazo del crédito recomendado. Recomendar las opciones de crédito más adecuadas:</li> <li>• Identificar los productos de crédito ofrecidos por el banco que se ajusten a las necesidades del cliente.</li> <li>• Comparar y evaluar las condiciones y tasas de interés de diferentes opciones de crédito.</li> <li>• Presentar al cliente las opciones recomendadas y explicar los beneficios y riesgos asociados a cada una. Personalizar las condiciones y términos del crédito:</li> <li>• Adaptar las condiciones y términos del crédito a las necesidades y capacidad de pago del cliente.</li> <li>• Negociar las tasas de interés, plazos y garantías con el cliente cuando sea necesario.</li> <li>• Preparar y entregar al cliente una propuesta detallada de las condiciones y términos recomendados.</li> </ul>
<p style="text-align: center;">Conocimientos fundamentales de la competencia 4</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos de inversiones</li> <li>• Análisis financiero</li> <li>• Conocimiento del mercado financiero</li> <li>• Conocimiento de productos financieros específicos</li> <li>• Procedimientos y regulaciones bancarias</li> <li>• Normas de privacidad y protección de datos</li> <li>• Técnicas de negociación</li> <li>• Manejo de clientes</li> <li>• Contabilidad general y Matemática Financiera</li> <li>• Manejo de objeciones de los clientes</li> </ul>

---

Fuente y elaboración propias

## 2.4. Diseño Curricular por Competencias Laborales Específicas para un Asesor Bancario

Tabla 5  
Módulos que contempla la malla curricular para el asesor bancario

	Módulo 1	Módulo 2	Módulo 3	Módulo 4	Módulo 5
Nombre del Modulo	Matemática Financiera	Contabilidad General	Excel Básico	Derecho Administrativo	Ventas Efectivas
Duración	40 horas	40 horas	20 horas	20 horas	40 horas
Temario	Tasas de Interés	La Contabilidad	Estructura y configuración de una hoja de calculo	Código Civil	Comunicación Eficaz
	Interés Simple	Balance General	Gráficos		Estrategia de venta
	Interés Compuesto	Estado de Resultados	Trucos y comando rápidos		Conocimiento del producto
	Tablas de amortización	Importancia y Objetivo del análisis financiero	Filtros y tablas dinámicas		Análisis de la competencia
	Criterios de Evaluación	Análisis vertical y Horizontal	Funciones aritméticas (Realizar ejercicios prácticos)		Gestión del Tiempo
		Indicadores Financieros			Cierre de venta efectivo

Fuente y elaboración propias

En la Tabla 6 se describen cada uno de los módulos que contempla la malla curricular para el asesor bancario, el detalle de los conocimientos surge de los temarios observados en diferentes propuestas de capacitaciones, y la carga horaria dando una distribución mayor de horas de acuerdo a los módulos más importantes y a la dificultad que estos impliquen en este caso sería matemática financiera y contabilidad general.

Tabla 6  
**Módulo 1**

<b>Módulo 1</b>	<b>Matemáticas financieras</b>
Componentes	
a. Procedimientos	
1. Realizar tablas de amortización con el interés de la Superintendencia de Bancos	
1.1 Revisar el cambio de tasas de interés periódicamente.	
1.2 Realizar cálculos precisos en cuanto tablas de amortización.	
1.3 Realizar simulaciones de crédito con los datos financieros.	
b. Conocimientos	
Tasas de Interés 6 horas	
Interés Simple 6 horas	
Interés Compuesto 8 horas	
Tablas de amortización 20 horas	
Duración	40 horas
Fuente y elaboración propias	

Tabla 7  
**Módulo 27**

<b>Módulo 2</b>	<b>Contabilidad general</b>
Componentes	
a. Procedimientos	
1. Realizar un proceso de análisis financiero del cliente para comprobar la factibilidad de su crédito.	
1.1 Identificar la información financiera y fiscal requerida para desarrollar una solución financiera.	
1.2 Identificar problemas legales y patrimoniales que puedan afectar la solución financiera	
1.3 Preparar información para permitir el análisis	
b. Conocimientos	
La Contabilidad 4 Horas	
Balance General 10 horas	
Estado de Resultados 10 horas	
Importancia y Objetivo del análisis financiero 4 horas	
Análisis vertical y Horizontal 6 horas	
Indicadores Financieros 6 horas	
Duración	40 horas
Fuente y elaboración propias	

Tabla 8  
**Módulo 389**

<b>Módulo 3</b>	<b>Excel básico</b>
Componentes	
a. Procedimientos	
1. Realizar tablas dinámicas, reportes de análisis	
1.1 Manejo de fórmulas básicas de Excel.	
1.2 Tablas dinámicas para sacar un análisis o comparación en relación a temas financieros.	
1.3 Preparar informes requeridos por su jefe inmediato.	
b. Conocimientos	
Estructura y configuración de una hoja de cálculo 5 horas	
Gráficos 5 horas	
Trucos y comando rápidos 3 horas	
Filtros y tablas dinámicas 4 horas	
Funciones aritméticas (Realizar ejercicios prácticos) 3 horas	
Duración	20 horas
Fuente y elaboración propias	

Tabla 9  
**Módulo 4**

<b>Módulo 4</b>	<b>Derecho Administrativo</b>
Componentes	
a. Procedimientos	
1. Realizar seguimiento de cartera actual y vencida.	
1.1 Proceder conforme dice la ley en caso de deudas vencidas.	
1.2 Asesorar a clientes los riesgos que tienen si su deuda pasa a coactiva	
1.3 Pasar los clientes al área de judicial en caso de requerirlo	
b. Conocimientos	
Código Civil 20 horas	
Duración	20 horas
Fuente y elaboración propias	

Tabla 10  
**Módulo 5**

<b>Módulo 5</b>	<b>Ventas efectivas</b>
Componentes	
a. Procedimientos	
1. Realizar el cierre efectivo de una venta o captación de un cliente.	
1.1 Proceder a realizar un abordaje efectivo con el cliente para vender el producto.	
1.2 Presentar el producto financiero y demostrar total conocimiento del mismo.	
1.3 Cerrar la venta efectiva con el menor riesgo financiero posible.	
b. Conocimientos	

Comunicación Eficaz 10 horas	
Estrategia de venta 8 horas	
Conocimiento del producto 5 horas	
Análisis de la competencia 5 horas	
Gestión del Tiempo 5 horas	
Cierre de venta efectivo 7 horas	
Duración	40 horas
Fuente y elaboración propias	

En la Tabla 11 se muestra el resumen de los módulos propuestos para la malla curricular.

Tabla 11  
**Resumen de la malla curricular para el Asesor Bancario**

<b>Competencia</b>	<b>Módulo</b>	<b>Semestres</b>
Competencia Duras	Matemática Financiera	40 horas
	Contabilidad General	40 horas
	Excel básico	20 horas
	Derecho Administrativo	20 horas
	Ventas Efectivas	40 horas
	Total	160 horas

Fuente y elaboración propias





## **Conclusiones y recomendaciones**

### **Conclusiones**

La revisión de la teoría y con base a la investigación realizada, ha permitido determinar que un diseño curricular es un proceso complejo, el cual se debe sustentar en el levantamiento de información para elaborar un perfil, y considerar los requisitos de cada cargo y las funciones que el puesto en demanda.

Para el presente estudio de investigación se lo realizó con el método cualitativo que permitió recopilar y conocer las competencias que debe poseer el asesor bancario para poder proponer un perfil del puesto.

En relación al diseño del perfil de competencia del asesor bancario, se determinó que el mismo está compuesto por un conjunto de habilidades, destrezas y conocimientos. Además, se determinó las competencias duras y las competencias blandas necesarias para que pueda desempeñar correctamente sus funciones dentro de las entidades bancarias.

### **Recomendaciones**

Profundizar los conocimientos del desarrollo del modelo curricular para poder conocer cómo implementarlo en las instituciones financieras.

Se recomienda que se realice el seguimiento después de tres meses de haber aplicado el diseño curricular para evidenciar el incremento en el nivel de productividad y por consiguiente el cumplimiento de los objetivos y metas estratégicas de la Institución.

Involucrar siempre a jefaturas de las instituciones financieras que ayuden a través de su conocimiento en cuanto a las necesidades del puesto de trabajo realizar una correcta selección de personal que permita tener al candidato idóneo.

Se sugiere a las entidades del sector financiero incorporar las prácticas y estrategias descritas en este informe. Al adoptarlas, estarán mejor posicionadas para optimizar sus procesos internos, lo que promueve una mayor eficacia y competitividad en el mercado actual.



## Obras citadas

- Alles, Martha. 2007. *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica. [https://www.bivica.org/files/talento-humano\\_a.pdf](https://www.bivica.org/files/talento-humano_a.pdf).
- Alvarado, Oscar. 2017. *Matemáticas financieras: Una clase diferente*. Edición del autor. <https://www.autoreseditores.com/libro/9035/oscar-alvarado-olivares/matematicas-financieras.html>.
- Andronache, Daniel, Musata Bocos, & Bogdan Constantin. 2016. "A systemic-interactionist model to design a competency-based curriculum". *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 180: 715-21.
- Apsari, Yanuarti. 2018. "Teachers Problems and Solutions in Implementing Curriculum 2013". *Journal of English Language Pedagogy, Literature and Culture* 13 (1): 11-23.
- Biggio, María. "Condiciones para desarrollar la Educación financiera en la Educación básica regular en Perú". Tesis de pregrado, Universidad Pontificia del Perú, 2022. [https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/21747/BIGGIO\\_PASTOR\\_MAR%c3%8da\\_DEL\\_PILAR%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/21747/BIGGIO_PASTOR_MAR%c3%8da_DEL_PILAR%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Carranza, Alexandra. 2022. "¿Qué es Excel y para qué sirve? El programa 'must have' para el mundo laboral". <https://www.crehana.com/blog/negocios/excel-para-que-sirve/>.
- Chávez, Máximo Abel, y Nelly Narcisa Manjarrez. 2022. "Habilidades blandas y habilidades duras, clave para la formación profesional integral". *Revista de Ciencias Sociales y Económicas* 6, (2): 27-37.
- Cueto, Edith. 2020. "Investigación Cualitativa". *Applied Sciences in Dentistry* 1 (3): 1.
- Faibishenko, Alice, and Juan Núñez. 2021. "The Future of Banking Jobs. A Sector in Transformation". *Funcas*. <https://www.funcas.es/wp-content/uploads/2021/06/Banking-Jobs-in-transition-WEB-1.pdf>.
- Flores, Lara. 2017. "Definiciones o conceptos de contabilidad con su autor". *Scribd*. 22 de enero. <https://es.scribd.com/document/337190341/DEFINICIONES-O-CONCEPTOS-DE-CONTABILIDAD-CON-SU-AUTOR-docx#>.

- Francisco, Coll. 2021. "Habilidades duras". *Economipedia*. 1 de abril. <https://economipedia.com/definiciones/habilidades-duras.html>.
- Hernández, Roberto, Carlos Fernández, y María Baptista. 2014. *Metodología de la Investigación*. España: McGraw-Hill.
- Karakus, Gulcin. 2021. "A Literary Review on Curriculum". *International Journal of Education* 9 (3): 201-20.
- Laar, Ester, Alexander Deursen, Jan Dijk, & Jos Haan. 2020. "Determinants of 21st-Century Skills and 21st-Century Digital Skills for Workers: A Systematic Literature Review". *SAGE Open* 10 (1): 1-14.
- Leiva, María. 2012. "Universidades Corporativas: Aportes y desafíos en una empresa ecuatoriana caso CNT EP". Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar. <http://hdl.handle.net/10644/3272>.
- McLachlan, Claire, Marilyn Flear, & Susan Edwards. 2018. *Early Childhood Curriculum: Planning, Assessment and Implementation*. Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108131810>.
- Muskin, Joshua. 2015. "Student Learning Assessment and the Curriculum: Issues and Implications". *Educational Theory* 58 (1): 63-82.
- Ramos, Susana. 2017. *Técnicas de ventas*. Bogotá: Fundación Universitaria del Área Andina. <https://core.ac.uk/download/pdf/326425109.pdf>.
- Reyes, Isabel Cristina. 2023. "Cognos Oline". *Cognosonline*. Accedido 7 de abril. <https://cognosonline.com/co/blog/habilidades-blandas/>.
- Salsalina, Ita. 2020. "Analyzing the Importance of User Competency to the Effectiveness of Accounting Information System in Banking Sector". *Advances in Economics, Business and Management Research* 149: 117-25.
- Siahaan, Elisabeth, Parapat Gultom, y P. Lumbanraja. 2016. "Improvement of employee banking performance based on competency improvement and placement working through career development (case study in Indonesia)". *International Business Management* 10 (3): 255-61.
- Snow, M. 2018. "A responsive higher education curriculum: Change and disruptive innovation". In *Innovations in Higher Education - Cases on Transforming and Advancing Practice* editado por IntechOpen. 10.5772/intechopen.80443.
- Tamayo, Mario. 2007. *El proceso de Investigación Científica*. México: Editorial Limusa.

- Unesco. 2015. “Competency-based curriculum”. *Unesco*.  
<http://www.ibe.unesco.org/en/glossary-curriculum-terminology/c/competency-based-curriculum>.
- . 2022. “Diseño Curricular”. *Unesco*. 10 de octubre.  
[http://www.ibe.unesco.org/fileadmin/user\\_upload/COPs/Pages\\_documents/Resource\\_Packs/TTCD/sitemap/Modulo\\_3/Modulo\\_3\\_1\\_concept.html#:~:text=una%20herramienta%20t%C3%A9cnica%20que%20establece,el%20futuro%20de%20la%20naci%C3%B3n](http://www.ibe.unesco.org/fileadmin/user_upload/COPs/Pages_documents/Resource_Packs/TTCD/sitemap/Modulo_3/Modulo_3_1_concept.html#:~:text=una%20herramienta%20t%C3%A9cnica%20que%20establece,el%20futuro%20de%20la%20naci%C3%B3n).
- Vargas, Maria Ruth. 2008. *Diseño Curricular por Competencias*. Ciudad de México: Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Ingeniería.
- Velázquez, Gabriela. 2021. “2.- Concepto de Derecho Administrativo”. *Abogada Velázquez*. <https://abogadavelazquez.mx/2-concepto-de-derecho-administrativo/>.
- Voogt, J., & N. Nieveen. 2017. “Conceptualizing time lag dilemma in curriculum change – An exploration of the literature”. *OECD Education 2030*, (27).



## **Anexos**

### **Anexo 1: Entrevista a asesores bancarios**

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

**Área de Gestión**

#### **Instrucciones generales**

La presente entrevista tiene la finalidad de obtener la opinión de sobre un perfil de competencias a cargo del asesor bancario.

En este sentido, lea cuidadosamente cada proposición y seleccione solo una opción, colocando una “X” en la casilla correspondiente en la sección derecha de opciones:

**OBJETIVO DE LA ENTREVISTA:** Obtener información sobre los requerimientos de competencias y capacitación que debe contener una malla curricular para asesores bancarios. Su experiencia y conocimientos en el campo de la banca son valiosos para nuestro estudio. Agradecemos su disposición a participar en esta entrevista. La información proporcionada será tratada de manera confidencial y utilizada únicamente para fines académicos.

#### **Entrevista para los asesores bancarios**

1.- ¿Cuáles son las principales actividades desempeñadas por un asesor bancario en su rol diario?

---

---

2.- ¿Cuál es la formación académica mínima y experiencia requerida para el puesto de asesor bancario?

---

---

3.- ¿Qué conocimientos y competencias técnicas se requiere para las tareas de un asesor bancario?

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

4.- ¿Cuáles son las competencias blandas más relevantes que debe poseer un asesor bancario y cómo influyen en su desempeño?

---

---

---

---

---

---

---

---

5.- ¿Cuáles cree que sería los conocimientos relevantes a reforzar para mejorar el desempeño de las actividades?

---

---

---

---

---

---

---

---



## Anexo 2: Matriz de competencias

### Matriz de competencias para el Asesor Bancario

N°	Actividades principales	Competencias					
1	Atender a los clientes: Un asesor bancario debe recibir a los clientes y brindarles una atención personalizada. Esto implica escuchar sus necesidades financieras, responder a sus preguntas, proporcionar asesoramiento y orientación sobre los productos y servicios adecuados, y ayudarles a tomar decisiones informadas.	Saber conocer	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Conocimientos</th> <th>Herramientas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>           Conocimiento de los productos y servicios financieros ofrecidos por el banco.            Habilidades de comunicación efectiva.            Capacidad para entender las necesidades financieras de los clientes.            Manejo de objeciones de los clientes.         </td> <td>           Portafolio de productos            Excel         </td> </tr> </tbody> </table>	Conocimientos	Herramientas	Conocimiento de los productos y servicios financieros ofrecidos por el banco. Habilidades de comunicación efectiva. Capacidad para entender las necesidades financieras de los clientes. Manejo de objeciones de los clientes.	Portafolio de productos Excel
		Conocimientos	Herramientas				
		Conocimiento de los productos y servicios financieros ofrecidos por el banco. Habilidades de comunicación efectiva. Capacidad para entender las necesidades financieras de los clientes. Manejo de objeciones de los clientes.	Portafolio de productos Excel				
Saber hacer	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Tareas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir y saludar a los clientes de manera cordial.</li> <li>• Escuchar activamente las necesidades y preocupaciones financieras de los clientes.</li> <li>• Proporcionar asesoramiento y orientación personalizada sobre los productos y servicios adecuados.</li> <li>• Responder a las preguntas de los clientes de manera clara y comprensible.</li> <li>• Ayudar a los clientes a tomar decisiones informadas y adecuadas a su situación financiera.</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table>	Tareas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir y saludar a los clientes de manera cordial.</li> <li>• Escuchar activamente las necesidades y preocupaciones financieras de los clientes.</li> <li>• Proporcionar asesoramiento y orientación personalizada sobre los productos y servicios adecuados.</li> <li>• Responder a las preguntas de los clientes de manera clara y comprensible.</li> <li>• Ayudar a los clientes a tomar decisiones informadas y adecuadas a su situación financiera.</li> </ul>				
Tareas							
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir y saludar a los clientes de manera cordial.</li> <li>• Escuchar activamente las necesidades y preocupaciones financieras de los clientes.</li> <li>• Proporcionar asesoramiento y orientación personalizada sobre los productos y servicios adecuados.</li> <li>• Responder a las preguntas de los clientes de manera clara y comprensible.</li> <li>• Ayudar a los clientes a tomar decisiones informadas y adecuadas a su situación financiera.</li> </ul>							
Saber ser	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Actitudes</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empatía</li> <li>• Cortesía</li> <li>• Paciencia</li> <li>• Proactividad</li> <li>• Orientación al servicio</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table>	Actitudes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empatía</li> <li>• Cortesía</li> <li>• Paciencia</li> <li>• Proactividad</li> <li>• Orientación al servicio</li> </ul>				
Actitudes							
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empatía</li> <li>• Cortesía</li> <li>• Paciencia</li> <li>• Proactividad</li> <li>• Orientación al servicio</li> </ul>							
N°	Actividades principales	Competencias					
2	Trabajo en Equipo. Un asesor Bancario debe saber trabajar con su equipo de trabajo surge de la necesidad de mejorar rendimientos, actitudes y la lealtad del grupo de trabajo y ocurre cuando un grupo de personas tratan de cooperar, utilizando sus habilidades individuales y aportando retroalimentación constructiva, más allá de cualquier conflicto que a nivel personal pudiera haber entre los individuos. El trabajo en equipo fomenta un sentido de lealtad, seguridad y	Saber conocer	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Conocimientos</th> <th>Herramientas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>           Conocimiento de Liderazgo.            Habilidades de escucha efectiva.            Capacidad de comunicación.            Respeto y Sinceridad.         </td> <td>           Portafolio de productos            Excel         </td> </tr> </tbody> </table>	Conocimientos	Herramientas	Conocimiento de Liderazgo. Habilidades de escucha efectiva. Capacidad de comunicación. Respeto y Sinceridad.	Portafolio de productos Excel
		Conocimientos	Herramientas				
		Conocimiento de Liderazgo. Habilidades de escucha efectiva. Capacidad de comunicación. Respeto y Sinceridad.	Portafolio de productos Excel				
Saber hacer	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Tareas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir y saludar a los compañeros de manera cordial.</li> <li>• Escuchar activamente las necesidades y preocupaciones de los compañeros.</li> <li>• Impulsar el crecimiento continuo de los compañeros de trabajo.</li> <li>• Crear estrategias que vayan en mejora del crecimiento de la empresa.</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table>	Tareas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir y saludar a los compañeros de manera cordial.</li> <li>• Escuchar activamente las necesidades y preocupaciones de los compañeros.</li> <li>• Impulsar el crecimiento continuo de los compañeros de trabajo.</li> <li>• Crear estrategias que vayan en mejora del crecimiento de la empresa.</li> </ul>				
Tareas							
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir y saludar a los compañeros de manera cordial.</li> <li>• Escuchar activamente las necesidades y preocupaciones de los compañeros.</li> <li>• Impulsar el crecimiento continuo de los compañeros de trabajo.</li> <li>• Crear estrategias que vayan en mejora del crecimiento de la empresa.</li> </ul>							
Saber ser	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Actitudes</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesionalismo</li> <li>• Orientación al cliente</li> <li>• Paciencia</li> <li>• Organización</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table>	Actitudes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesionalismo</li> <li>• Orientación al cliente</li> <li>• Paciencia</li> <li>• Organización</li> </ul>				
Actitudes							
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesionalismo</li> <li>• Orientación al cliente</li> <li>• Paciencia</li> <li>• Organización</li> </ul>							

	autoestima que satisface las necesidades individuales de los integrantes, valorando su pertenencia, esforzándose por mantener relaciones positivas dentro y fuera del equipo.						
<b>Nº</b>	<b>Actividades principales</b>	<b>Competencias</b>					
3	Orientación a resultados. a los resultados se entiende como la capacidad para encaminar todos los actos hacia la meta esperada, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias	Saber conocer	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Conocimientos</th> <th>Herramientas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Análisis financiero Conocimiento del mercado financiero Conocimiento de productos financieros específicos Conocimiento de las políticas de la empresa. Técnicas de negociación</td> <td>Software de gestión financiero (BANCO) Excel Informes de resultados.</td> </tr> </tbody> </table>	Conocimientos	Herramientas	Análisis financiero Conocimiento del mercado financiero Conocimiento de productos financieros específicos Conocimiento de las políticas de la empresa. Técnicas de negociación	Software de gestión financiero (BANCO) Excel Informes de resultados.
			Conocimientos	Herramientas			
		Análisis financiero Conocimiento del mercado financiero Conocimiento de productos financieros específicos Conocimiento de las políticas de la empresa. Técnicas de negociación	Software de gestión financiero (BANCO) Excel Informes de resultados.				
		<b>Tareas</b>					
Saber hacer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer calidad</li> <li>• Evaluar la conexión entre resultados obtenidos y recursos utilizados.</li> <li>• Contar con unos indicadores de medición</li> <li>• Diseñar una estrategia de productividad.</li> <li>• Establece la duración de los procesos (inversión de recursos).</li> <li>• Priorizar Tareas.</li> </ul>						
Saber ser	<b>Actitudes</b>						
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesionalismo</li> <li>• Empatía</li> <li>• Orientación al cliente</li> <li>• Honestidad y transparencia</li> </ul>				

Fuente y elaboración propias