

**Universidad de Barcelona**  
**Facultad de Psicología**  
**Departamento de Psicología Social**



**TESIS DOCTORAL**

**LAS COMPETENCIAS COMO HERRAMIENTA  
PARA EL CAMBIO CULTURAL EN UNA  
ORGANIZACIÓN BANCARIA**

Doctorando: CARLOS ROYO MORÓN

Dirigida por: DR. ANTONIO DEL CERRO

Barcelona, Octubre de 2005

## Parte III

---

# INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

---



## CAPÍTULO 6. METODOLOGÍA

|   |      |
|---|------|
| □1. OBTENCIÓN DE LA MUESTRA DE ESTUDIO.....   | 309  |
| □1.1. ORGANIZACIÓN DE ESTUDIO.....  | 309  |
| □1.2. VALORACIÓN DE POTENCIAL.....  | 309  |
| □1.3. VALORACIÓN DE OBJETIVOS.....  | 31 □ |
| □1.4. OBTENCIÓN DE LA MUESTRA .....   | 317  |
| □2. DESCRIPCIÓN DE LOS ELEMENTOS DE LA MUESTRA .....  | 318  |
| □2.1. DATOS OBTENIDOS DE LA ESTRUCTURA.....   | 318  |
| □2.2. DATOS OBTENIDOS DIRECTAMENTE DE LA VALORACIÓN DE POTENCIAL: .....                                 | 319  |
| □2.3. DATOS OBTENIDOS A TRAVÉS DE LA VALORACIÓN DE OBJETIVOS .....                                      | 324  |
| □2.4. DATOS OBTENIDOS SOBRE FORMACIÓN.....  | 324  |
| □3. DESCRIPCIÓN DE LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN .....  | 327  |
| □3.1. ESTILOS CULTURALES OBTENIDOS.....   | 327  |
| □3.2. CULTURA DESEADA.....  | 329  |
| □4. DESCRIPCIÓN DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES.....   | 330  |
| □4.1 CREACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ESENCIALES .....  | 330  |
| □4.2. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS .....   | 334  |
| □□ VALORES CORPORATIVOS .....   | 341  |
| □□1. IMPLANTACIÓN DE VALORES CORPORATIVOS.....  | 341  |
| □□2. DEFINICIÓN DE VALORES CORPORATIVOS .....   | 344  |
| □□ PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....  | 3 □  |
| □□1. OBJETIVOS RELACIONADOS CON LA ESTRATEGIA Y EL NEGOCIO. ....  | 3 □  |
| □□2. OBJETIVOS RELACIONADOS CON LA FUNCIÓN UNIFICADORA Y DE CAMBIO<br>CULTURAL DE LAS COMPETENCIAS..... | 3 □  |
| □□3. OBJETIVOS QUE RELACIONAN COMPETENCIAS Y VALORES DE LA<br>ORGANIZACIÓN. ....                        | 3 □  |
| □7. PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS .....  | 3 □  |
| □7.1. HIPÓTESIS RELATIVAS A LA ESTRATEGIA Y EL NEGOCIO .....  | 3 □  |
| □7.2. HIPÓTESIS RELATIVAS A LA FUNCIÓN UNIFICADORA DE LAS COMPETENCIAS.....                             | 3 □  |
| □7.3. HIPÓTESIS RELATIVAS A LA RELACIÓN ENTRE LAS COMPETENCIAS ESENCIALES<br>Y LOS VALORES.....         | 3 □  |



## □1. OBTENCIÓN DE LA MUESTRA DE ESTUDIO

A continuación explicaremos y analizaremos las herramientas que utilizamos para la obtención de datos, tanto en su aspecto metodológico, como en los elementos en los que están compuestas estas herramientas:

### □1.1. Organización de estudio

La Organización de estudio prefirió permanecer en el anonimato por motivos de confidencialidad, si bien podemos describir algunos datos generales de la misma.

Organización Bancaria situada en Cataluña con más de 7.000 trabajadores, con una amplia tradición en el sector, expansión en todo el territorio nacional y Oficinas de Representación en el extranjero. Su base de negocio se centra inicialmente en la Banca de Empresas aunque, actualmente, y como producto de las continuas fusiones y adquisiciones su marco de negocio se ha ampliado considerablemente.

La estrategia de negocio actual se basa en la consolidación del mercado, con la captación y el fortalecimiento de su fuerza comercial

La muestra fue obtenida de un total de 7.600 empleados pertenecientes a la Organización, a través de la Valoración de Potencial.

### □1.2. Valoración de potencial

#### ***Definición***

La definición que entendemos de *potencial* es “un conjunto de Competencias y Aptitudes que tienen los empleados y que pueden ser o son aplicadas en el desarrollo de un trabajo”.

El proceso de valoración de potencial se realizó en seis fases que pasaremos a describir. (Figura 6.1.):

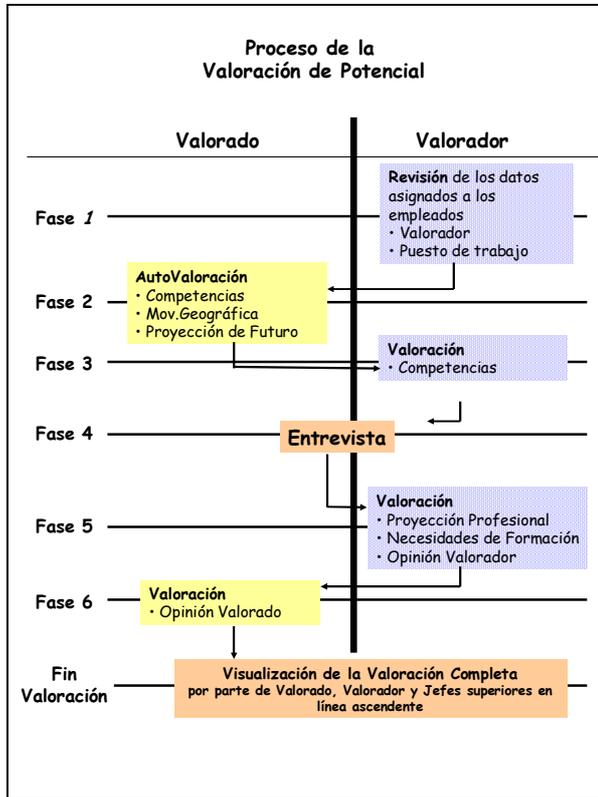


Figura 6. 1. Proceso de valoración de potencial. Fuente: elaboración propia.

Fase 0: Fase de preparación y formación de los evaluadores.

Se establecen cursos de formación on-line con conexión vía Chat con todos los evaluadores para que, además de recibir el curso teórico, puedan compartir experiencias, dudas y aportaciones.

Los objetivos son varios:

1. Ajustar las evaluaciones a valoraciones objetivas
2. Ayudar a los evaluadores en la gestión del potencial de sus colaboradores

3. Genera un cambio cultural inicial, mediante la información de una herramienta que deben hacer suya.
4. Reducir la ansiedad que puede provocar la evaluación, y fomentar la comunicación.
5. Facilitar la consecución de objetivos

Los puntos más importantes del curso de formación para evaluación son los siguientes:

1. Descripción del proceso
  - Qué es y qué no es
  - Utilidad del proceso
  - Cómo *debe* hacerse la valoración
2. Aportación de valor

*Valorado*

- Saber como es percibido por su empresa (jefe).
- Información de la puesta en práctica de sus competencias y capacidades (conocimientos, habilidades y actitudes).
- Detectar posibles necesidades de apoyo y formación.
- Compartir información sobre aspiraciones, expectativas, la relación, las posibilidades de promoción, etc.
- Disponer de una guía para su autovaloración.

*Valorador*

- Una oportunidad para entrevistarse con el colaborador.
  - Podremos orientarlo en su desarrollo profesional informándole sobre sus puntos fuertes y áreas de mejora.
  - Oportunidad para reforzar y corregir su desempeño.
  - Recibir información sobre la supervisión y áreas de mejora
3. Importancia de la valoración para la consecución de los objetivos de la organización
4. Aspectos clave
- La preparación
  - La realización
  - El seguimiento

Fase I: Revisar los datos enviados al valorador.

El objetivo fundamental es evitar las incidencias que pueden provocarse por diferentes circunstancias:

1. Movimientos de estructura, lo que hace que el valorador no tenga por colaborador al evaluado o, por el contrario, sea éste el que ha cambiado de puesto.
2. Incidencias informáticas
3. Cambios en la nomenclatura del puesto de trabajo
4. Adecuación de las competencias a cada puesto de trabajo
5. Nuevas incorporaciones – bajas

Todo ello se gestionó a través de un sistema informatizado. Las evaluaciones eran enviadas automáticamente a través de la Intranet del banco, de tal forma que el valorador recibía toda la documentación de la evaluación sobre la fase en la que encontraba.

La información recogida en esta primera fase incluye todos los datos personales de los valorados.

### Fase 2: Autovaloración

Antes de la entrevista, la valoración era recibida por el valorado para que rellenara la siguiente información, con objeto de preparar y analizar los puntos más importantes a tratar:

1. Autovaloración de competencias: El empleado se valoraba según los niveles de indicadores de conducta en referencia a cada una de las diez competencias.
2. Además indicaba su movilidad geográfica deseada (No movilidad-movilidad en ciudad - movilidad regional - movilidad nacional - movilidad en el extranjero).
3. Finalmente también contestaba sus intereses respecto a posibles promociones. Esta información será de utilidad para el departamento de selección, a la hora de atender al interés del empleado respecto a la cobertura de determinadas posiciones.

### Fase 3 Valoración de competencias

El valorador establece una primera valoración de competencias basadas en conductas de su colaborador de las competencias que ha detectado el último año. En este sentido también realizará un primer análisis sobre su potencial. Esta será la información que se trabajará en la entrevista.

#### Fase 4: Entrevista

En ella valorador y valorado ponen en común las competencias detectadas, plantean líneas de mejora y desarrollo y se comunican circunstancias relativas a su trabajo.

#### Fase 5: Fijación de resultados de la entrevista

En esta fase el valorador transcribe las decisiones tomadas por consenso en la entrevista con el valorado.

Se concretaría en los siguientes aspectos:

1. Proyección profesional: Entendiendo ésta no solamente en su misma dirección o unidad, sino optando a posibles promociones dentro del grupo. Para ello se valorará igualmente su perfil competencial
2. Necesidades *de formación*: Relacionado con los cursos técnicos y de habilidades necesarias para desempeñar sus funciones con mayor eficiencia.
3. Opinión *del valorador*: Un campo de observaciones que puedan reflejar aquellos comentarios no enmarcables en ninguna de las opciones anteriores.

#### Fase 6: Opinión del valorado

El cierre de la valoración lo realizará el valorado, para permitirle incorporar los comentarios que desee y, de igual forma, su acuerdo con la valoración, para fijar su compromiso.

### Fase 7: Cierre del sistema

El supervisor, figura que, jerárquicamente se sitúa por encima del valorador, tiene opción a visualizar todas las valoraciones relativas a su campo de actuación directiva.

Al final esta fase, los datos son enviados directamente a una base de datos interna gestionada por Recursos Humanos, de la que se obtienen los datos de esta investigación.

#### **□1.3. Valoración de objetivos**

##### ***Definición***

Los objetivos son definidos como el nivel de cumplimiento del Plan Comercial en función de los parámetros fijados en el semestre anterior.

El Sistema de Objetivos es una herramienta diseñada para la mejora profesional del desempeño de los empleados, enfocada al logro de los objetivos globales de la empresa.

La cantidad final de retribución variable se aplica en función del cumplimiento de los objetivos (empleados de centro corporativo) y del cumplimiento del plan comercial.

*Niveles de Cumplimiento:* El nivel de cumplimiento se realiza en una escala sobre 100% en función de los resultados obtenidos respecto a los parámetros estipulados con cada empleado al comienzo del semestre. Existen 4 fases en la valoración de objetivos, que pasamos a describir (Figura 6.2.):

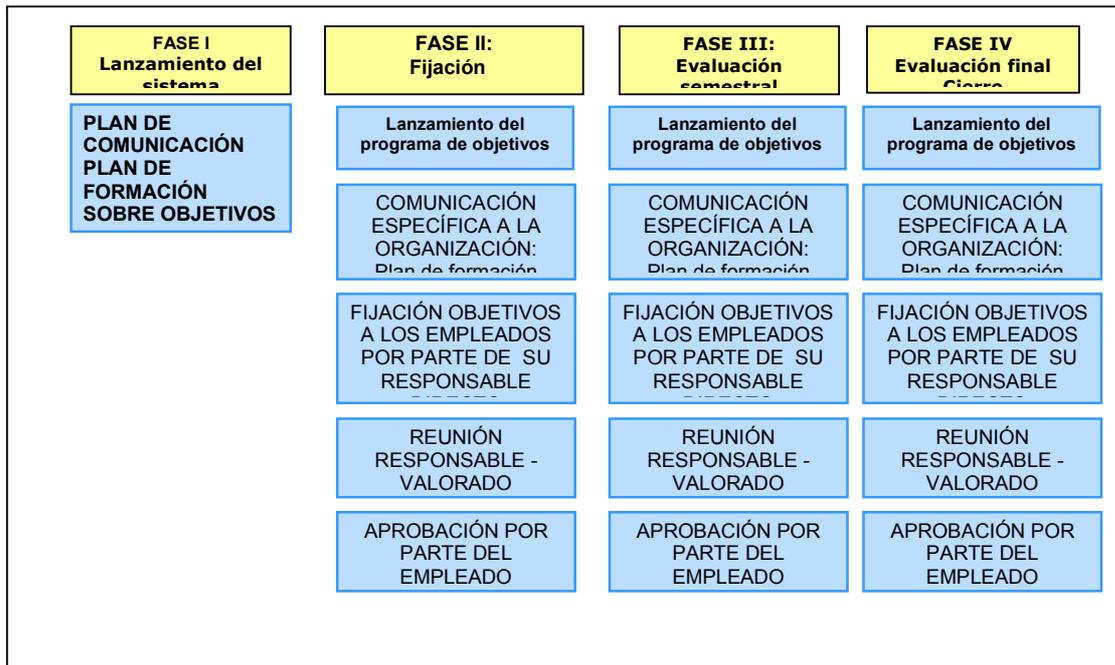


Figura 6. 2. Proceso de fijación y valoración de objetivos. Fuente: elaboración propia.

Fase 1: Lanzamiento del sistema

Al igual que en el caso de la valoración de potencial, se envía los datos iniciales para corroborar que responsable directo, estructura y puestos sean los correctos.

Fase 2: Fijación de objetivos o plan comercial

Los responsables directos se reúnen con la persona a valorar para determinar cuáles serán los objetivos

### Fase 3: (Semestral)

Revisión del cumplimiento de objetivos, ya que el pago, como ya hemos comentado, es por semestres

### Fase 4: Evaluación final

Cumplimiento de los objetivos. Pasación a puntuaciones de porcentajes, que son con las que trabajamos en la investigación.

#### **□1.4. Obtención de la muestra**

Con toda la población se generó una función facilitada por el programa ACCESS denominada Randomize<sup>41</sup> que selecciona de forma aleatoria diferentes números de *matrícula*<sup>42</sup>, teniendo como único criterio la selección del mismo número de sujetos procedentes de servicios centrales como de negocio.

Este procedimiento se debió a que, a pesar de que la representatividad en la población es mayor en la parte de negocio, consideramos oportuno realizar una selección equilibrada con la idea de que las comparaciones y combinaciones que realizaremos en el estudio no se vean desvirtuadas por una elección desigual de las dos áreas de la organización.

De esta forma seleccionamos un total de 414 sujetos para SSCC y 414 sujetos para Red Comercial, por lo que la muestra total está compuesta por 828 sujetos. A continuación pasaremos a describir la muestra de estudio.

---

41

42 Hemos denominado matrícula al número generado a través de una fórmula para alterar el DNI original, y guardar la confidencialidad de los sujetos.

## □2. DESCRIPCIÓN DE LOS ELEMENTOS DE LA MUESTRA

### □2.1. Datos obtenidos de la estructura

1. Matrícula: Número identificativo, personal y no repetido, generado a partir del DNI para desvincularlo de la identificación personal y creada para facilitar su manejo durante la investigación.
2. Puesto: El puesto de trabajo donde se encuentra ubicado el empleado. Se adjuntan puestos tipo que describen función, misión, objetivos y competencias más importantes de cada uno de éstos. El puesto de trabajo se crea en el momento en el que se detectan funciones y una misión principal de un puesto lo suficientemente diferenciadoras de otros puestos con autonomía propia.
3. Nivel de Categoría. El XIX Convenio Colectivo de Banca<sup>43</sup> establece la existencia de once niveles estructurados de la siguiente forma:
  - Nivel XI al IX: Categoría Administrativa
  - Nivel VIII al VII: Categoría Técnica
  - Nivel VI-I: Puestos Directivos
4. Fecha de antigüedad en banca: Año en que comenzó a trabajar en el sector. En el caso de que proceda de otra entidad se respeta su antigüedad original.
5. Edad: Edad del sujeto de la muestra
6. Titulación: Divida en Estudios Básicos (BAS), Estudios Medios de Diplomatura (DIP), Superiores de Licenciatura (SUP), Postgraduados o Master (POS) y Doctorado (DOC).

---

<sup>43</sup> BOE 10 Marzo 2004, pág. 10.877.

7. Sexo: Hombre (H), Mujer (M).
8. Unidad de procedencia: Diferenciamos SSCC (Servicios Centrales) y RED (Red Comercial, Oficinas), por tratarse de dos colectivos diferentes por varios motivos:
9. Tipo de Negocio: Enfocado en un caso a Negocio y Clientes externos (Red Comercial) y a Soporte técnico y captación de inversiones el otro (SSCC).
10. Tipo de Objetivos: En un caso son objetivos comerciales (Red Comercial) y en otro objetivos técnicos (SSCC).
11. Provincia de procedencia: Provincia donde se encuentra ubicado su centro de trabajo, que por significación estadística se agrupan en Regiones.

## **□2.2. Datos obtenidos directamente de la valoración de potencial:**

### 6.2.2.1. Puntuación global

La definición de Puntuación Global es el ajuste de la persona al puesto de trabajo que desempeña en función de sus competencias, habilidades y potencial.

El principal objetivo de esta puntuación era tener un valor cuantificable que resumiera toda la evaluación.

La definición de cada uno de los niveles es la siguiente:

1. Persona que no cumple sus funciones con el mínimo exigido, el puesto de trabajo no necesita cobertura y puede ser amortizado.
2. Persona que no cumple adecuadamente o en su totalidad, sus funciones y que es difícil su encaje. Su puesto es necesario y no puede amortizarse

3. Persona que cumple con sus funciones, que tiene deficiencias no graves, que se pueden solucionar con la ayuda de su superior o mediante formación especializada
4. Persona que cumple adecuadamente sus funciones, no tiene deficiencias importantes, cubre su puesto o cualquiera de similar contenido de manera correcta
5. Persona clave, de alto potencial de futuro, con cumplimiento de objetivos muy bueno. Promocionable a corto/medio plazo, si existe vacante
6. Persona clave y consolidada en la Organización. Excelente nivel de desempeño. Su ausencia afectaría negativamente en la cuenta de resultados.

De esta forma tenemos las puntuaciones siguientes:

1. PUNTUACIÓN GLOBAL 2002: Puntuación Global obtenido en la Valoración de Potencial de 2002
2. PUNTUACIÓN GLOBAL 2003: Puntuación Global obtenido en la Valoración de Potencial de 2003

A través de estas puntuaciones obtenemos:

1. Diferencia de PUNTUACIÓN GLOBAL 2002-2001: Diferencia obtenida entre el Puntuación Global valorado en 2002 menos Puntuación Global valorado en 2001.

#### 6.2.2.1. Competencias

Definidas para la organización como un “conjunto de conocimientos, habilidades y conductas que se pretende atraer, desarrollar y reconocer entre los empleados y que son *educables*, observables y con sentido para los usuarios”.

1. La definición de las diez competencias

- Conocimiento y Experiencia: Contar con el “saber hacer” necesario para un profesional en la función.
- Orientación a Resultados: Tener afán de superación, para lograr objetivos ambiciosos que aporten valor al Grupo.
- Orientación al Servicio: Satisfacer las expectativas del cliente como base para consolidar una relación fructífera y estable.
- Ética y Compromiso: Comportarse con transparencia e integridad y compartir el proyecto y los valores del Grupo.
- Iniciativa: Actuar con voluntad y energía en el trabajo, anticipándose a las circunstancias.
- Disposición al cambio: Ser flexible y adaptarse constructivamente.
- Gestión de la información: Tratar los Datos orientándose hacia la acción.
- Comunicación: Escuchar activamente y transmitir información de forma eficaz.
- Negociación: Establecer acuerdos de beneficio mutuo.
- Trabajo en Equipo: Colaborar sinérgica mente para obtener resultados superiores, potenciando lo mejor de cada uno.

## 2. Nivel de adecuación:

Las puntuaciones por competencias son evaluadas en función de conductas, cuyo mapa general se encuentra descrito en el punto siguiente. (Figura 6.4.)

A la hora de diseñar los indicadores de conducta se establecieron los siguientes niveles:

- *Nivel 0*: Nivel de contraste. Conductas que no reflejaban la presencia de una competencia o de comportamientos opuestos a los resultados que se esperan con la existencia de la competencia. Según el modelo de competencias, este nivel es el relativo al de “no existencia de competencia”.
- *Nivel 1*: Nivel de Utilización: Definido de forma genérica, como el *conocimiento* de la competencia.
- *Nivel 2*: Definido de forma genérica como la “*aplicación*” de la competencia. Ejemplo: Aplica la normativa interna que le corresponde (Nivel 2 de Conocimiento y Experiencia).
- *Nivel 3*: Definido de forma genérica como la “*utilización*” de la competencia”. Corresponde al nivel intermedio y al ajuste con el puesto de trabajo. Se encuentra en la propia definición de la competencia. Ejemplo: Es eficiente, aplicando los procesos y normas con criterio” (Nivel 3 de Orientación a Resultados).
- *Nivel 4*: Definido de forma genérica como el “*dominio*” de la competencia. Ejemplo “Va más allá de su cumplimiento diario” (Nivel 4 de Competencia Iniciativa).
- *Nivel 5*: Definido de forma genérica como “*servir de referente a otros*”. Ejemplo “Habla con fluidez en todo tipo de situaciones” (Nivel 5 de Competencia Comunicación).

Cada uno de estos niveles son tratados con mayor especificidad en el desarrollo de cada indicador correspondiente a cada competencia.

De esta forma tenemos puntuaciones de:

- Competencias 2002: Valoración de las 10 Competencias Organizacionales realizadas en 2002.
- Competencias 2003: Valoración de las 10 Competencias Organizacionales realizadas en 2003.

### **Datos obtenidos a través de la valoración de objetivos**

En nuestra investigación diferenciaremos dos tipos de Objetivos:

1. Cumplimiento de Objetivos: Destinado a los empleados que desarrollan sus funciones en los Servicios Centrales, dando soporte a la Red Comercial.
2. Cumplimiento de Plan Comercial: Destinado a los empleados que desarrollan sus funciones en la Red Comercial de Oficinas, tanto en Banca Comercial como en Banca de Empresas.

El cumplimiento de objetivos se describe en tres niveles:

1. Nivel Bajo: Entre 50-74%
2. Nivel Normal: Entre 75-100%
3. Nivel Alto: A partir de 101 %

Para una adecuada distribución optamos por realizar una división en función de la puntuación de percentiles.

#### **□2.4. Datos obtenidos sobre Formación**

Los cursos de Formación se dividen en cursos de conocimientos, cursos de habilidades y cursos de competencias.

El catálogo de cursos de formación incluye una gran variedad, de la que citaremos los más representativos:

1. Conocimientos: Destinados a la mejora de aptitudes relacionadas con productos, sistemas o servicios

- Créditos y Préstamos
- Hipotecas para empresas
- Herramientas de riesgo y ORC'S
- Medios de pago
- Valores mobiliarios
- Productos de ahorro e inversión
- Fiscalidad general

2. Habilidades profesionales: Destinados a desarrollar capacidades relacionadas con el “saber hacer” en un puesto de trabajo.

- Dirección y Liderazgo
- Gestión del Tiempo
- Gestión de conflictos
- Habilidades Comerciales
- Conducción de reuniones

3. Itinerarios de competencias: Para la mejora de las competencias de la organización, dando coherencia al sistema integrado de Gestión de Competencias.

- Iniciativa
- Disposición al cambio
- Orientación a resultados

#### 4. Datos obtenidos sobre valores corporativos

A diferencia de los anteriores datos, esta tabla surge de la implementación de los valores dentro de la organización, tal y como se explica en el apartado 6.4.1. (Implantación de valores corporativos). Este hecho nos da, por lo tanto, una diferencia a la hora del tratamiento de estos datos, ya que su análisis es organizacional (no nos referimos a una muestra de sujetos, sino una muestra de valores) por lo que su comparativa deberá realizarse igualmente con datos equivalentes a un nivel organizacional.

El planteamiento que se nos presentó fue el de cómo cuantificar esos valores corporativos. Como establecer conexiones con el modelo de competencias. En un primer momento, planteamos la opción de realizar un análisis del diferencial semántico como propone Fernández Ballesteros (1992)<sup>44</sup>. Finalmente optamos por un análisis cuantitativo con objeto de no establecer un criterio diferenciador con el resto de la investigación.

Para establecer el criterio cuantitativo analizamos los diez valores corporativos. La función más importante que debíamos establecer era si existían algunos valores con un mayor peso que otros en determinadas direcciones con objeto de establecer un análisis comparativo con las competencias de todos los empleados de esa misma dirección.

La solución la encontramos en la integración de los valores corporativos a la organización. Una vez descritos, desde el comité de valores corporativos (descrito en 6.4.1) se establecieron acciones concretas a desarrollar en cada una de las Direcciones que componen la Organización al entender que algunos de esos valores tenían un peso específico en el cumplimiento de la visión y la misión de la empresa. Así, la dirección de Marketing corporativo, se incluyeron cinco acciones referentes a la mejora del valor “Proximidad”, mientras que sólo una en el valor “Rentabilidad”.

Es obvio que la ausencia o bajo número de acciones en algún valor, no es sinónimo de falta de relevancia del mismo en esa Dirección, sino, al igual que en las competencias, focalizar el valor añadido en otros con la idea de que la integración de todas ellas conduzca a la consecución de la visión.

---

<sup>44</sup> Fernández Ballesteros, R. (1992): Técnicas subjetivas. En R. Fernández Ballesteros (dir): Introducción a la Evaluación Psicológica (Tomo I). Madrid, Pirámide.

### □3. DESCRIPCIÓN DE LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Tal y como estudiamos en el capítulo 3, adoptamos el Inventario de Cultura Organizacional de Cooke y Lafferty (1983) que establecía la presencia de tres grandes estilos agrupados en 12 dimensiones diferentes.

A continuación vamos a describir los resultados más interesantes obtenidos de este instrumento. Es importante añadir que el hecho de no profundizar en un análisis de la obtención, tratamiento de datos específicos, preguntas de los cuestionarios y datos estadísticos se debe a que nuestro objetivo es mostrar una descripción de la cultura existente en el momento de realizar el presente estudio.

#### □3.1. Estilos culturales obtenidos

Tras la pasación del ICO a la muestra que hemos descrito anteriormente hemos obtenido los siguientes resultados

1. Altas puntuaciones en el Estilo pasivo-Defensivo, relacionado con la orientación a satisfacer a otros, particularmente a superiores y evitar conflictos interpersonales.

En este sentido se han observado puntuaciones especialmente relevantes en “*Evasión*”, donde se tiende a castigar más los errores que al reconocimiento del éxito y a eludir ciertas responsabilidades o elevar las decisiones hacia la parte de arriba de la jerarquía. De la misma puntuaciones significativamente altas en dependencia con un control jerárquico y participación limitada, reforzando la toma de decisiones centralizada, sobre todo en los sujetos de Centro Corporativo.

Por otro lado se han apreciado datos significativos en la dimensión “Aprobación”, donde el esfuerzo se centra en agradar y ganar la aprobación, se evita afrontar las diferencias.

2. Puntuaciones significativamente altas en Estilo Agresivo, principalmente en los sujetos de la Red Comercial, relativas a las siguientes dimensiones:

- Poder: Predomina la jerarquía y la autoridad del puesto, se refuerza un estilo personalista, determinante, dura que valora la lealtad.
  - Perfeccionismo: Valorando la persistencia y el trabajo duro, tratando de evitar errores, con un alto nivel de control y trabajando horas para alcanzar los objetivos.
3. Finalmente el estilo constructivo, se han observado puntuaciones relativamente bajas, en lo que respecta a la estimulación de la interacción social, favoreciendo las necesidades de afiliación y autorrealización.
- Puntuaciones relativamente consistentes en la dimensión “Consecución”, donde se fijan objetivos retadores, se determinan medios para su logro y se alcanza su consecución, fomentándose la superación personal. Se persevera ante las dificultades, y se toman riesgos calculados.
  - El resto de las dimensiones “Crecimiento”, “Humanismo” y “Afiliación” presentan puntuaciones significativamente más bajas.

Los resultados son mostrados en la Figura 6.3.

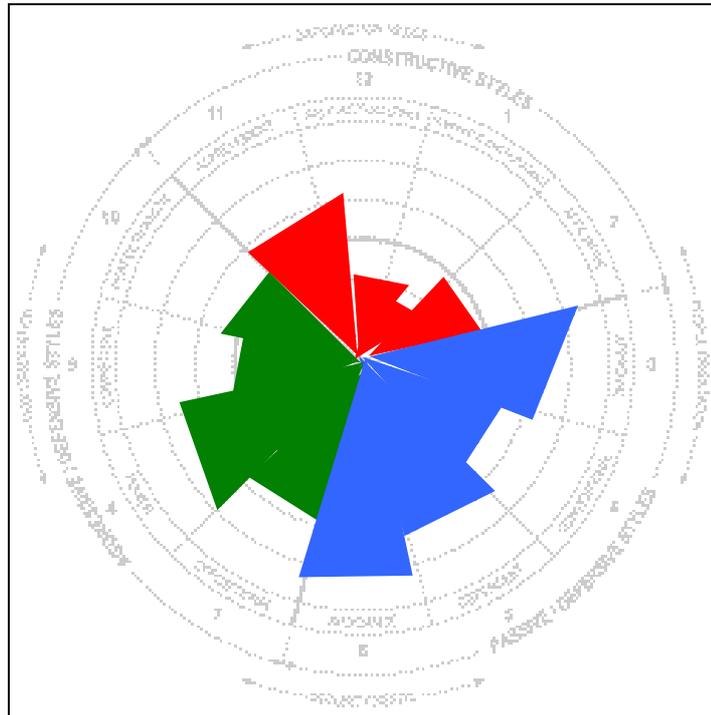


Figura □ 3. ICO de la Organización de Estudio. Fuente: elaboración propia.

### □3.2. Cultura deseada

Tras este primer análisis observamos que la Cultura Organizacional de la Organización está caracterizada por una preponderancia de estilos pasivos, donde el control y la importancia del poder son elevados. Si bien es cierto, que este análisis es extrapolable en mayor o menor medida a la mayoría de las Organizaciones Bancarias, se hace necesario un cambio cultural hacia estilos más constructivos y participativos que fomenten en “empowerment” y la toma de decisiones descentralizadas. Por otro lado, la Organización se describe con elevados niveles de orientación a la consecución de objetivos y resultados, lo que le hace ser competitiva en el mercado. Sin embargo, la necesidad de potenciar estilos más constructivos viene marcada por la permanencia en el mercado, especialmente en el liderazgo y en las acciones que fomenten el crecimiento profesional y la afiliación en la Organización.

La cultura de la Organización deseada debería representar un gráfico según ICO como el mostrado en la Figura 6.4. La realización de este post-test para la comprobación de la cultura deseada se realizará tras un periodo no inferior a dos

años tras la primera, por lo que pretende ser una de las futuras líneas de investigación tras la finalización de esta tesis doctoral.

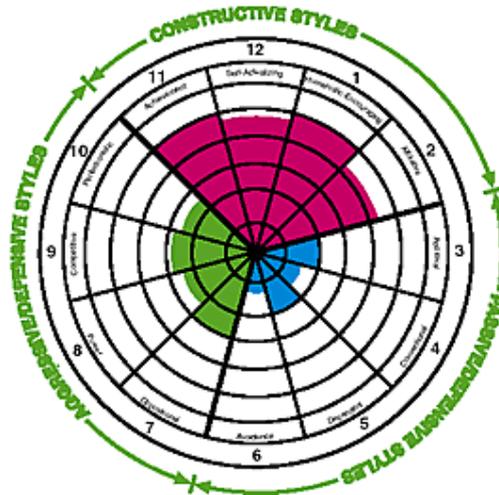


Figura 6. 4. Cultura deseada en la Organización bancaria. Fuente: elaboración propia.

#### □4. DESCRIPCIÓN DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

##### □4.1 Creación de las competencias esenciales

La Organización vio la necesidad de encontrar un sistema de Gestión que integrara las diferentes políticas de recursos humanos, y que, además, fuera un nexo de unión con la estrategia y la cultura.

El diseño de implantación del modelo de competencias se creó tomando en cuenta dos variables fundamentales: Los valores culturales y las capacidades organizativas críticas, es decir qué hace la organización que la distinga de sus competidoras, donde puede aportar un valor diferencial. Este proceso se llevó a cabo mediante equipos de trabajo cualificados que fueron entrenados en competencias. El diseño de la implementación de las competencias está recogido en la Figura 6.5.

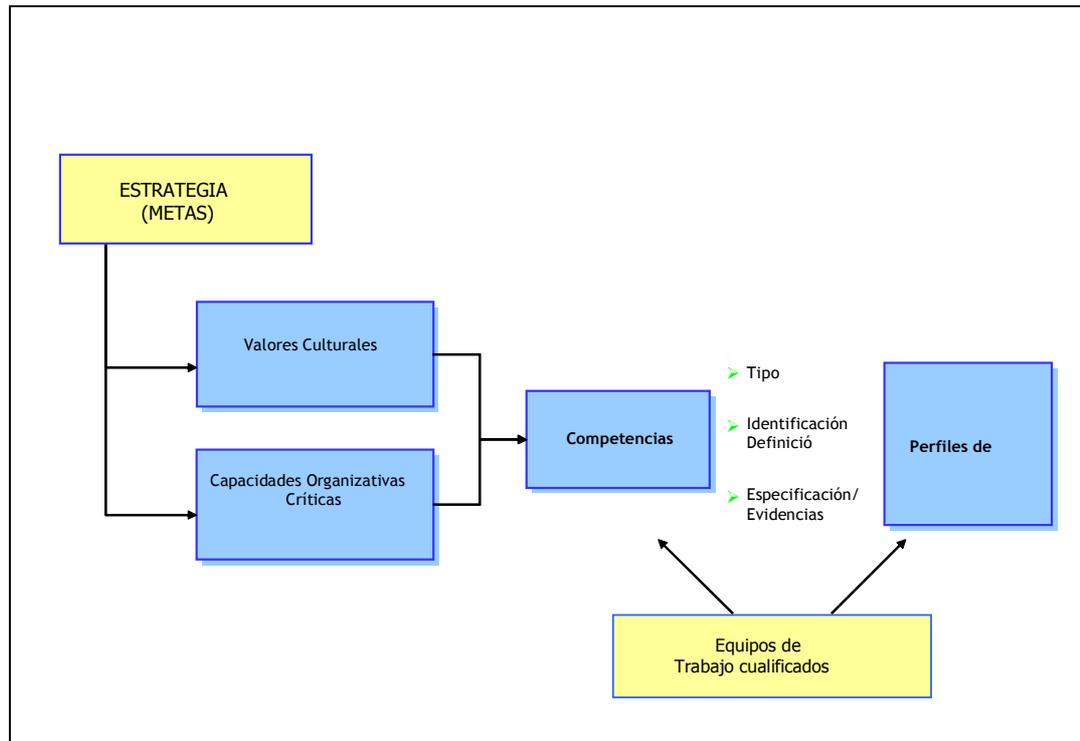


Figura 6. 5. Diseño de creación de Competencias esenciales Fuente: elaboración propia

#### 6.4.1.1. Fases

El diseño de la creación de las competencias se desarrolló en las siguientes fases:

1. Lanzamiento del proyecto y clasificación de la estrategia de Recursos Humanos. El objetivo fundamental de esta fase era conocer qué medidas de compensación y con qué retorno se pensaban implantar en el Banco.

Los resultados se centraban en conseguir una planificación de la Gestión de Recursos Humanos que se concretar en líneas clarificadoras y un aumento en el ratio de efectividad de las políticas a implantar.

Esta primera fase de gran importancia se centraba en responder a una serie de preguntas:

- ¿Qué necesitamos hacer muy bien para llevar a cabo nuestra estrategia empresarial? Es necesario preguntar hacia dónde va la empresa, qué comportamientos y evolución esperamos en nuestra organización en los próximos años.
- ¿Cómo puede ayudar nuestra gente? Es necesario traducir el carácter diferencial de nuestra estrategia en conductas asumibles por los miembros de nuestra organización. Es decir, cuáles serían las “core competentes” que entendemos clave en nuestro negocio.
- ¿Cómo ayudará, quién y dónde?, Una vez conocidas cuáles serían las “core competentes” era necesario especificar e introducirse en un nivel más “micro” relacionado con los puestos de trabajos concretos, y las actividades de los empleados para darle un carácter operativo al modelo.
- ¿Cómo atraer, evaluar, desarrollar y reconocer las competencias? Como elemento final para el buen funcionamiento del modelo, se hace necesario que las políticas de selección, formación, desarrollo y compensación del banco estén integradas en una gestión por competencias para dar coherencia y potencia a su implementación y mantenimiento.

## 2. Definición del modelo de competencias del Banco

Se hizo necesario definir el conjunto de competencias requeridas para la totalidad de empleados. Comenzar con una lista de aquellas que eran necesarias para todos ellos, indiferentemente de la posición y funciones que desarrollaran. Una vez establecido este aspecto, se concretarían en Competencias Genéricas o Específicas.

## 3. Definición de puesto tipos: Contenido y perfil

Para ello el grupo de expertos debían recabar información del contenido y los requerimientos de cada puesto, para la creación de descriptores de puesto que incluyeran la misión, las funciones, y el perfil de competencias genéricas y específicas.

Hay que reseñar que en esta fase sólo se llevó a cabo la descripción de puestos más genérica, ya que una organización con más de siete mil empleados, hacía necesaria una descripción de puestos con un proyecto específico.

## 4. Valoración de potencial según modelo de competencias

Una vez establecidas las competencias organizacionales y las descripciones de puestos, se debería pasar a una última fase en la que se incluyera la valoración de potencial por competencias. Este apartado ya ha sido tratado con mayor profundidad en el apartado 6.1.1.

#### 6.4.1.2. Participantes

##### 1. Alta Dirección. Incluir a la dirección general tenía varios objetivos:

Por un lado la necesidad de integrar la estrategia y los valores corporativos de la organización, como pieza fundamental en el modelo de competencias.

Por otro lado, la importancia de involucrarla en el proyecto se volvía indispensable, con objeto de concebir el modelo como un apéndice integrado y coherente del resto de las políticas y líneas estratégicas que estaba implementado en Banco.

##### 2. Equipos de trabajo en línea.

El objetivo de trabajo con este colectivo era la creación de puestos de trabajo que estuvieran en contacto real con las necesidades competenciales para un alto desempeño en cada puesto de trabajo. Esto incluía la descripción de la misión y funciones del puesto. Igualmente sirvió para conocer e impregnar al modelo de la cultura de la organización, elemento que recogieron las competencias.

##### 3. Dirección de Recursos Humanos y Organización

Como canal y nexo de unión entre los dos colectivos nombrados y la plasmación en un diseño coherente y práctico.

La misión fundamental fue la de concretar e integrar los procesos clave del negocio, sin olvidar una visión global que diera sentido al proyecto.

#### 6.4.1.3. Previsión de elementos distorsionadores en la implantación del modelo

Se prestó especial atención a los siguientes aspectos tratados en el capítulo 9 y recogidos en la II Conferencia Internacional sobre Gestión por Competencias (1998)<sup>45</sup> referentes a los elementos más comunes que llevan al fracaso de la implementación de los modelos por competencias:

1. Conseguir el apoyo y compromiso sostenido de la alta dirección, más allá de una medida de marketing interno hacia los empleados. Este aspecto se consiguió con su implicación durante todo el proceso.
  
2. Falta de modelos de competencias y herramientas de soporte. Analizando y previendo estas dificultades la Dirección de Organización y Recursos Humanos diseñó el modelo de competencias y programas informáticos capaces de volcar toda la información necesaria para la gestión de dicho modelo, centrada en tres aspectos:
  - Informatización de la Valoración de potencial
  - Informatización de la valoración de objetivos e incrementos
  - Informatización de la descripción de puestos por competencias
  
3. Falta de análisis esfuerzo-beneficio, convirtiendo todo el esfuerzo en un proyecto estético, sin resultados y el rendimiento que se esperaba. Este aspecto hace relación directa al mantenimiento del modelo. Se hizo necesario crear proyectos de desarrollo y compensación por competencias, con objeto de comenzar a integrar y fusionar todas las políticas.

#### □4.2. Diccionario de competencias

Cada una de estas competencias que pasaremos a describir se divide en tres clusters: Negocio, Eficacia personal y Relación. Incluimos la definición de cada una

---

<sup>45</sup> II Conferencia Internacional sobre Gestión por Competencias. Londres, Octubre 1998

de ellas según la organización y los indicadores establecidos para cada uno de las funciones.

Así mismo, también remarcamos que en cada una de las funciones se establecieron cinco niveles de indicación de la competencia, tal y como ya hemos descrito. En este diccionario incluimos el indicador correspondiente al valor 3.

Las competencias son las siguientes:

#### 1. Conocimiento Y Experiencia

*Definición:* Contar con el “saber hacer” necesario para ser un profesional en la función.

Indicadores:

- Administrativos: Es usuario avanzado
- Técnico: Manifiesta un alto conocimiento en herramientas y tecnología punta de su área y/o producto, servicio y mercado, en su ámbito de actuación.
- Dirección: Dirige un proyecto o equipo con éxito. Tiene experiencia en Gestión /Dirección de proyectos y personas.

### **CLUSTER DE NEGOCIO**

#### 2. Orientación a Resultados

*Definición:* Tener afán de superación, para lograr objetivos ambiciosos que aporten valor.

Indicadores por función:

- Administrativa: Se muestra eficiente, aplicando los procesos y normas con criterio.

- Técnicos/Comercial: Optimiza los resultados del negocio en la relación con el cliente y lo proceso de su unidad logrando mejores resultados.
- Directiva: Muestra un enfoque estratégico de la gestión, estableciendo planes que optimizan los resultados del negocio a largo plazo.

### 3. Orientación al servicio

*Definición:* Satisfacer las expectativas del cliente como base para consolidar una relación fructífera y estable

Indicadores por función:

- Administrativa: Satisface al cliente interno/externo respondiendo a sus requerimientos y necesidades con calidad.
- Técnica/comercial: Gestiona la relación, asegurando la satisfacción y vinculación del cliente en el tiempo.
- Directiva: Transmite una cultura de calidad de servicio, fijando sus estándares.

### 4. Ética y Compromiso

*Definición:* Comportarse con transparencia e integridad y compartir el proyecto y los valores del Grupo.

Indicadores por función:

- Administrativa: Muestra en su conducta sentido de pertenencia al grupo y tienen conductas honestas con clientes y compañeros.
- Técnica/Comercial: Se identifica con el proyecto de la unidad y es honesto.
- Directiva: Se identifica con la imagen de marca, transmitiendo confianza.
- Alta Dirección: Siente la Entidad y defiende los objetivos corporativos con integridad y transparencia.

## **CLUSTER DE EFICACIA PERSONAL**

### 5. Iniciativa

*Definición:* Actuar con voluntad y energía en el trabajo, anticipándose a las circunstancias

Indicadores *por función*

- Administrativa: No espera a que le digan lo que tiene que hacer
- Técnica/Comercial: Busca la mejora continua, proponiendo cambios en el trabajo.
- Directiva: Toma decisiones de forma ágil y con criterio, asumiendo riesgos responsablemente.

### 6. Disposición al cambio

*Definición:* Ser flexible y adaptarse constructivamente

Indicadores *por función*

- Administrativa: Se adapta al cambio constructivamente
- Técnica/Comercial: Se anticipa a los hechos siendo proactivo
- Directiva: Difunde e impulsa el cambio, aprovechando la diversidad de sus recursos y equipos
- Alta Dirección: Innova y crea nuevas oportunidades y formas de desarrollo de negocio, y gestiona la incertidumbre.

### 7. Gestión de la información

*Definición:* Tratar Los datos orientándose hacia la acción

Indicadores *por función:*

- Administrativa: Busca activamente y obtiene información relevante, trata los datos añadiendo valor.
- Técnica/Comercial: Diferencia lo esencial de lo accesorio, identifica y resuelve problemas.
- Directiva: Comprende situaciones complejas llegando a conclusiones válidas más allá de lo obvio.
- Alta Dirección: Llega a conclusiones de alto impacto a partir de unas pocas “pistas” o evidencias.

### **CLUSTER DE RELACIÓN**

#### 8. Comunicación

*Definición:* Escuchar activamente y transmitir información de forma eficaz

Indicadores por función

- Administrativa: Comprende y se expresa adecuadamente
- Técnica/Comercial: Escucha y genera confianza. Se comunica convincentemente adaptándose a distintos interlocutores.
- Directiva: Consigue un impacto positivo, incluso en situaciones complejas (foros, medios de comunicación).

#### 9. Negociación

*Definición:* Establecer acuerdos de beneficio mutuo

Indicadores por función

- Administrativa: Busca acuerdos mutuamente ventajosos con su cliente interno

- Técnica/Comercial: Llega a acuerdos satisfaciendo los intereses de ambas partes
- Directiva: Establece acuerdos ventajosos a largo plazo en negociaciones con múltiples partes.

#### 10. Gestión y Trabajo en Equipo

*Definición:* Colaborar sinérgicamente para obtener resultados superiores, potenciando lo mejor de cada uno.

Indicadores *por* función

- Administrativa/ Técnica/Comercial: Cooperar con los demás, compartiendo información y conocimientos integrándose en los equipos de trabajo.
- Directiva: Coordina, orienta e integra a sus colaboradores, desarrollándolos y potenciando lo mejor de cada uno.
- Alta Dirección: Lidera equipos transmitiendo una imagen de futuro en la que los demás desean participar.

El mapa de competencias está descrito en la Figura 6.6

Agrupación de las competencias corporativas en áreas y niveles:

| Áreas             | FUNCIÓN                          |  |   |  |  |                |
|-------------------|----------------------------------|--|---|--|--|----------------|
|                   | Competencias                     | Administrativa                                 | Técnica   | Comercial  | Dirección  | Alta Dirección |
|                   | 1.- Conocimiento/Experiencia     | A<br>Es usuario avanzado                       | B<br>Es especialista técnico/comercial          | C<br>Tiene experiencia en gestión / dirección        |  |                |
| Negocio           | 2.- Orientación a Resultados     | A<br>Es eficiente                              | B<br>Optimiza el negocio y/o los procesos       | C<br>Tiene visión del negocio                        |  |                |
|                   | 3.- Orientación al Servicio      | A<br>Satisface al cliente (interno/externo)    | B<br>Gestiona la relación                       | C<br>Promueve la calidad                             |  |                |
|                   | 4.- Ética y Compromiso           | A<br>Tiene sentido de pertenencia y es honesto | B<br>Se identifica con el proyecto y es honesto | C<br>Se identifica con la marca. Transmite confianza | D<br>Siente la Entidad. Integridad y transparencia |                |
|                   | 5.- Iniciativa                   | A<br>Es autónomo                               | B<br>Busca la mejora continua                   | C<br>Decide  |  |                |
|                   | 6.- Disposición al Cambio        | A<br>Se adapta                                 | B<br>Se anticipa                                | C<br>Impulsa el cambio                               | D<br>Innova y crea oportunidades                   |                |
| Eficacia Personal | 7.- Gestión de la Información    | A<br>Prepara                                   | B<br>Analiza                                    | C<br>Deduce  | D<br>Intuye  |                |
|                   | 8.- Comunicación                 | A<br>Comprende y se expresa                    | B<br>Comunica e influye                         | C<br>Comunica e impacta                              |  |                |
| Relación          | 9.- Negociación                  | A<br>Busca el beneficio mutuo                  | B<br>Intercambia y negocia ventajosamente       | C<br>Establece acuerdos estratégicos                 |  |                |
|                   | 10.- Gestión y Trabajo de Equipo | A<br>Coopera                                   | B<br>Dirige y desarrolla                        | C<br>Lidera  |  |                |

Figura 7.4.: Mapa de competencias por áreas (clusters) y niveles de función

## □□ VALORES CORPORATIVOS

Los valores corporativos fue un proyecto surgido paralelamente a la implementación del modelo por competencias con la idea de unificar la estrategia y los valores culturales que tenía la organización bancaria.

Nuestro objetivo es, al igual que las competencias, realizar una descripción de cómo fueron descritos los valores corporativos, así como una definición que fue dada para cada uno de éstos y las tendencias que deben guiar la actuación de los miembros de la organización.

### □□1. Implantación de valores corporativos

La definición de los valores corporativos se realizó teniendo en cuenta la finalidad en sí misma de su aplicación. (Figura 6.6.). En ella lo importante era conocer las normas y reglas internas que debían regir el funcionamiento de la organización.

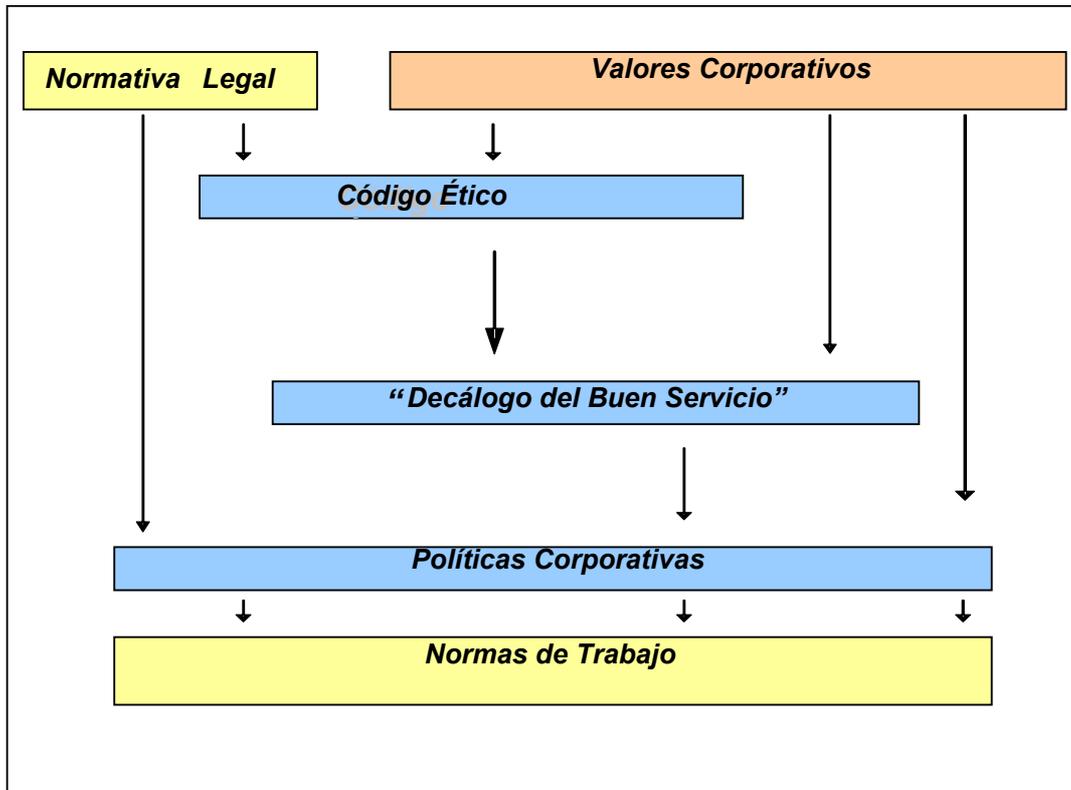


Figura 6. 6. Políticas que dirigen los comportamientos de los miembros de la organización.  
Fuente: elaboración propia

Tan importante como el conocimiento de las conductas de las personas y la cualificación de las mismas, era conocer el por qué se realizan dichas conductas, y que la organización plasmara sus valores corporativos a través de diversos elementos:

1. Construcción de un *Código Ético*, donde se incluyan todas aquellas prácticas que se consideran acordes con los valores de la organización y el cumplimiento normativo, siendo adecuadas a la imagen que ésta debe transmitir a los clientes, accionistas y la sociedad en general. Este Código ético, pretende ser tal y como muestra su introducción “un compendio de principios generales de actuación que debe ayudar en el desempeño diario de la labor del empleado, siendo un elemento de consulta ante situaciones de conflicto de valores y el cumplimiento ético que debe perseguir el Grupo”.

Se tratan fundamentalmente los temas referentes a la atención al cliente, la honestidad, la privacidad, el desarrollo profesional, y la gestión responsable con proveedores, administraciones públicas y clientes.

2. Decálogo *de buen servicio*, unido a la estrategia empresarial de enfocar el negocio al cliente y a las políticas de calidad, donde se recogen pautas para una mejora en el servicio al cliente final. Todo ello dentro de un objetivo general que pasa por llegar a ser el referente en atención de servicio.

Tal y como lo define la organización “El Decálogo del Buen Servicio quiere ser el compromiso de nuestro Grupo con esta manera de hacer las cosas y un instrumento de concreción y unificación de criterios con relación al servicio que queremos dar a nuestros Clientes”. En él se incluyen los elementos que rodean a la actividad comercial y pautas para la mejora de su calidad como la apariencia, la competencia profesional, la voluntad de servicio, la confianza o la eficiencia, muy ligados, como veremos a los valores corporativos

3. *Políticas* corporativas, donde se incluyen todas las acciones que la organización realiza con los agentes sociales e institucionales para la mejora de la sociedad y su entorno. En este sentido se incluyen todas aquellas realizadas por la Fundación del Grupo, así como las acciones que llevan a cabo miembros representativos de la organización con el mismo fin.

Todo ello confluyendo para generar una *normativa de trabajo* que fuera acorde con las exigencias, competencias, estrategia y visión de la organización.

Así pues, la implantación de los valores corporativos se llevó a cabo mediante las siguientes fases:

1. Análisis de los valores corporativos, según lo comentado en el apartado anterior y los valores culturales a través de una encuesta de clima, donde se recogía la situación actual de la organización y la opinión de los empleados respecto a una gran cantidad de elementos de la cultura organizacional como el liderazgo, la comunicación o las políticas de recursos humanos.

Esta parte se llevó a cabo con un comité de expertos donde se incluía alta dirección y directivos representantes de todas las áreas de negocio y servicios centrales de la organización.

2. Seguidamente se pasó a un diseño por parte de cada una de las Unidades de un plan específico para poner en marcha las propuestas definidas teniendo en los valores. La importancia de este plan radicaba en jerarquizar la importancia de cada uno de los valores en función de las áreas en las que nos encontrábamos. De esta forma, se analizó que un determinado valor debería tener más preponderancia en una determinada área por su importancia y coherencia con la política de valores de la organización. Éste fue el criterio que más adelante hemos utilizado para cuantificar la importancia de los valores en función de las áreas de negocio.
3. Posteriormente se puso en marcha un Plan de Comunicación de los Valores Corporativos que constaba de los siguientes pasos:
  - Carta del Presidente.
  - Díptico informativo a entregar a cada uno de los empleados.
  - Publicación de artículo en la Revista Interna.
  - Publicación de los Valores Corporativos en la Intranet.

Todas estas fases se hacen coordinadas por un equipo de técnicos y directivos de Recursos Humanos y de la Dirección de Calidad.

## □□2. Definición de Valores Corporativos

La descripción se estructura en una definición y todos aquellos conceptos relacionados con las conductas que subyacen tras ese valor.

## 1. Proximidad.

Somos sensibles a la diversidad de intereses y culturas de los clientes, siendo respetuosos con los aspectos del idioma y del lenguaje. Velamos por la accesibilidad eliminando barreras físicas e incorporando los avances tecnológicos que me facilitan la comunicación. Acercamos los centros de decisión al cliente.

### *Conceptos relacionados*

- Accesibilidad para el cliente externo
- Atención personalizada y adecuada al tipo de cliente
- Comunicación interna y externa clara ya adaptada al lenguaje, idioma y cultura del interlocutor
- Confianza
- Cuidado de la propia imagen personal
- Empatía hacia los clientes
- Imagen agradable y natural
- Relación multicanal
- Respuesta rápida y ágil a las necesidades

## 2. Adaptabilidad.

Asumimos positivamente los cambios entendiéndolos como una oportunidad de mejora. Nos adaptamos a la evolución de las características del entorno y de los mercados donde operamos adoptando una visión global y cuidando, a la vez, los temas más locales.

### *Conceptos a tener en cuenta*

- Actitud positiva hacia el cambio
- Adaptación a los valores específicos y cultura de cada sociedad

- Adaptación requerimientos del cliente
- Agilidad
- Anticiparse
- Aprendizaje continuo
- Conocimiento profundo del mercado y debilidades propias de la competencia
- Flexibilidad
- Liderazgo
- Modernidad y dinamismo
- Reacción rápida y agresiva
- Situar a las personas de acuerdo con su perfil

### 3. Buen servicio

Tenemos obsesión por las cosas bien hechas y proponemos soluciones sencillas, ágiles, fiables y de calidad. Damos respuesta a las necesidades del cliente buscando lo mejor para ambas partes y su fidelización.

*Conceptos tenidos en cuenta:*

- Actitud y voluntad de servicio
- Búsqueda del beneficio mutuo y legítimo
- Compromiso con el servicio
- Conocimiento del cliente
- Disponibilidad. Acceso al cliente por distintos canales
- Efectividad/Eficiencia
- Empatía y respeto. Ponerse en el lugar del cliente.
- Identificación con el proyecto de atención al cliente.

- Productos adaptados a necesidades reales.
- Responsabilidad en la realización y la calidad de trabajo (Fiabilidad).
- Respuesta rápida a los requerimientos de los clientes.
- Servicio al cliente interno como base al buen servicio del cliente externo.

#### 4. Cohesión Corporativa

Formamos parte de un proyecto común, con historia y prestigio, donde los objetivos corporativos prevalecen sobre los departamentales o personales. La lealtad entre los componentes, el respeto a las diferentes opiniones y la transparencia, es nuestra forma de trabajar en equipo.

*Conceptos tenidos en cuenta:*

- Complicidad e implicación de todos en objetivos corporativos.
- Compromiso con los objetivos de empresa por encima de los propios.
- Espíritu de Equipo.
- Estructura y modelos homogéneos, coherentes y con continuidad en el tiempo.
- Formación y comunicación eficaz.
- Formar parte de un proyecto común.
- Imagen externa homogénea y de prestigio que genera el orgullo de pertenencia.
- Objetivos comunes claros y no contrapuestos.
- Relaciones interpersonales transparentes, fluidas y constructivamente críticas.
- Soluciones globales a las circunstancias que se planteen.

#### 5. Ética

Todos nuestros actos se basan en la equidad, la coherencia y la honestidad y tienen su reflejo en el trato con los clientes, empleados, accionistas y proveedores. Actuamos con confidencialidad y ofrecemos siempre una información transparente y completa.

*Conceptos tendidos en cuenta:*

- Actuar con eficacia y dentro de la legalidad.
- Coherencia entre mensaje y forma de actuación.
- Comportamiento ético y adaptado a la escala de valores de la sociedad a la que pertenecemos.
- Credibilidad.
- Discreción
- Evitar la emisión y propagación de rumores y juicios de valor
- Fidelidad. No defraudar la confianza mutua.
- Honestidad.
- Humanidad, ilusión, esfuerzo.
- Integridad.
- Predicar con el ejemplo.
- Respetar a las personas.
- Respetar compromisos.
- Respetar intimidad y equilibrio vida personal.
- Rigor.
- Seriedad

## 6. Innovación

Adoptamos una actitud de mejora continua, sin temor al cambio. Desarrollamos productos y servicios capaces de sorprender y destacar en el mercado consiguiendo que nuestro Grupo sea percibido como líder en soluciones.

*Conceptos tenidos en cuenta:*

- Actitud receptiva al cambio
- Anticipación a la situación de mercado y sector.
- Creatividad
- Espíritu crítico
- Evolución tecnológica
- Imaginación
- Iniciativa Personal
- Mejora Constante
- Modernidad/Actualidad
- Racionalización y simplificación administrativa
- Ser los primeros en diseñar nuevas soluciones.
- Sorprender y destacar en la creación de servicios y productos

7. Profesionalidad

Tomamos nuestras decisiones con rigor, responsabilidad y sentido de negocio, generando confianza en nuestras relaciones. Nuestra actitud de empresarios dentro de la organización es expresión de nuestro compromiso. Creemos en la formación continua.

*Conceptos tenidos en cuenta*

- Agilidad en toma de decisiones
- Aplicar el sentido común
- Capacidad de transmitir ilusión
- Comunicar experiencias

- Delegación y confianza
- Eficiencia en uso de recursos
- Especialización sin contraponerse a la versatilidad
- Identificación con el proyecto de empresa
- No transmitir al exterior problemas internos
- Obsesión por las cosas bien hechas
- Poner el talento al servicio del cliente
- Reconocer los errores, asumir sus consecuencias y aprender de ellos.
- Respetar compromisos
- Rigor
- Seriedad
- Servicio eficaz
- Transmitir y asumir con claridad decisiones y criterios propios y corporativos

## 8. Rentabilidad

Trabajamos para hacer más rentable y sostenible la empresa en beneficio de accionistas, empleados y clientes.

### *Conceptos tenidos en cuenta*

- Identificar soluciones prácticas y rentables
- Mejorar margen cliente a cliente
- No rentabilidad a costa de otros valores
- Reducir costes eliminando los costes de la no calidad
- Rentabilidad sostenible a través de una buena calidad en negocio
- Ser más rentable que la media del sector

## 9. Desarrollo Personal

Somos capaces de captar, retener y desarrollar el talento mediante la integración de personas en un proyecto líder en el sector financiero. Gestionamos el conocimiento y facilitamos el crecimiento personal y profesional con igualdad de oportunidades.

*Conceptos tenidos en cuenta:*

- Actuar consciente y consecuentemente
- Anticipación a las necesidades de formación a partir de una correcta política
- Capacidad de crear expectativas para una carrera profesional
- Capacidad de ilusionar
- Motivaciones extrasalariales: Oportunidades, calidad de trabajo, clima
- Reconocimiento personal

## 10. Compromiso y Responsabilidad Social

Somos una empresa socialmente responsable contribuyendo a la mejora de la sostenibilidad. Nos involucramos en proyectos sociales y culturales. Cuidamos del medio ambiente tanto desde el punto de vista de nuestras inversiones como del uso de la energía y productos consumibles.

*Conceptos tenidos en cuenta:*

- Consideración a la minusvalía
- Implicación con las preocupaciones sociales
- Implicación en proyectos medioambientales.

## □ □ PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Partiendo de los objetivos generales planteados en el capítulo introductorio, profundizamos en el objeto de nuestro estudio a través de tres bloques de objetivos específicos:

### 6.6.1. Objetivos relacionados con la estrategia y el negocio.

1. Describir la relación entre competencias diseñadas e implantadas hacia la estrategia de negocio, en el cluster “*Negocio*” y los resultados de desempeño medidos a través de un Sistema de Objetivos.
2. Describir la relación entre competencias diseñadas e implantadas en el cluster “*Relación*” y las diferencias establecidas en función del tipo de actividad (vinculada a Negocio o a soporte técnico).
3. Analizar que las competencias son modificables y mejorables, en función del aprendizaje y la formación. Buscar relaciones entre las intervenciones de políticas de Recursos Humanos a través de la Formación y el Desarrollo se relacionan con la mejora en competencias.

### 6.6.2. Objetivos relacionados con la función unificadora y de cambio cultural de las competencias.

- Describir la inexistencia de relación entre factores asociados al género, formación académica, procedencia o edad y la valoración de las competencias, así como la desvinculación con los objetivos (desde los objetivos planteados en el punto anterior).

### 6.6.3. Objetivos que relacionan competencias y valores de la Organización.

- Describir la relación entre los valores organizativos y las competencias esenciales en determinadas unidades de la organización bancaria.

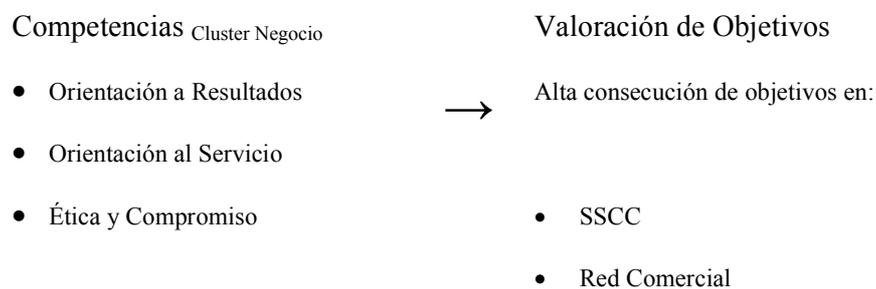
## □7. PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS

### □7.1. Hipótesis relativas a la estrategia y el negocio

Objetivo General: Describir la relación existente entre el modelo de gestión por competencias utilizado en la Organización Bancaria con la estrategia y el negocio.

#### Hipótesis 1

Las competencias que se hayan encuadradas en el cluster “Negocio” (Orientación a Resultados, Orientación al Servicio y Ética y Compromiso) se relacionarán directamente con alta consecución de objetivos en el desempeño de los empleados.



#### Hipótesis 2:

*“Aquellos empleados en posiciones de Negocio (Front Office) tendrán una correlación más alta en competencias del cluster “Relación” que aquellos empleados ubicados en Direcciones de soporte o staff (Back office)”.*

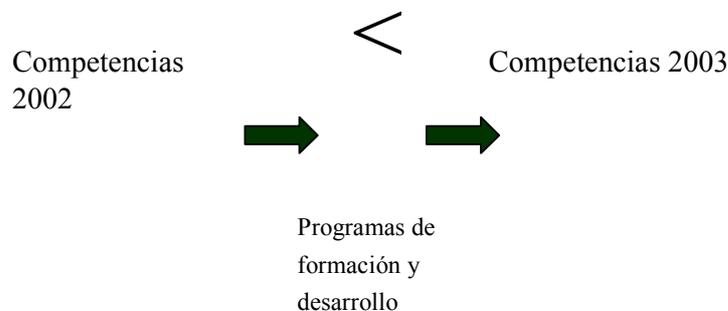
Es decir,

| Competencias Red Comercial   | > | Competencias Servicios Centrales   |
|--|---|--|
| <b>Cluster Relación</b>  |   | <b>Cluster Relación</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• Negociación</li> <li>• Gestión y Trabajo en Equipo</li> </ul> |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• Negociación</li> <li>• Gestión y Trabajo en Equipo</li> </ul> |

Hipótesis 3:

*“Las competencias son modificables y mejorables, en función del aprendizaje y la formación. Observar cómo las intervenciones de políticas de Recursos Humanos a través de la Formación y el Desarrollo se relacionan con la mejora en competencias”*

Es decir,



### **Hipótesis relativas a la función unificadora de las competencias.**

Objetivo general: Demostrar la inexistencia de relación entre factores asociados al género, formación académica, procedencia o edad y la valoración de las competencias, así como la desvinculación con los objetivos. (desde los objetivos planteados en el punto anterior)

Hipótesis 4:

*“En general, no existe relación directa entre las puntuaciones en competencias y la edad de los sujetos”*

Es decir,



Hipótesis 5

*“En general, no existe relación directa entre las puntuaciones en competencias y el género de los sujetos”*

Es decir,



Hipótesis 6

*“En general, no existe relación directa entre las puntuaciones en competencias y el nivel cultural de los sujetos”*

Es decir,



Hipótesis 7

*“En general, no existe relación directa entre la procedencia geográfica de los sujetos y las puntuaciones en competencias”*

Es decir,



**Hipótesis relativas a la relación entre las Competencias esenciales y los valores**

Objetivo general: comprobar que el diseño de Competencias “Core” o esenciales las vincula no sólo a los puestos directivos o de mando, sino que son aplicables a cualquier miembro de la organización.

Hipótesis 8:

*“Los valores que deben prevalecer en las distintas direcciones de la organización coinciden con los niveles de Competencias (asociados a estos valores) más elevados en los sujetos que componen estas direcciones”.*



## CAPÍTULO 7. RESULTADOS

|   |            |
|---|------------|
| <b>7.1. INTRODUCCIÓN .....</b>  | <b>3</b>   |
| <b>7.2. RESULTADOS RELATIVOS A LA ESTRATEGIA Y EL NEGOCIO .....</b>   | <b>3</b>   |
| <b>7.2.1. HIPÓTESIS 1.....</b>  | <b>3</b>   |
| <b>7.2.2. HIPÓTESIS 2.....</b>  | <b>372</b> |
| <b>7.2.3. HIPÓTESIS 3.....</b>  | <b>37</b>  |
| <b>7.3. RESULTADOS RELATIVOS A LA FUNCIÓN UNIFICADORA DE COMPETENCIAS ....</b>  | <b>377</b> |
| <b>7.3.1. HIPÓTESIS 4.....</b>  | <b>377</b> |
| <b>7.3.2. HIPÓTESIS 5.....</b>  | <b>379</b> |
| <b>7.3.3. HIPÓTESIS 6.....</b>  | <b>382</b> |
| <b>7.3.4. HIPÓTESIS 7.....</b>  | <b>388</b> |
| <b>7.4. RESULTADOS RELATIVOS A LA RELACIÓN ENTRE LAS COMPETENCIAS ESENCIALES Y<br/>LOS VALORES DE LA ORGANIZACIÓN .....</b> | <b>391</b> |
| <b>7.4.1. HIPÓTESIS 8.....</b>  | <b>391</b> |



## **7.1. INTRODUCCIÓN**

**E**n el presente capítulo queremos plantear los resultados más significativos en referencia a las hipótesis planteadas con la muestra de sujetos descrita anteriormente.

Para resumir los resultados, mostraremos aquellos que sean significativos o consideramos de especial relevancia para nuestra investigación. Para su entendimiento y correcta relación seguiremos el esquema de hipótesis planteado, explicando cada uno de los resultados para el capítulo siguiente realizar un análisis más en profundidad de los mismos.

Para la realización de todo el capítulo se ha utilizado el SPSS 11.5 para Windows.

## **7.2. RESULTADOS RELATIVOS A LA ESTRATEGIA Y EL NEGOCIO**

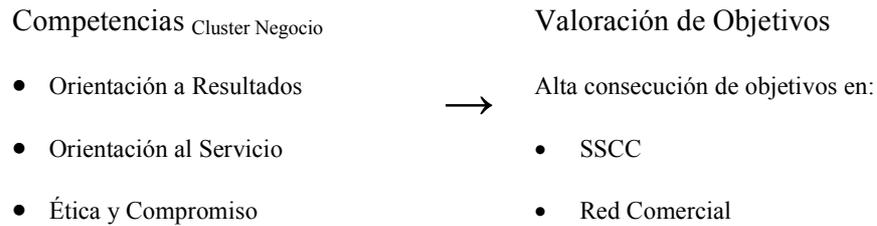
Nuestra primera hipótesis hacía referencia a la relación existente entre determinadas competencias diseñadas y descritas como “vinculadas al negocio” y uno de los indicadores empresariales más relacionados con el rendimiento como es la valoración de objetivos.

### **7.2.1. Hipótesis 1**

Así pues, esta primera hipótesis era descrita en los siguientes términos:

Las competencias que se hayan encuadradas en el cluster “Negocio” (Orientación a Resultados, Orientación al Servicio y Ética y Compromiso) se relacionarán directamente con alta consecución de objetivos en el desempeño de los empleados.

Es decir,



Las variables tenidas en cuenta son las tres competencias que encuadramos en el Cluster “Negocio”, tal y como planteábamos en el mapa de competencias esenciales de la organización: Orientación a resultados, orientación al servicio y ética y compromiso. Con relación a la segunda variable, la relativa a objetivos, se recategorizaron las puntuaciones directas obtenidas en tres niveles en base a percentiles: alto, medio y bajo. Los resultados preliminares indicaron la no adecuación de la categorización debido a la existencia de categorías sin casos válidos. Por ese motivo se redujo el número de categorías a 2 en función de la mediana de la distribución: Alto y medio.

#### 7.2.1.1. Resultados para la Competencia “Orientación a Resultados”

La comparación entre la competencia “Orientación a resultados” y los objetivos conseguidos en el año 2003 para los sujetos de Servicios Centrales, realizada a través de una prueba de independencia  $\chi^2$ , muestran una significación 0.00 ( $p \leq 0.05$ ), como puede verse en la tabla 7.1.

**Pruebas de chi-cuadrado Orientación a Resultados 2003 en SSCC**

|                         | Valor  | gl | Sig. asintótica (bilateral) |
|-------------------------|--------|----|-----------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 21,839 | 1  | ,000                        |

$$p \leq 0.05$$

Tabla 7. 1. Orientación a Resultados 2003 en SSCC

Como un elemento de apoyo a estos resultados hemos elaborado unas gráficas que agrupan las muestras de sujetos en función de los resultados obtenidos, generando frecuencias o recuentos cruzados. Así, pues, como mostramos en la Figura 7.1, los recuentos que han obtenido una puntuación baja en Orientación a resultados se concentran en los recuentos con baja valoración de objetivos. Por el contrario, todas

las concentraciones de sujetos que obtuvieron altas puntuaciones en Orientación a Resultados obtienen altas puntuaciones en la valoración de objetivos.

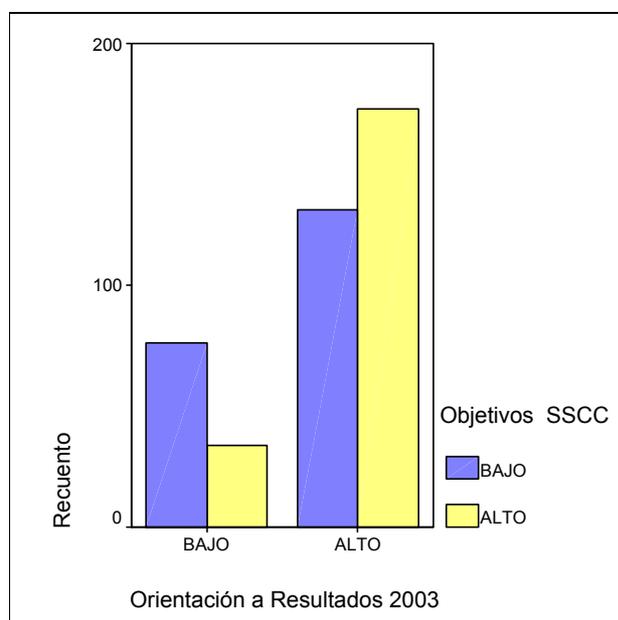


Figura 7. 1. Comparación de recuentos entre la competencia “Orientación a Resultados” y los objetivos obtenidos en Servicios Centrales.

Finalmente, incluimos los datos en una tabla de contingencia donde observamos los porcentajes de coincidencia entre sujetos con alta valoración en objetivos y alta valoración en “Orientación a Resultados”. Como se describe en la tabla 7.2., un total de 173 sujetos (casi un 57% de la muestra) puntúan alto en Orientación a Resultados y Valoración de Objetivos, mientras que 76 sujetos de una muestra de 110 ubicados en una categorización baja en el cumplimiento de objetivos y “Orientación a Resultados”, siendo éste un 70% del total de este recuento.

**Tabla de contingencia para Orientación a Resultados 2003**

|                                  |      |                                       | Categorización OB SSCC 2003 |       | Total  |
|----------------------------------|------|---------------------------------------|-----------------------------|-------|--------|
|                                  |      |                                       | BAJO                        | ALTO  |        |
| Categorización O.Resultados 2003 | BAJO | Recuento                              | 76                          | 34    | 110    |
|                                  |      | % de Categorización O.Resultados 2003 | 69,1%                       | 30,9% | 100,0% |
|                                  | ALTO | Recuento                              | 131                         | 173   | 304    |
|                                  |      | % de Categorización O.Resultados 2003 | 43,1%                       | 56,9% | 100,0% |

Tabla 7. 2. Tabla de Contingencia O. Resultados en sujetos de Servicios Centrales

Respecto a los sujetos ubicados en la Red Comercial (Oficinas y Unidades de Negocio) muestran unos resultados muy similares a los de los sujetos de Servicios Centrales. Así, la significación entre la relación de Objetivos de Red y la Orientación a Resultados es de  $\chi^2=6.998$  ( $p \leq 0.05$ ), como se observa en la Tabla 7.3

**Pruebas de chi-cuadrado para Orientación a Resultados en Red Comercial**

|                         | Valor | gl | Sig. asintótica (bilateral) |
|-------------------------|-------|----|-----------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 6,998 | 1  | ,008                        |

Tabla 7. 3. Orientación a Resultados 2003 en Red Comercial

La Figura 7.2. muestra cómo los recuentos que han obtenido una puntuación baja en Orientación al resultados se concentran en los recuentos con baja valoración de objetivos. Por el contrario, todas las concentraciones de sujetos que obtuvieron altas puntuaciones en Orientación a Resultados obtienen igualmente altas puntuaciones en la valoración de objetivos.

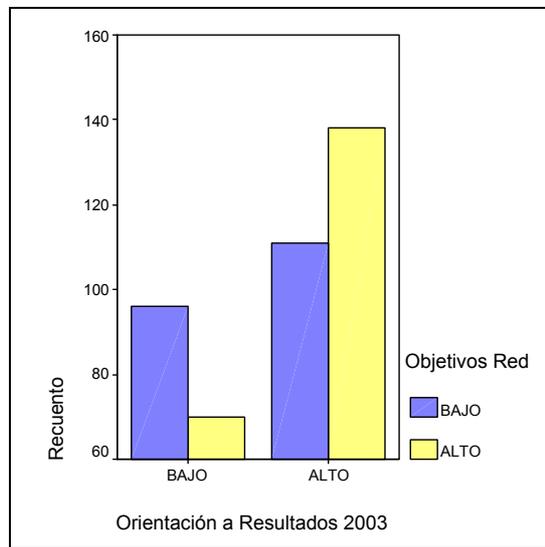


Figura 7. 2, Comparación de recuentos entre la competencia “Orientación a Resultados” y los objetivos obtenidos en Red Comercial.

La tabla de contingencia en los sujetos de Red Comercial (Tabla 7.4) nos indica la coincidencia entre sujetos con alta valoración en objetivos y alta valoración

en “Orientación a Resultados”. De esta forma, existen 138 (55.4%) sujetos con puntuaciones altas coincidentes en Orientación a Resultados y Objetivos, mientras que ese porcentaje es igualmente significativo en sujetos con bajas puntuaciones en Orientación a Resultados y Objetivos. (57.8%).

**Tabla de contingencia de Orientación a Resultados 2003 en Red Comercial**

|                                  |      |                                       | Categorización OB RED 2003 |       | Total  |
|----------------------------------|------|---------------------------------------|----------------------------|-------|--------|
|                                  |      |                                       | BAJO                       | ALTO  |        |
| Categorización O.Resultados 2003 | BAJO | Recuento                              | 96                         | 70    | 166    |
|                                  |      | % de Categorización O.Resultados 2003 | 57,8%                      | 42,2% | 100,0% |
|                                  | ALTO | Recuento                              | 111                        | 138   | 249    |
|                                  |      | % de Categorización O.Resultados 2003 | 44,6%                      | 55,4% | 100,0% |

Tabla 7. 4. Tabla de Contingencia O. Resultados en sujetos de Red Comercial

#### 7.2.1.2. Resultados para la Competencia “Orientación al Servicio”

Por otro lado, las altas puntuaciones obtenidas en la competencia “Orientación al servicio”, definida como “satisfacer las expectativas del cliente como base para consolidar una relación fructífera y estable”, correlacionan con altas puntuaciones en la valoración de los objetivos tanto en Servicios Centrales y Red Comercial

En la Tabla 7.5. mostramos la relación entre altas puntuaciones en “Orientación al Servicio” y objetivos alcanzados por los sujetos de Servicios Centrales. En este caso  $\chi^2 = 21.839$  ( $p \leq 0.05$ ).

**Pruebas de chi-cuadrado Orientación al Servicio 2003 en SSCC**

|                         | Valor  | gl | Sig. asintótica (bilateral) |
|-------------------------|--------|----|-----------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 21,698 | 1  | ,000                        |

Tabla 7. 5. Orientación al Servicio en sujetos de SSCC

La Figura 7.3. muestra, en esta ocasión, las coincidencias entre sujetos de Servicios Centrales con altas puntuaciones en Orientación al Servicio y Consecución de Objetivos. De la misma forma se observa una relación en sentido contrario.

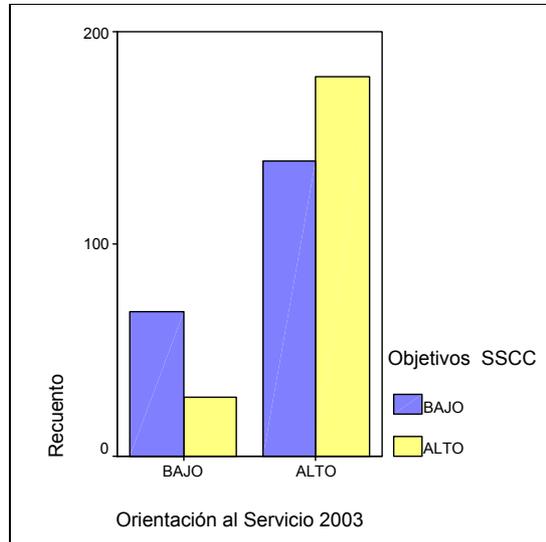


Figura 7. 3. Comparación de recuentos entre la competencia “Orientación al servicio” y los objetivos obtenidos en Servicios Centrales.

Respecto a los descriptores que encontramos en la tabla de contingencia (Tabla 7.5) indican la existencia de puntuaciones coincidentes a la hora de su agrupación. De esta forma, los sujetos con bajas puntuaciones en “Orientación al Servicio” y bajo rendimiento en objetivos es del 70.8%, mientras que los sujetos con altas puntuaciones en valoración de objetivos y bajas valoraciones en “Orientación al Servicio” sólo alcanza el 29.2%.

Por otro lado los sujetos con altas puntuaciones en “Orientación al Servicio” y valoración de objetivos se sitúan en 179, un porcentaje del 56.3% respecto a la muestra con altas puntuaciones en “Orientación al Servicio”.

**Tabla de contingencia Orientación al Servicio 2003 en SSCC**

|                                |      |                                     | Categorización OB SSCC 2003 |       | Total  |
|--------------------------------|------|-------------------------------------|-----------------------------|-------|--------|
|                                |      |                                     | BAJO                        | ALTO  |        |
| Categorización O.Servicio 2003 | BAJO | Recuento                            | 68                          | 28    | 96     |
|                                |      | % de Categorización O.Servicio 2003 | 70,8%                       | 29,2% | 100,0% |
|                                | ALTO | Recuento                            | 139                         | 179   | 318    |
|                                |      | % de Categorización O.Servicio 2003 | 43,7%                       | 56,3% | 100,0% |

Tabla 7. 6. Tabla de Contingencia Orientación al Servicio en sujetos de Servicios Centrales

Los sujetos de la Red Comercial han tenido unas puntuaciones similares a las obtenidas por los de Servicios Centrales. En este caso, la puntuación de  $\chi^2 = 9.072$  ( $p \leq 0.05$ ), teniendo una significación p de 0.003, por lo que existe relación entre la Orientación al servicio y los objetivos de desempeño para los sujetos de la Red Comercial. (Tabla 7.7)

**Pruebas de chi-cuadrado Orientación al Servicio 2003 Red Comercial**

|                         | Valor | gl | Sig. asintótica (bilateral) |
|-------------------------|-------|----|-----------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 9,072 | 1  | ,003                        |

Tabla 7. 7. Orientación al Servicio en sujetos de Red Comercial

Esta afirmación se ve ratificada por la Figura 7.4 que muestra las coincidencias entre las concentraciones de sujetos con altas puntuaciones en Orientación al servicio y altas puntuaciones en consecución de los objetivos de su plan comercial.

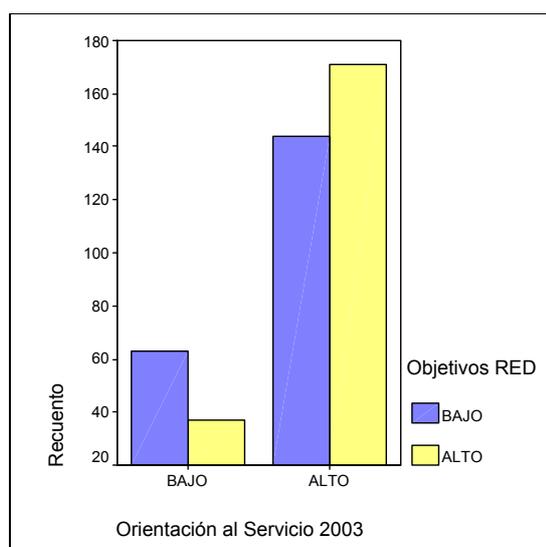


Figura 6.6. Comparación de recuentos entre la competencia “Orientación al Servicio” y los objetivos obtenidos en Red Comercial.

Los datos de la tabla de contingencia (Tabla 7.8) vuelven a confirmar lo expuesto anteriormente: El 63% de los sujetos de la Red Comercial con bajas puntuaciones en Orientación al Servicio tienen bajas puntuaciones en la consecución de objetivos comerciales, mientras que más de la mitad de los sujetos con altas puntuaciones en esta competencia obtuvieron buenos resultados comerciales en 2003.

**Tabla de contingencia Orientación al Servicio 2003 en Red Comercial**

|                                |      |                                     | Categorización OB RED 2003 |       | Total  |
|--------------------------------|------|-------------------------------------|----------------------------|-------|--------|
|                                |      |                                     | BAJO                       | ALTO  |        |
| Categorización O.Servicio 2003 | BAJO | Recuento                            | 63                         | 37    | 100    |
|                                |      | % de Categorización O.Servicio 2003 | 63,0%                      | 37,0% | 100,0% |
|                                | ALTO | Recuento                            | 144                        | 171   | 315    |
|                                |      | % de Categorización O.Servicio 2003 | 45,7%                      | 54,3% | 100,0% |

Tabla 7. 8. Tabla de Contingencia O. Servicio en sujetos de Red Comercial

7.2.1.3. Resultados para la Competencia “Ética y Compromiso”

En la competencia “Ética y Compromiso” los datos nos muestran que no existe relación entre las valoraciones de objetivos y las puntuaciones en esta competencia, para los sujetos que trabajan en Servicios Centrales. Como muestra la tabla 7.9, la puntuación de  $\chi^2 = 1.432$  tiene una significación p de 0.231 ( $p \leq 0.05$ ).

**Pruebas de chi-cuadrado Etica y Compromiso 2003 en SSCC**

|                         | Valor | gl | Sig. asintótica (bilateral) |
|-------------------------|-------|----|-----------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 1,432 | 1  | ,231                        |

Tabla 7. 9. Competencia “Ética y Compromiso” en sujetos de Servicios Centrales

En este caso la Figura 7.5. se muestra la existencia de mayor número de casos en las puntuaciones bajas en ética y compromiso y la valoración en la categoría “baja” de los objetivos, aunque, como hemos mencionado, esta relación no es significativa.

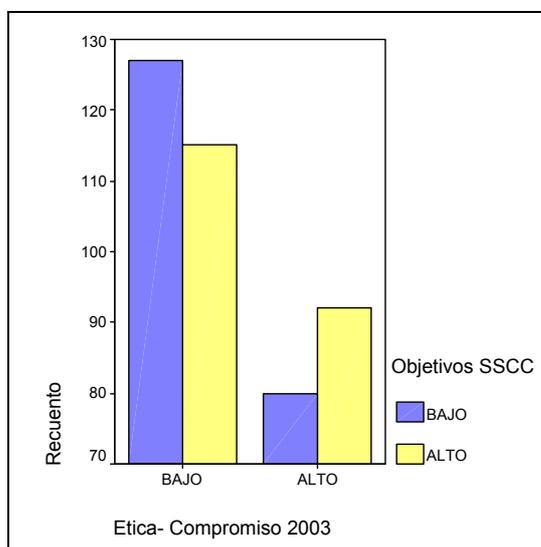


Figura 7. 4. Comparación de recuentos entre la competencia “Ética y Compromiso” y los objetivos obtenidos en Servicios Centrales.

Analizando los datos de forma más específica, observamos cómo las puntuaciones en bajo rendimiento en objetivos y bajo nivel en la competencia “Ética y Compromiso” tiene un porcentaje de 52.5% por encima del 47.5% correspondiente a sujetos con alta valoración de objetivos y baja puntuación en la competencia “Ética y Compromiso”.

Sin embargo estos datos tienen un efecto inverso al compararlos con los sujetos con altas puntuaciones en la competencia “Ética y Compromiso”, donde un 53.5 % obtiene buenos resultados en los objetivos, frente a un 46.5% que obtiene resultados por debajo de lo esperado. (Tabla 7.10)

**Tabla de contingencia Etica y Compromiso 2003 en SSCC**

|                                  |      |                                       | Categorización OB SSCC 2003 |       | Total  |
|----------------------------------|------|---------------------------------------|-----------------------------|-------|--------|
|                                  |      |                                       | BAJO                        | ALTO  |        |
| Categorización Etica Compr. 2003 | BAJO | Recuento                              | 127                         | 115   | 242    |
|                                  |      | % de Categorización Etica Compr. 2003 | 52,5%                       | 47,5% | 100,0% |
|                                  | ALTO | Recuento                              | 80                          | 92    | 172    |
|                                  |      | % de Categorización Etica Compr. 2003 | 46,5%                       | 53,5% | 100,0% |

Tabla 7. 10. Tabla de Contingencia “Ética y Compromiso” en sujetos de Servicios Centrales

Sin embargo, las puntuaciones obtenidas en los sujetos de la Red Comercial nos revelan una relación entre las dos variables: Relación significativa entre la competencia “Ética y Compromiso” y los objetivos comerciales de los empleados de oficinas.

Como se muestra en la tabla 7.11, tenemos un valor  $\chi^2$  de 8.377 con una significación  $p=0.004$  1.432 ( $p \leq 0.05$ ).

**Pruebas de chi-cuadrado para Etica y Compromiso 2003 en Red Comercial**

|                         | Valor | gl | Sig. asintótica (bilateral) |
|-------------------------|-------|----|-----------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 8,377 | 1  | ,004                        |

Tabla 7. 11. Competencia “Ética y compromiso” en sujetos de Red Comercial

La Figura 7.6. muestra, en esta caso, una gráfica similar a la obtenida para Servicios centrales, donde existe una mayor concentración de sujetos con bajas puntuaciones en la Competencia “Ética y Compromiso” y bajas puntuaciones, por lo que la relación significativa viene dada por las puntuaciones más específicas que se describen en la tabla de contingencia, que describiremos a continuación.

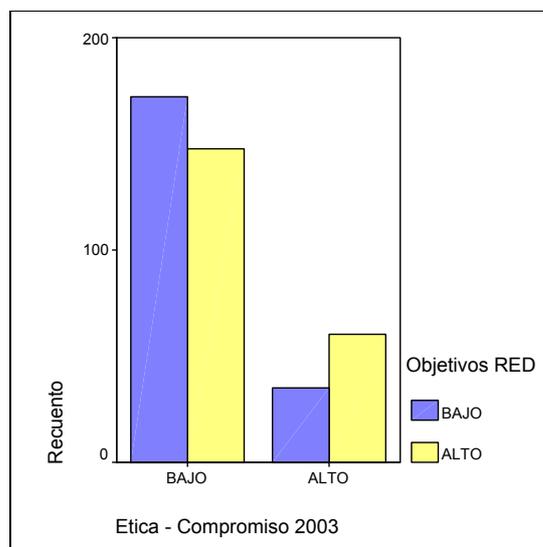


Figura 7. 5. Comparación de recuentos entre la competencia “Ética y Compromiso” y los objetivos obtenidos en Red Comercial.

La tabla de contingencia para los sujetos de Red Comercial (tabla 7.12) muestra una concentración del 53.8 % en sujetos con bajas puntuaciones en Objetivos y la competencia “Ética y Compromiso”, al igual que puntuaciones por encima del 60% para sujetos con altas puntuaciones en objetivos y alta valoración en “Ética y Compromiso”. Esto nos hace concluir que, a pesar de que, en esta competencia la concentración de sujetos es mayor en bajas puntuaciones de la competencia “Ética y Compromiso”, sí que existe una relación entre esta competencia y la consecución de objetivos, para sujetos de la Red Comercial.

**Tabla de contingencia Ética y Compromiso 2003 en Red Comercial**

|                                  |      |                                       | Categorización OB RED 2003 |       | Total  |
|----------------------------------|------|---------------------------------------|----------------------------|-------|--------|
|                                  |      |                                       | BAJO                       | ALTO  |        |
| Categorización Ética Compr. 2003 | BAJO | Recuento                              | 172                        | 148   | 320    |
|                                  |      | % de Categorización Ética Compr. 2003 | 53,8%                      | 46,3% | 100,0% |
|                                  | ALTO | Recuento                              | 35                         | 60    | 95     |
|                                  |      | % de Categorización Ética Compr. 2003 | 36,8%                      | 63,2% | 100,0% |

Tabla 7. 12. Tabla de Contingencia “Ética y Compromiso” en sujetos de Red Comercial

### 7.2.2. Hipótesis 2

*“Aquellos empleados en posiciones de Negocio (Front Office) tendrán una correlación más alta en competencias del cluster “Relación” que aquellos empleados ubicados en Direcciones de soporte o staff (Back office)”.*

Es decir,

Competencias Red Comercial

Cluster Relación

- Comunicación
- Negociación
- Gestión y Trabajo en Equipo

>

Competencias Servicios Centrales

Cluster Relación

- Comunicación
- Negociación
- Gestión y Trabajo en Equipo

Inicialmente, pueden observarse los primeros resultados al analizar la tabla 7.13, con los descriptivos de ambas muestras y las medias de las tres competencias. En ésta, podemos observar cómo las medias en las tres competencias son mayores en los sujetos de Servicios Centrales que en los de Red Comercial, con una muestra de sujetos similar. ( $N_{SSCC}=414$ ,  $N_{Red}=413$ )

**Estadísticos de grupo de las muestras de sujetos de SSCC y Red Comercial para Cluster "Relación"**

|                        | Negocio vs SSCC | N   | Media | Desviación típ. |
|------------------------|-----------------|-----|-------|-----------------|
| Comunicación 2003      | SSCC            | 414 | 3,92  | ,652            |
|                        | RED             | 415 | 3,76  | ,681            |
| Negociación 2003       | SSCC            | 414 | 3,89  | ,621            |
|                        | RED             | 415 | 3,71  | ,635            |
| Trabajo en Equipo 2003 | SSCC            | 414 | 3,86  | ,753            |
|                        | RED             | 415 | 3,76  | ,768            |

Tabla 7. 13. Descriptivos de la muestra utilizada para la comparación entre competencias del cluster "Relación" en SSCC y Red Comercial.

Para establecer la relación utilizamos una prueba t para muestras independientes donde los resultados nos indicaron una relación significativa entre las competencias "Comunicación" y "Negociación". (Tabla 7.14).

|                        | t    | P value     |
|------------------------|------|-------------|
| Comunicación 2003      | 3.54 | <0.01       |
| Negociación 2003       | 4.14 | <0.01       |
| Trabajo en Equipo 2003 | 2    | 0.53 (n.s.) |

Tabla 7. 14. Resultados de la prueba t entre las muestras de sujetos de Red Comercial y Servicios Centrales, respecto a las competencias encuadradas en el cluster "Relación"

Al analizar más detalladamente los resultados, observamos tal y como mostramos en la Figura 7.7 la existencia de una relación entre las dos competencias de este cluster con los sujetos procedentes de Servicios Centrales. Es decir, la significación positiva se establece con los sujetos de Back Office.

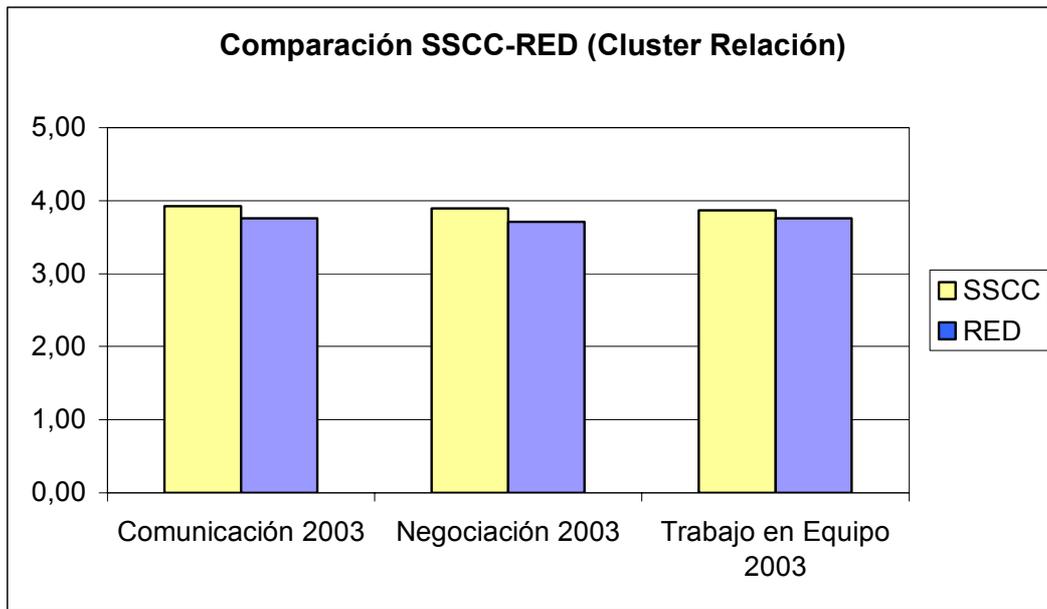


Figura 7. 6. Comparación entre las puntuaciones en las Competencias del Cluster “Relación” (Comunicación, Negociación y Trabajo en Equipo) respecto a las muestras de Servicios Centrales y Red Comercial.

**Prueba de muestras independientes de las Competencias del cluster "Relación" y las muestras de SSCC y Red Comercial**

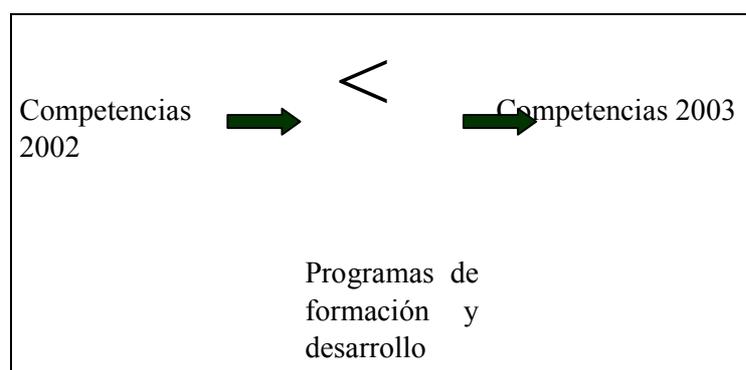
|                        | Prueba de Levene para la igualdad de varianzas |      | Prueba T para la igualdad de medias |                  |                      |
|------------------------|--|------|-------------------------------------|------------------|----------------------|
|                        | F  | Sig. | t                                   | Sig. (bilateral) | Diferencia de medias |
| Comunicación 2003      | 9,717  | ,002 | 3,535                               | ,000             | ,16                  |
|                        |  |      | 3,535                               | ,000             | ,16                  |
| Negociación 2003       | 12,189   | ,001 | 4,137                               | ,000             | ,18                  |
|                        |  |      | 4,137                               | ,000             | ,18                  |
| Trabajo en Equipo 2003 | 1,952  | ,163 | 2,001                               | ,046             | ,11                  |
|                        |  |      | 2,001                               | ,046             | ,11                  |

Tabla 7. 15. Prueba de muestras independientes y su significación. (p<0.01)

### 7.2.3. Hipótesis 3

*“Las competencias son modificables y mejorables, en función del aprendizaje y la formación. Observar cómo las intervenciones de políticas de Recursos Humanos a través de la Formación y el Desarrollo”*

Es decir,



Para llevar a cabo esta comprobación estudiamos los datos relativos a dos variables:

1. La primera los cursos de formación realizados por los empleados en el año 2002. En la Tabla 7.16 se muestra el rango de cursos realizados (entre 0 y 26).

**Rango de Cursos de formación realizados por la muestra de sujetos**

|                        | N   | Mínimo | Máximo | Media | Desv. típ. |
|------------------------|-----|--------|--------|-------|------------|
| Formación 2002         | 829 | 0      | 29     | 7,21  | 6,305      |
| N válido (según lista) | 829 |        |        |       |            |

Tabla 7. 16. Rango de cursos de formación realizados por los sujetos de la muestra año 2002

2. La segunda, la media de las puntuaciones de las competencias en los años 2002 y 2003 (Tabla 7.17 y 7.18, respectivamente) para establecer, posteriormente, una diferencia entre medias que nos dieran las diferencias entre los periodos 2003 y 2002 (Tabla 7.19)

**Media de las puntuaciones de las Competencias en la Valoración de 2002**

|                        | N   | Mínimo | Máximo | Media  | Desv. típ. |
|------------------------|-----|--------|--------|--------|------------|
| MEAN02                 | 829 | 1,00   | 5,00   | 2,7619 | ,61978     |
| N válido (según lista) | 829 |        |        |        |            |

Tabla 7. 17. Media de las competencias totales año 2002

**Media de las puntuaciones de las Competencias en la Valoración de 2003**

|                        | N   | Mínimo | Máximo | Media  | Desv. típ. |
|------------------------|-----|--------|--------|--------|------------|
| MEAN03                 | 829 | 2,00   | 5,00   | 3,8245 | ,48650     |
| N válido (según lista) | 829 |        |        |        |            |

Tabla 7. 18. Media de las competencias totales año 2003

**Rango de diferencias entre la Valoración de 2002 y la Valoración 2003**

|                        | N   | Mínimo | Máximo | Media  | Desv. típ. |
|------------------------|-----|--------|--------|--------|------------|
| DIFE0203               | 829 | -2,10  | 2,90   | 1,0626 | ,61971     |
| N válido (según lista) | 829 |        |        |        |            |

Tabla 7. 19. Diferencia entre medias de las puntuaciones competencias totales 2003-2002.

Una vez establecidos estas variables, pasamos a realizar una prueba de correlación de Pearson, que relacionara la variable DIFE0203 (Diferencias entre las puntuaciones competencias de años 2002-2003) con los cursos de formación realizados por los sujetos en año 2002. Los resultados indicaron que no existía una correlación directa entre ambas variables. (Tabla 7.20)

**Correlaciones entre las Diferencias interanuales en la valoración de competencias 2003-2002 y los cursos de formación**

|                |                        | DIFE0203 | Formación 2002 |
|----------------|------------------------|----------|----------------|
| DIFE0203       | Correlación de Pearson | 1        | ,042           |
|                | Sig. (bilateral)       | .        | ,228           |
|                | N                      | 829      | 829            |
| Formación 2002 | Correlación de Pearson | ,042     | 1              |
|                | Sig. (bilateral)       | ,228     | .              |
|                | N                      | 829      | 829            |

Tabla 7. 20. Correlación entre las Diferencias interanuales competencias 02-03 y los cursos de formación recibidos 2002.

### **7.3. RESULTADOS RELATIVOS A LA FUNCIÓN UNIFICADORA DE COMPETENCIAS**

Planteábamos comprobar la inexistencia de relación entre factores asociados al género, formación académica, procedencia o edad y la valoración de las competencias, así como la desvinculación con los objetivos. (Desde los objetivos planteados en el punto anterior)

Así los resultados fueron los siguientes:

1. Correlación entre Competencias vs edad de los sujetos.

#### **7.3.1. Hipótesis 4**

*“En general, no existe relación directa entre las puntuaciones en competencias y la edad de los sujetos”*

Es decir,



Para su comprobación, utilizamos la prueba estadística de correlación de Pearson entre la variable (Competencia), con cada una de las diez competencias evaluadas en 2003 y la variable edad.

Los resultados arrojaron que no existía ninguna relación entre la edad de los sujetos y cada una de las competencias asociadas a la valoración de potencial realizadas en los años 2002 y 2003. Los únicos datos que muestran significación son los relacionados con la competencia “Conocimiento” y con una significación menor ( $P=0.05$ ) “Disposición al cambio” y “Trabajo en equipo”. (Tabla 7.21)

**Correlaciones entre Competencias y Edad de los sujetos**

|                                |   | Edad                   |
|--------------------------------|---|------------------------|
| Conocimiento/Experiencia 2003  | Correlación de Pearson<br>Sig. (bilateral)<br>N | -,135**<br>,000<br>829 |
| Orientación a Resultados 2003  | Correlación de Pearson<br>Sig. (bilateral)<br>N | -,018<br>,612<br>829   |
| Orientación al Servicio 2003   | Correlación de Pearson<br>Sig. (bilateral)<br>N | -,004<br>,901<br>829   |
| Ética y Compromiso 2003        | Correlación de Pearson<br>Sig. (bilateral)<br>N | ,068<br>,050<br>829    |
| Iniciativa 2003                | Correlación de Pearson<br>Sig. (bilateral)<br>N | ,006<br>,856<br>829    |
| Disposición al Cambio 2003     | Correlación de Pearson<br>Sig. (bilateral)<br>N | -,071*<br>,042<br>829  |
| Gestión de la Información 2003 | Correlación de Pearson<br>Sig. (bilateral)<br>N | -,036<br>,298<br>829   |
| Comunicación 2003              | Correlación de Pearson<br>Sig. (bilateral)<br>N | -,029<br>,401<br>829   |
| Negociación 2003               | Correlación de Pearson<br>Sig. (bilateral)<br>N | ,017<br>,628<br>829    |
| Trabajo en Equipo 2003         | Correlación de Pearson<br>Sig. (bilateral)<br>N | -,069*<br>,047<br>829  |

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

\* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Tabla 7. 21. Correlación entre las competencias y la edad de los sujetos.

**7.3.2. Hipótesis □**

*“En general, no existe relación directa entre las puntuaciones en competencias y el género de los sujetos”*

Es decir,



La muestra es de 259 mujeres y 570 hombres (aproximadamente el porcentaje relativo a la banca española). En esta primera descripción no se observaban diferencias entre las medias de las competencias (Tabla 7.22) aunque lo confirmamos mediante una prueba estadística de correlación.

**Estadísticos de muestra en relación a competencias 2003 y género de los sujetos**

|                                | Sexo   | N   | Media | Desviación típ. |
|--------------------------------|--------|-----|-------|-----------------|
| Conocimiento/Experiencia 2003  | Mujer  | 259 | 3,78  | ,745            |
|                                | Hombre | 570 | 3,83  | ,738            |
| Orientación a Resultados 2003  | Mujer  | 259 | 3,75  | ,661            |
|                                | Hombre | 570 | 3,78  | ,700            |
| Orientación al Servicio 2003   | Mujer  | 259 | 3,94  | ,685            |
|                                | Hombre | 570 | 3,95  | ,683            |
| Ética y Compromiso 2003        | Mujer  | 259 | 4,15  | ,698            |
|                                | Hombre | 570 | 4,16  | ,687            |
| Iniciativa 2003                | Mujer  | 259 | 3,69  | ,766            |
|                                | Hombre | 570 | 3,72  | ,781            |
| Disposición al Cambio 2003     | Mujer  | 259 | 3,63  | ,727            |
|                                | Hombre | 570 | 3,61  | ,730            |
| Gestión de la Información 2003 | Mujer  | 259 | 3,78  | ,702            |
|                                | Hombre | 570 | 3,77  | ,710            |
| Comunicación 2003              | Mujer  | 259 | 3,85  | ,681            |
|                                | Hombre | 570 | 3,84  | ,667            |
| Negociación 2003               | Mujer  | 259 | 3,80  | ,627            |
|                                | Hombre | 570 | 3,81  | ,638            |
| Trabajo en Equipo 2003         | Mujer  | 259 | 3,90  | ,738            |
|                                | Hombre | 570 | 3,77  | ,769            |

Tabla 7. 22. Descriptivo de los datos entre media de competencias y género de los sujetos.

En este caso al tratarse de dos variables, una cuantitativa (puntuación de las competencias) y otra cualitativa (Género) optamos por la utilización de una prueba T para muestras independientes.

Los resultados nos mostraron que no existía relación entre el género de los sujetos y cada una de las competencias valoradas en 2002 y 2003 (Tabla 7.23.), excepto en la competencia “Trabajo en Equipo”. ( $t=2.341$ ,  $p<0.05$ )

**Prueba T entre variable sexo y las competencias de la organización 2003**

|                                | Prueba de Levene para la igualdad de varianzas |      | Prueba T para la igualdad de medias |                |                  |
|--------------------------------|--|------|-------------------------------------|----------------|------------------|
|                                | F  | Sig. | t                                   | gl             | Sig. (bilateral) |
| Conocimiento/Experiencia 2003  | ,728   | ,394 | -1,001<br>-,998                     | 827<br>495,007 | ,317<br>,319     |
| Orientación a Resultados 2003  | ,749   | ,387 | -,683<br>-,697                      | 827<br>525,783 | ,495<br>,486     |
| Orientación al Servicio 2003   | ,077   | ,782 | -,144<br>-,144                      | 827<br>497,684 | ,885<br>,885     |
| Ética y Compromiso 2003        | ,759   | ,384 | -,101<br>-,100                      | 827<br>491,622 | ,920<br>,920     |
| Iniciativa 2003                | ,000   | ,992 | -,484<br>-,488                      | 827<br>508,073 | ,628<br>,626     |
| Disposición al Cambio 2003     | ,169   | ,681 | ,312<br>,313                        | 827<br>500,861 | ,755<br>,755     |
| Gestión de la Información 2003 | ,297   | ,586 | ,111<br>,112                        | 827<br>504,473 | ,912<br>,911     |
| Comunicación 2003              | ,095   | ,758 | ,138<br>,137                        | 827<br>489,442 | ,890<br>,891     |
| Negociación 2003               | ,210   | ,647 | -,127<br>-,128                      | 827<br>506,459 | ,899<br>,898     |
| Trabajo en Equipo 2003         | 2,702  | ,101 | 2,341<br>2,378                      | 827<br>518,356 | ,019<br>,018     |

Tabla 7. 23. Relación significativa entre el género de los sujetos y las Competencias 2003

**7.3.3. Hipótesis** □

*“En general, no existe relación directa entre las puntuaciones en competencias y el nivel cultural de los sujetos”*

Es decir,



En la tabla 7.24 mostramos los descriptivos del nivel cultural de los sujetos, en función de los estudios académicos y su relación con las medias obtenidas en cada una de las Competencias valoradas en 2003.

|                               |                       | N   | Media | Desviación típica |
|-------------------------------|-----------------------|-----|-------|-------------------|
| Conocimiento/Experiencia 2003 | ESTUDIOS BÁSICOS      | 26  | 3,77  | ,652              |
|                               | ESTUDIOS MEDIOS       | 376 | 3,75  | ,747              |
|                               | ESTUDIOS DIPLOMATURA  | 114 | 3,88  | ,777              |
|                               | ESTUDIOS LICENCIATURA | 216 | 3,87  | ,729              |
|                               | ESTUDIOS MASTER/POST. | 91  | 3,88  | ,712              |
|                               | ESTUDIOS DOCTORADO    | 6   | 4,00  | ,632              |
|                               | Total                 | 829 | 3,81  | ,740              |
| Orientación a Resultados 2003 | ESTUDIOS BÁSICOS      | 26  | 3,65  | ,745              |
|                               | ESTUDIOS MEDIOS       | 376 | 3,76  | ,684              |
|                               | ESTUDIOS DIPLOMATURA  | 114 | 3,68  | ,682              |
|                               | ESTUDIOS LICENCIATURA | 216 | 3,82  | ,686              |
|                               | ESTUDIOS MASTER/POST. | 91  | 3,84  | ,671              |

Las competencias como herramienta para el cambio cultural en una organización

|                              |                       |     |      |      |
|------------------------------|-----------------------|-----|------|------|
|                              | ESTUDIOS DOCTORADO    | 6   | 4,33 | ,816 |
|                              | Total                 | 829 | 3,77 | ,688 |
| Orientación al Servicio 2003 | ESTUDIOS BÁSICOS      | 26  | 4,04 | ,599 |
|                              | ESTUDIOS MEDIOS       | 376 | 3,95 | ,679 |
|                              | ESTUDIOS DIPLOMATURA  | 114 | 3,84 | ,711 |
|                              | ESTUDIOS LICENCIATURA | 216 | 3,95 | ,670 |
|                              | ESTUDIOS MASTER/POST. | 91  | 3,97 | ,722 |
|                              | ESTUDIOS DOCTORADO    | 6   | 4,33 | ,516 |
|                              | Total                 | 829 | 3,94 | ,683 |
| Ética y Compromiso 2003      | ESTUDIOS BÁSICOS      | 26  | 4,15 | ,732 |
|                              | ESTUDIOS MEDIOS       | 376 | 4,16 | ,705 |
|                              | ESTUDIOS DIPLOMATURA  | 114 | 4,10 | ,728 |
|                              | ESTUDIOS LICENCIATURA | 216 | 4,15 | ,644 |
|                              | ESTUDIOS MASTER/POST. | 91  | 4,21 | ,675 |
|                              | ESTUDIOS DOCTORADO    | 6   | 4,83 | ,408 |
|                              | Total                 | 829 | 4,16 | ,690 |
| Iniciativa 2003              | ESTUDIOS BÁSICOS      | 26  | 3,77 | ,765 |
|                              | ESTUDIOS MEDIOS       | 376 | 3,69 | ,764 |
|                              | ESTUDIOS DIPLOMATURA  | 114 | 3,74 | ,788 |
|                              | ESTUDIOS LICENCIATURA | 216 | 3,71 | ,785 |
|                              | ESTUDIOS MASTER/POST. | 91  | 3,74 | ,800 |
|                              | ESTUDIOS DOCTORADO    | 6   | 4,17 | ,753 |
|                              | Total                 | 829 | 3,71 | ,776 |
| Disposición al Cambio 2003   | ESTUDIOS BÁSICOS      | 26  | 3,35 | ,745 |

|                                   |                          |     |      |      |
|-----------------------------------|--------------------------|-----|------|------|
|                                   | ESTUDIOS MEDIOS          | 376 | 3,58 | ,708 |
|                                   | ESTUDIOS DIPLOMATURA     | 114 | 3,53 | ,812 |
|                                   | ESTUDIOS<br>LICENCIATURA | 216 | 3,71 | ,670 |
|                                   | ESTUDIOS MASTER/POST.    | 91  | 3,73 | ,790 |
|                                   | ESTUDIOS DOCTORADO       | 6   | 4,17 | ,753 |
|                                   | Total                    | 829 | 3,62 | ,729 |
| Gestión de la Información<br>2003 | ESTUDIOS BÁSICOS         | 26  | 3,77 | ,652 |
|                                   | ESTUDIOS MEDIOS          | 376 | 3,68 | ,672 |
|                                   | ESTUDIOS DIPLOMATURA     | 114 | 3,72 | ,723 |
|                                   | ESTUDIOS<br>LICENCIATURA | 216 | 3,85 | ,700 |
|                                   | ESTUDIOS MASTER/POST.    | 91  | 3,96 | ,773 |
|                                   | ESTUDIOS DOCTORADO       | 6   | 4,67 | ,816 |
|                                   | Total                    | 829 | 3,77 | ,707 |
| Comunicación 2003                 | ESTUDIOS BÁSICOS         | 26  | 3,96 | ,599 |
|                                   | ESTUDIOS MEDIOS          | 376 | 3,84 | ,694 |
|                                   | ESTUDIOS DIPLOMATURA     | 114 | 3,75 | ,702 |
|                                   | ESTUDIOS<br>LICENCIATURA | 216 | 3,86 | ,632 |
|                                   | ESTUDIOS MASTER/POST.    | 91  | 3,84 | ,637 |
|                                   | ESTUDIOS DOCTORADO       | 6   | 4,50 | ,548 |
|                                   | Total                    | 829 | 3,84 | ,671 |
| Negociación 2003                  | ESTUDIOS BÁSICOS         | 26  | 3,92 | ,628 |
|                                   | ESTUDIOS MEDIOS          | 376 | 3,79 | ,637 |
|                                   | ESTUDIOS DIPLOMATURA     | 114 | 3,82 | ,618 |
|                                   | ESTUDIOS<br>LICENCIATURA | 216 | 3,76 | ,636 |
|                                   | ESTUDIOS MASTER/POST.    | 91  | 3,88 | ,647 |

|                        |                       |     |      |      |
|------------------------|-----------------------|-----|------|------|
| Trabajo en Equipo 2003 | ESTUDIOS DOCTORADO    | 6   | 4,17 | ,408 |
|                        | Total                 | 829 | 3,80 | ,634 |
|                        | ESTUDIOS BÁSICOS      | 26  | 3,96 | ,774 |
|                        | ESTUDIOS MEDIOS       | 376 | 3,78 | ,745 |
|                        | ESTUDIOS DIPLOMATURA  | 114 | 3,78 | ,817 |
|                        | ESTUDIOS LICENCIATURA | 216 | 3,82 | ,751 |
|                        | ESTUDIOS MASTER/POST. | 91  | 3,86 | ,783 |
|                        | ESTUDIOS DOCTORADO    | 6   | 4,50 | ,548 |
|                        | Total                 | 829 | 3,81 | ,762 |

Tabla 7. 24. Descripción de la muestra de los estudios académicos de los sujetos en relación con las puntuaciones obtenidas en la valoración competencias 2003.

Tras la realización de la prueba T, no encontramos relaciones significativas excepto en las competencias Disposición al cambio y Gestión de la Información. (Tabla 7.25.)

Además, encontramos que la mayor parte de estas diferencias empiezan a ser significativas a partir de una separación entre estudios. Así las primeras comparaciones entre estudios básicos, secundarios e incluso Diplomaturas, no establecen grandes diferencias, aunque éstas sí que se hacen significativas a partir de Licenciaturas, Masters y Doctorados.

|                                |              | Suma de cuadrados | gl  | Media cuadrática | F     | Sig  |
|--------------------------------|--------------|-------------------|-----|------------------|-------|------|
| Conocimiento/Experiencia 2003  | Inter-grupos |                   |     |                  |       |      |
|                                | Intra-grupos | 449,934           | 823 | ,547             |       |      |
|                                | Total        | 453,392           | 828 |                  |       |      |
| Orientación a Resultados 2003  | Inter-grupos | 4,184             | 5   | ,837             | 1,779 | ,115 |
|                                | Intra-grupos | 387,181           | 823 | ,470             |       |      |
|                                | Total        | 391,366           | 828 |                  |       |      |
| Orientación al Servicio 2003   | Inter-grupos | 2,403             | 5   | ,481             | 1,030 | ,398 |
|                                | Intra-grupos | 383,932           | 823 | ,467             |       |      |
|                                | Total        | 386,335           | 828 |                  |       |      |
| Ética y Compromiso 2003        | Inter-grupos | 3,425             | 5   | ,685             | 1,442 | ,207 |
|                                | Intra-grupos | 390,874           | 823 | ,475             |       |      |
|                                | Total        | 394,299           | 828 |                  |       |      |
| Iniciativa 2003                | Inter-grupos | 1,701             | 5   | ,340             | ,564  | ,728 |
|                                | Intra-grupos | 496,817           | 823 | ,604             |       |      |
|                                | Total        | 498,519           | 828 |                  |       |      |
| Disposición al Cambio 2003     | Inter-grupos | 8,124             | 5   | 1,625            | 3,098 | ,009 |
|                                | Intra-grupos | 431,659           | 823 | ,524             |       |      |
|                                | Total        | 439,783           | 828 |                  |       |      |
| Gestión de la Información 2003 | Inter-grupos | 12,523            | 5   | 2,505            | 5,136 | ,000 |
|                                | Intra-grupos | 401,387           | 823 | ,488             |       |      |
|                                | Total        | 413,911           | 828 |                  |       |      |
| Comunicación 2003              | Inter-grupos | 4,111             | 5   | ,822             | 1,835 | ,104 |
|                                | Intra-grupos | 368,871           | 823 | ,448             |       |      |
|                                | Total        | 372,982           | 828 |                  |       |      |
| Negociación 2003               | Inter-grupos | 2,109             | 5   | ,422             | 1,049 | ,387 |
|                                | Intra-grupos | 330,841           | 823 | ,402             |       |      |
|                                | Total        | 332,951           | 828 |                  |       |      |
| Trabajo en Equipo 2003         | Inter-grupos | 4,090             | 5   | ,818             | 1,413 | ,217 |
|                                | Intra-grupos | 476,554           | 823 | ,579             |       |      |
|                                | Total        | 480,644           | 828 |                  |       |      |

Tabla 7. 25. Relación entre variable Competencias 2003 y Nivel de Estudios.

En las siguientes figuras se representa gráficamente las medias en relación al nivel de estudios y las competencias que han mostrado diferencias significativas. Así en la Figura 7.8. se representa las diferencias encontradas entre el nivel de estudios y Disposición al Cambio.

En la figura 7.9. se presentan las medias de las competencias obtenidas por los sujetos agrupados por estudios en relación a la competencia “Gestión de la Información”.

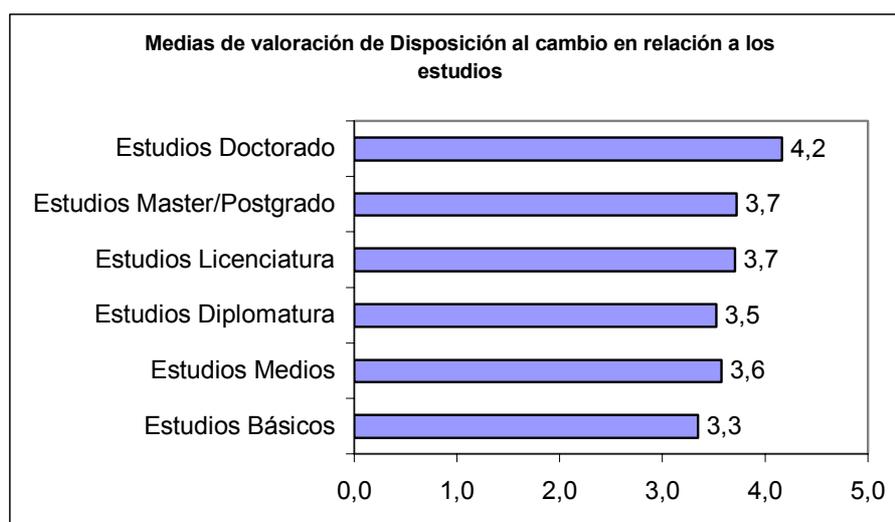


Figura 7. 7. Relación entre variable Competencias 2003 y Nivel de Estudios. Medias de valoración de “Disposición al cambio” en relación al nivel de estudios.

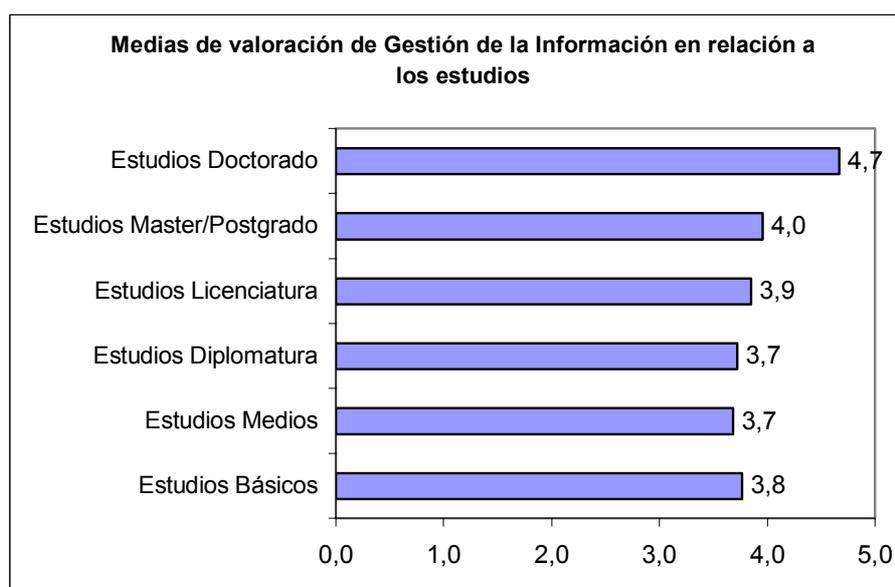


Figura 7. 8. Medias de valoración de “Gestión de la información” en relación al nivel de estudios.

Como se puede observar, existen mayores diferencias en las medida que los estudios son más avanzados. Así la media en los niveles de competencia “Disposición al cambio” en los sujetos con Estudios Básicos es de 3.3, mientras que para los estudios de doctorado era de 4.2. En relación a la competencia “Gestión de la información” los resultados son muy similares. (Figura 7.9)

En los anexos se despliega un estudio más detallado, realizando una prueba T para muestras independientes agrupando cada uno de los estudios para observar las diferencias.

**7.3.4. Hipótesis 7**

*“En general, no existe relación directa entre la procedencia geográfica de los sujetos y las puntuaciones en competencias”*

Es decir,



En la tabla 7.27 mostramos los descriptivos de la procedencia de los sujetos, según ciudad donde se hallaba su centro de trabajo y su relación con las medias obtenidas en cada una de las Competencias valoradas en 2003. En un primer análisis, encontramos ciudades con escasa representación de miembros para la muestra, por lo que decidimos agruparlos por regiones (Tabla 7.26). Sin embargo, finalmente decidimos realizar esta comprobación con los datos originales a fin de no realizar categorizaciones que tuvieran un carácter artificial y pudieran desvirtuar los resultados finales.

**Datos de frecuencias respecto a la variable Región**

|         |                      | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | PAIS VASCO/NAVARRA   | 4          | ,5         | ,5                | ,5                   |
|         | COMUNIDAD VALENCIANA | 55         | 6,6        | 6,6               | 7,1                  |
|         | CASTILLA             | 8          | 1,0        | 1,0               | 8,1                  |
|         | ISLAS BALEARES       | 16         | 1,9        | 1,9               | 10,0                 |
|         | CATALUÑA             | 640        | 77,2       | 77,2              | 87,2                 |
|         | ANDALUCÍA/MURCIA     | 36         | 4,3        | 4,3               | 91,6                 |
|         | ARAGON               | 7          | ,8         | ,8                | 92,4                 |
|         | MADRID               | 55         | 6,6        | 6,6               | 99,0                 |
|         | OTROS                | 8          | 1,0        | 1,0               | 100,0                |
|         | Total                | 829        | 100,0      | 100,0             |                      |

Tabla 7. 26. Datos de frecuencias respecto a la variable recategorizada “Región”

Frecuencias de sujetos relativos a la variable Procedencia

|                        | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Alava          | 1          | ,1         | ,1                | ,1                   |
| Alicante               | 15         | 1,8        | 1,8               | 1,9                  |
| Avila                  | 1          | ,1         | ,1                | 2,1                  |
| Baleares               | 16         | 1,9        | 1,9               | 4,0                  |
| Barcelona              | 598        | 72,1       | 72,1              | 76,1                 |
| Cadiz                  | 1          | ,1         | ,1                | 76,2                 |
| Castellón              | 13         | 1,6        | 1,6               | 77,8                 |
| Girona                 | 19         | 2,3        | 2,3               | 80,1                 |
| Granada                | 1          | ,1         | ,1                | 80,2                 |
| Guadalajara            | 1          | ,1         | ,1                | 80,3                 |
| Guipuzcoa              | 1          | ,1         | ,1                | 80,5                 |
| Huesca                 | 1          | ,1         | ,1                | 80,6                 |
| Jaen                   | 2          | ,2         | ,2                | 80,8                 |
| La Coruña              | 1          | ,1         | ,1                | 80,9                 |
| La Rioja               | 2          | ,2         | ,2                | 81,2                 |
| Las Palmas             | 3          | ,4         | ,4                | 81,5                 |
| Lleida                 | 5          | ,6         | ,6                | 82,1                 |
| Madrid                 | 55         | 6,6        | 6,6               | 88,8                 |
| Málaga                 | 17         | 2,1        | 2,1               | 90,8                 |
| Murcia                 | 3          | ,4         | ,4                | 91,2                 |
| Navarra                | 1          | ,1         | ,1                | 91,3                 |
| Salamanca              | 1          | ,1         | ,1                | 91,4                 |
| Santa Cruz de Tenerife | 2          | ,2         | ,2                | 91,7                 |
| Sevilla                | 12         | 1,4        | 1,4               | 93,1                 |
| Tarragona              | 18         | 2,2        | 2,2               | 95,3                 |
| Toledo                 | 1          | ,1         | ,1                | 95,4                 |
| Valencia               | 27         | 3,3        | 3,3               | 98,7                 |
| Valladolid             | 2          | ,2         | ,2                | 98,9                 |
| Vizcaya                | 1          | ,1         | ,1                | 99,0                 |
| Zamora                 | 2          | ,2         | ,2                | 99,3                 |
| Zaragoza               | 6          | ,7         | ,7                | 100,0                |
| Total                  | 829        | 100,0      | 100,0             |                      |

Tabla 7. 27. Datos de frecuencias respecto a la variable “Procedencia”

Por lo tanto, para la comprobación utilizamos las Competencias de la valoración de 2002 a través de una ANOVA multifactorial. Los resultados expuestos en la Tabla 7.28. En ella podemos comprobar cómo las únicas competencias que tienen significación son las relativas a la “Iniciativa” ( $p < 0.05$ ) y la Competencia “Ética y Compromiso” ( $p \leq 0.05$ ).

**ANOVA de la relación entre la variables Competencias 2002 y la variable Procedencia**

|                                |              | Suma de cuadrados | gl  | Media cuadrática | F     | Sig. |
|--------------------------------|--------------|-------------------|-----|------------------|-------|------|
| Conocimiento/Experiencia 2002  | Inter-grupos | 27,092            | 30  | ,903             | 1,315 | ,122 |
|                                | Intra-grupos | 548,199           | 798 | ,687             |       |      |
|                                | Total        | 575,291           | 828 |                  |       |      |
| Orientación a Resultados 2002  | Inter-grupos | 20,683            | 30  | ,689             | 1,109 | ,315 |
|                                | Intra-grupos | 495,867           | 798 | ,621             |       |      |
|                                | Total        | 516,550           | 828 |                  |       |      |
| Orientación al Servicio 2002   | Inter-grupos | 15,158            | 30  | ,505             | ,849  | ,700 |
|                                | Intra-grupos | 474,772           | 798 | ,595             |       |      |
|                                | Total        | 489,930           | 828 |                  |       |      |
| Ética y Compromiso 2002        | Inter-grupos | 27,176            | 30  | ,906             | 1,472 | ,050 |
|                                | Intra-grupos | 491,104           | 798 | ,615             |       |      |
|                                | Total        | 518,280           | 828 |                  |       |      |
| Iniciativa 2002                | Inter-grupos | 40,008            | 30  | 1,334            | 1,882 | ,003 |
|                                | Intra-grupos | 565,428           | 798 | ,709             |       |      |
|                                | Total        | 605,435           | 828 |                  |       |      |
| Disposición al Cambio 2002     | Inter-grupos | 22,072            | 30  | ,736             | 1,111 | ,314 |
|                                | Intra-grupos | 528,662           | 798 | ,662             |       |      |
|                                | Total        | 550,733           | 828 |                  |       |      |
| Gestión de la Información 2002 | Inter-grupos | 23,840            | 30  | ,795             | 1,250 | ,169 |
|                                | Intra-grupos | 507,516           | 798 | ,636             |       |      |
|                                | Total        | 531,356           | 828 |                  |       |      |
| Comunicación 2002              | Inter-grupos | 25,878            | 30  | ,863             | 1,381 | ,085 |
|                                | Intra-grupos | 498,430           | 798 | ,625             |       |      |
|                                | Total        | 524,309           | 828 |                  |       |      |
| Negociación 2002               | Inter-grupos | 19,309            | 30  | ,644             | 1,156 | ,260 |
|                                | Intra-grupos | 444,254           | 798 | ,557             |       |      |
|                                | Total        | 463,563           | 828 |                  |       |      |
| Trabajo en Equipo 2002         | Inter-grupos | 30,612            | 30  | 1,020            | 1,404 | ,075 |
|                                | Intra-grupos | 580,148           | 798 | ,727             |       |      |
|                                | Total        | 610,760           | 828 |                  |       |      |

Tabla 7. 28. Anova entre variables “Competencias 2002” y variable “Procedencia”

## **7.4. RESULTADOS RELATIVOS A LA RELACIÓN ENTRE LAS COMPETENCIAS ESENCIALES Y LOS VALORES DE LA ORGANIZACIÓN**

### **7.4.1. Hipótesis 8**

*“Los valores que deben prevalecer en las distintas direcciones de la organización coinciden con los niveles de Competencias (asociados a estos valores) más elevados en los sujetos que componen estas direcciones”.*

A la hora de agrupar los sujetos por unidades, no contemplamos aquellas cuya representación en la muestra estaba compuesta de menos de 45 sujetos. En este sentido, al escoger una muestra equitativa de sujetos de Servicios Centrales y Red Comercial se observan, las unidades en servicios centrales están más segmentadas por lo que nos encontrábamos muchas de ellas compuestas por un número no significativo.

Las siguientes tablas son de aquellas Unidades en las que existe un número de sujetos lo suficientemente representativo para poder analizar los datos de forma cruzada y, por otro lado, han establecido suficientes acciones para cada valor para establecer un paralelismo.

A modo de investigación inicial, hemos jerarquizado las competencias en cada unidad en función de las medias más altas, es decir de las puntuaciones más elevadas en esa Dirección. Así, se ha comprobado que en la mayoría de las Unidades donde se ha desarrollado el estudio, la competencia con un nivel más elevado ha sido “Ética y Compromiso” (ver anexos). En la Tabla 7.29 mostramos los datos referentes a la Unidad de Intervención General.

**Estadísticos descriptivos para la Unidad Intervención General**

|                                | N  | Mínimo | Máximo | Media | Desv. típ. |
|--------------------------------|----|--------|--------|-------|------------|
| Ética y Compromiso 2003        | 45 | 3      | 5      | 4,07  | ,580       |
| Gestión de la Información 2003 | 45 | 3      | 5      | 3,87  | ,588       |
| Negociación 2003               | 45 | 3      | 5      | 3,78  | ,560       |
| Comunicación 2003              | 45 | 2      | 5      | 3,76  | ,679       |
| Orientación al Servicio 2003   | 45 | 2      | 5      | 3,76  | ,712       |
| Conocimiento/Experiencia 2003  | 45 | 3      | 5      | 3,71  | ,626       |
| Trabajo en Equipo 2003         | 45 | 2      | 5      | 3,69  | ,763       |
| Iniciativa 2003                | 45 | 2      | 5      | 3,62  | ,684       |
| Orientación a Resultados 2003  | 45 | 2      | 5      | 3,60  | ,654       |
| Disposición al Cambio 2003     | 45 | 3      | 5      | 3,60  | ,688       |
| N válido (según lista)         | 45 |        |        |       |            |

Tabla 7. 29. Estadísticos descriptivos sobre Unidad Intervención General.

En la figura 7.10 se muestran en gráfica de barras la frecuencia de acciones consensuadas para cada uno de los diez valores corporativos de la Unidad Intervención General. En este caso, el valor con mayor número de acciones junto a “Ética” es “Buen Servicio” y “Proximidad”.

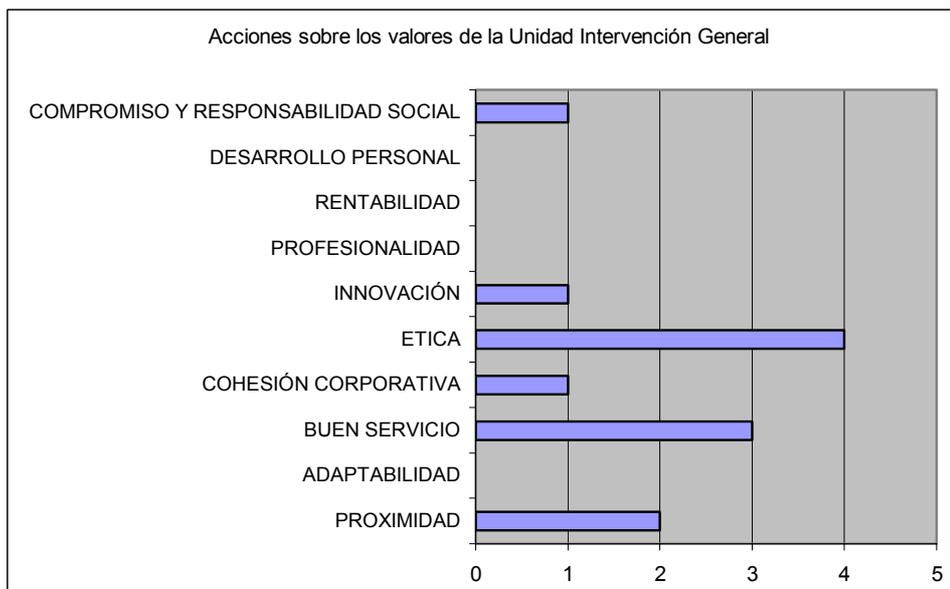


Figura 7. 9. Acciones sobre valores en la Unidad Intervención General

En la Tabla 7.30. mostramos los datos referentes a la Unidad de Organización y Recursos, donde la competencia con una puntuación más elevada ha sido “Ética y Compromiso” (Media=9.24). A continuación “Conocimiento” (Media=4.13) y “Orientación al servicio” (Media=4.02).

**Estadísticos descriptivos para la Unidad Organización y Recursos**

|                                | N  | Mínimo | Máximo | Media | Desv. típ. |
|--------------------------------|----|--------|--------|-------|------------|
| Ética y Compromiso 2003        | 45 | 3      | 5      | 4,24  | ,743       |
| Conocimiento/Experiencia 2003  | 45 | 3      | 5      | 4,13  | ,726       |
| Orientación al Servicio 2003   | 45 | 2      | 5      | 4,02  | ,753       |
| Comunicación 2003              | 45 | 2      | 5      | 3,93  | ,837       |
| Trabajo en Equipo 2003         | 45 | 2      | 5      | 3,91  | ,848       |
| Gestión de la Información 2003 | 45 | 2      | 5      | 3,87  | ,625       |
| Negociación 2003               | 45 | 3      | 5      | 3,82  | ,684       |
| Orientación a Resultados 2003  | 45 | 2      | 5      | 3,76  | ,743       |
| Iniciativa 2003                | 45 | 1      | 5      | 3,73  | 1,009      |
| Disposición al Cambio 2003     | 45 | 2      | 5      | 3,71  | ,895       |
| N válido (según lista)         | 45 |        |        |       |            |

Tabla 7. 30. Estadísticos descriptivos sobre Unidad Organización y Recursos.

Finalmente las acciones sobre los valores, se centran especialmente en el Valor “Desarrollo Personal”, con una frecuencia de 6 acciones, “Profesionalidad” con una frecuencia de 5, y “Adaptabilidad” y “Proximidad” con 4. (Figura 7.11)

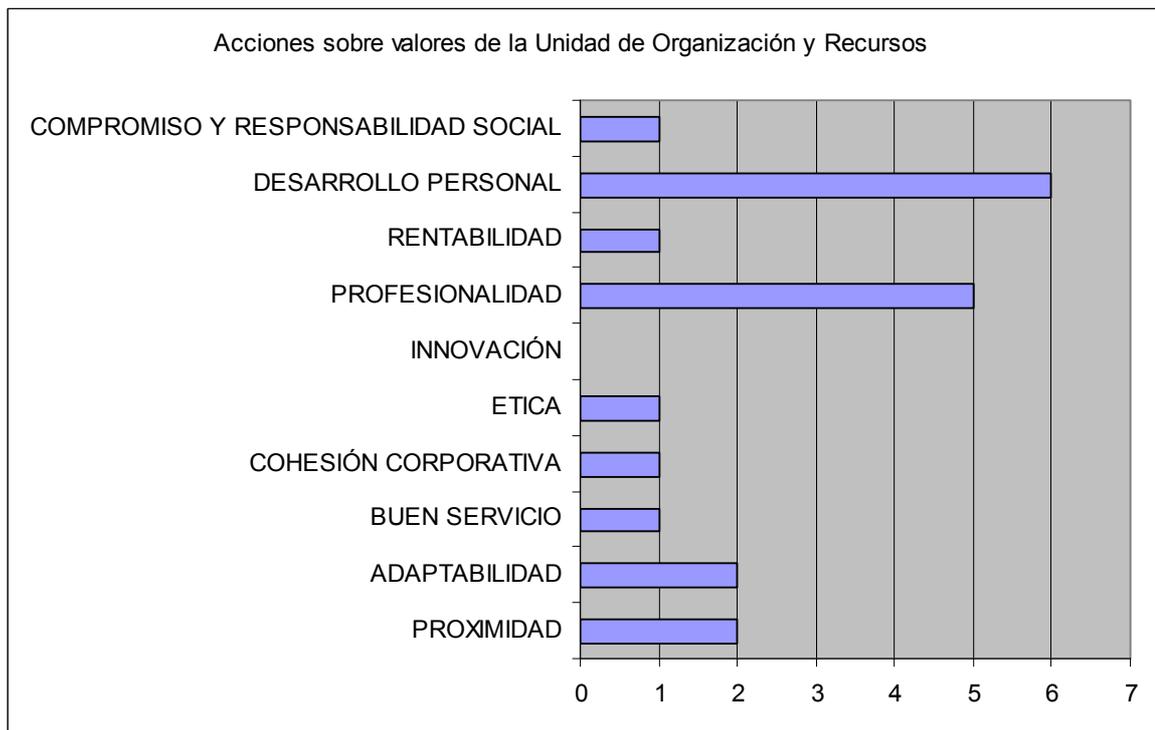


Figura 7. 10. Acciones sobre los valores de la Unidad Organización y Recurso

## CAPÍTULO 8. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

|   |                                |
|---|--------------------------------|
| <b>8.1. INTRODUCCIÓN</b> .....  | <b>397</b>                     |
| <b>8.2. RESULTADOS RELATIVOS A LA ESTRATEGIA Y EL NEGOCIO</b> .....   | <b>398</b>                     |
| <b>8.2.1. HIPÓTESIS 1</b> .....   | <b>398</b>                     |
| <b>8.2.2. HIPÓTESIS 2</b> .....   | <b>399</b>                     |
| <b>8.2.3. HIPÓTESIS 3</b> .....   | <b>401</b>                     |
| <b>8.3. RESULTADOS RELATIVOS A LA FUNCIÓN UNIFICADORA DE COMPETENCIAS</b> ....  | <b>402</b>                     |
| <b>8.3.1. HIPÓTESIS 4</b> .....   | <b>402</b>                     |
| <b>8.3.2. HIPÓTESIS <math>\square</math></b> .....  | <b>403</b>                     |
| <b>8.3.3. HIPÓTESIS 7</b> .....   | <b>404</b>                     |
| <b>8.3.3. HIPÓTESIS <math>\square</math></b> .....  | <b>403</b>                     |
| <b>8.4. RESULTADOS RELATIVOS A LA RELACIÓN ENTRE LAS COMPETENCIAS ESENCIALES Y<br/>LOS VALORES DE LA ORGANIZACIÓN</b> .....               | <b>40 <math>\square</math></b> |
| <b>8.4.1. HIPÓTESIS 8</b> .....   | <b>40 <math>\square</math></b> |
| <b>8. <math>\square</math> ANÁLISIS DE LOS PROBLEMAS METODOLÓGICOS</b> .....  | <b>409</b>                     |
| <b>8. <math>\square</math>1. POSIBLE SESGO SOBRE LA EVALUACIÓN DE LOS EVALUADORES</b> .....   | <b>410</b>                     |
| <b>8. <math>\square</math>2. DEFINICIÓN CLARA Y ENTENDIBLE DEL MODELO Y SUS COMPETENCIAS</b> .....  | <b>411</b>                     |
| <b>8. <math>\square</math>3. POSIBLE SESGO EN LA RECOGIDA DE LOS DATOS SOBRE OBJETIVOS</b> .....  | <b>412</b>                     |
| <b>8. <math>\square</math>4. PARADIGMA DEL OBSERVADOR <math>\square</math> PARTICIPANTE</b> .....   | <b>412</b>                     |
| <b>8. <math>\square</math> <math>\square</math> SESGOS DE LA MUESTRA SELECCIONADA</b> .....   | <b>413</b>                     |
| <b>8. <math>\square</math> <math>\square</math> RELACIÓN ENTRE VALORES Y COMPETENCIAS: DOS VARIABLES DE MUESTRAS<br/>DIFERENTES</b> ..... | <b>414</b>                     |
| <b>8. <math>\square</math> FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN</b> .....  | <b>41 <math>\square</math></b> |
| <b>8.7. CONCLUSIONES</b> .....  | <b>420</b>                     |



## 8.1. INTRODUCCIÓN

**E**n el presente capítulo vamos a realizar una interpretación de los resultados obtenidos en la investigación.

Los resultados generales de la investigación nos confirman gran parte de las hipótesis planteadas. Aquellas que relacionan las competencias con el cambio cultural y su vinculación a la posibilidad de establecer conexiones con los valores corporativos son consideradas muy interesantes para investigaciones posteriores.

Una de las características que consideramos importantes es el hecho de haber escogido una muestra perteneciente a los miembros de una organización bancaria, con instrumentos validados y sistematizados de valoración de potencial y valoración de objetivos, además del número de sujetos participantes, 830. Esto nos permite poder extrapolar gran parte de los resultados obtenidos a otras organizaciones bancarias con una cultura y entornos similares.

Por otro lado, consideramos interesante es el hecho de reforzar la validez del modelo de competencias. Tal y como hemos comentado a lo largo de esta tesis doctoral, las competencias han tenido dificultades a la hora de implantarse dentro de las organizaciones, por la falta de implicación de la plantilla, bien por las dificultades de hacer entendible el concepto y la utilidad de las competencias, bien por las resistencias que cualquier nuevo modelo generan en los empleados. El hecho de aportar investigaciones que vinculen directamente los modelos de competencias esenciales con los resultados de negocio potencia esta línea de trabajo y lo convierten en un instrumento fundamental para su implantación en las organizaciones.

Finalmente, señalaremos que trabajamos con los resultados obtenidos en la valoración de 2003, al tratarse de la última actualización de los datos sobre los sujetos de la muestra y con el objetivo de concretar nuestros resultados en un mismo período de tiempo. Como veremos sólo utilizaremos los datos de la valoración 2002 en aquellos estudios donde vinculemos puntuaciones competenciales interanuales, cuyo propósito era la comparación con determinadas acciones de cambio.

La presentación que vamos a seguir para describir e interpretar los resultados sigue el mismo formato que hemos realizado en la especificación de los objetivos, el planteamiento de las hipótesis y la descripción de resultados:

1. Resultados relativos a la estrategia y el negocio
2. Resultados relativos a la función unificadora de competencias
3. Resultados relativos a la relación entre las Competencias esenciales y los valores de la organización

Para finalizar, realizaremos un análisis de los problemas metodológicos que hemos encontrado, así como las futuras líneas de investigación que se abren a raíz de los resultados encontrados.

## **8.2 DISCUSIONES RELATIVAS A LA ESTRATEGIA Y EL NEGOCIO**

Los resultados hallados en este apartado nos confirman nuestras hipótesis principales. La existencia de una vinculación entre altas puntuaciones en competencias del cluster “negocio” con altas puntuaciones en la valoración de objetivos, apoyan la relación entre las competencias y el resultado empresarial. En este sentido, la investigación ha aportado un valor añadido al haber escogido una variable vinculada directamente al rendimiento del empleado desde el punto de vista organizacional, como es la valoración de los objetivos en un marco empresarial real.

Otro de las interpretaciones que se desprenden de estos resultados es haber encontrado un constructo como las competencias que nos permiten establecer políticas que influyan en los resultados. Las organizaciones bancarias han establecido una estrategia de negocio dirigida hacia la venta y el cliente, por lo que contar con herramientas y modelos desde recursos humanos que estén alineadas con la estrategia general refuerza el modelo, tanto desde el punto de vista de clientes, miembros de la organización y accionistas, que ven reforzados sus resultados.

Interpretación de las hipótesis:

### **8.2.1. Hipótesis 1**

Las competencias que se hayan encuadradas en el cluster “Negocio” (Orientación a Resultados, Orientación al Servicio y Ética y Compromiso) se relacionarán directamente con alta consecución de objetivos en el desempeño de los empleados.

Uno de los primeros resultados que nos parece interesante remarcar es la coincidencia en la relación entre competencias del cluster “Negocio” con objetivos, tanto en Servicios Centrales como en la Red comercial. Este dato es interpretado como un cambio organizacional: En la actualidad, las entidades bancarias necesitan tener una vinculación hacia el negocio desde todas las unidades, incluso aquellas de *Back Office*,

sin contacto directo con el cliente. El hecho de contar con altas puntuaciones en el cluster “negocio” para los sujetos de Servicios centrales, corrobora la coordinación y vinculación de éstos con las estrategias actuales que dan una gran importancia a los objetivos comerciales.

La competencia “Orientación a Resultados” obtiene una relación significativa en las dos unidades. Según su definición “Tener afán de superación, para lograr objetivos ambiciosos que aporten valor” se relaciona directamente con la capacidad del sujeto de alcanzar las metas propuestas, aspecto fundamental en el cumplimiento de los objetivos marcados por la Dirección comercial y Dirección General. Además, una de las particularidades de esta competencia, es que un alta puntuación (indicadores por encima de cuatro) determinan que el “afán de superación” del sujeto se sitúa en una motivación interna, que va mucho más allá de las directrices que marca la dirección comercial.

Por otro lado altas puntuaciones en “Orientación al Servicio”, definida como “satisfacer las expectativas del cliente como base para consolidar una relación fructífera y estable” se vincula a la obtención de altas puntuaciones en resultados, desde el momento en que el cliente ha pasado a ser uno de los puntales para el apalancamiento de las organizaciones bancarias. En el caso de servicios centrales, la vinculación viene determinada por el servicio hacia “el cliente interno” que trabaja en oficinas y que soporta parte de su actividad operativa en Centro Corporativo.

Finalmente las puntuaciones obtenidas en “Ética y Compromiso” han tenido una relación similar, aunque merece un especial análisis. Si bien es cierto que el diseño e implementación de esta competencia en el mapa general dentro del cluster de negocio mantuvo posiciones diferenciadas, la investigación ha confirmado su vinculación a los resultados de negocio. Sin embargo, los resultados han mostrado un mayor número de casos con bajas puntuaciones en la competencia “Ética y Compromiso” y bajas puntuaciones en objetivos. La importancia de este resultado se refleja en el hecho de que el pronóstico sobre el buen rendimiento de empleados con altas puntuaciones en “Ética y Compromiso” tendrá un menor margen de confianza que el pronóstico de bajo rendimiento sobre aquellos sujetos con bajos niveles en la competencia.

La segunda hipótesis referida a estos objetivos expresaba que,

### **8.2.2. Hipótesis 2**

*“Aquellos empleados en posiciones de Negocio (Front Office) tendrán una correlación más alta en competencias del cluster “Relación” que aquellos empleados ubicados en Direcciones de soporte o staff (Back office)”.*

Los resultados obtenidos en la investigación han mostrado una relación significativa, en sentido inverso al plantado en la hipótesis. Es decir se observan niveles más altos en las competencias vinculadas al cluster “Relación” en los sujetos de Servicios Centrales que en los de la Red Comercial.

Para interpretar estos resultados debemos basarnos en qué entendíamos por el cluster Negociación. En este cluster están recogidas todas aquellas competencias que se ponen en acción en situaciones donde existe un contacto directo con el cliente. Los resultados, sin embargo, nos han confirmado que esta definición debe ser extendida a “las relaciones establecidas entre todos los miembros de la organización”.

1. Por lo tanto, las altas puntuaciones en este cluster de los sujetos de SSCC en relación a Red Comercial, nos demuestra que las relaciones se establecen con dos colectivos añadidos, además del cliente externo:
2. Compañeros ubicados en la misma Unidad de negocio donde desarrolla la actividad el empleado, potenciando la competencia de trabajo en equipo y la necesidad de cooperar con los demás, compartiendo información y conocimientos integrados.

Cliente interno, tal y como lo hemos explicado en el capítulo 4, como “cualquier empleado dentro de la organización que recibe el servicio semielaborado, para que le preste una labor de apoyo técnico u operativo con objeto de finalizar dicho servicio”, confirma de nuevo el cambio de estrategia comercial. Así, se varían los canales tradicionales de proveedor – cliente, considerando a los empleados de las oficinas como clientes internos, que necesitan ser atendidos en sus demandas por la repercusión directa que tiene sobre el cliente externo. Como señala Alonso y Blanco (1990) es importante esta nueva concepción porque supone una nueva toma de conciencia de la importancia de satisfacer a nuestro cliente, sea éste el cliente final o el intermedio

Según estos resultados esta nueva consideración de cliente interno trae consigo el cambio de centro de control hacia una mayor responsabilidad del empleado en objetivos de calidad. (Martín, 2003).

### 8.2.3. Hipótesis 3

*“Las competencias son modificables y mejorables, en función del aprendizaje y la formación. Observar cómo las intervenciones de políticas de Recursos Humanos a través de la Formación y el Desarrollo”*

Los resultados de la investigación no han mostrado relaciones significativas entre los cursos de formación y la mejora de competencias en las evaluaciones interanuales. Una explicación a esta situación nos centra en dos cuestiones fundamentales:

1. Tipo de cursos de formación
2. Fechas de impartición de los cursos de formación

1. Tipos de cursos de formación

Cuando diseñamos la variable “Formación” obtuvimos un dato cuantitativo a través del número de cursos de formación que había realizado el sujeto durante el año de realización de la valoración. Sin embargo, en el momento de la investigación se estaban llevando a cabo el diseño de cursos de formación destinados a la mejora en los itinerarios de competencias, que no pudieron ser incorporados al no contar con todas las competencias establecidas, y un número de sujetos lo suficientemente significativo para añadir en nuestra muestra.

Por lo tanto, una de las posibles explicaciones ante la falta de relación vendría determinada por la falta de especificación de los cursos, al incluir cursos de conocimiento técnico (avales, operaciones comerciales, etc) y habilidades personales (hablar en público, conducción de reuniones, atención telefónica). En el caso de haber dispuesto de programas específicos de itinerario de competencias podrían haberse generado relaciones significativas.

2. Fechas de impartición de los cursos de formación

Las evaluaciones de potencial se realizaron en el mes de Julio de los años 2002 y 2003. Sin embargo, los cursos de formación incluidos en esta variable se

realizaron durante el periodo anual 2002, desde Enero a Diciembre, por lo que la cantidad de cursos realizados pudo verse desvirtuada hasta la siguiente valoración en Julio de 2003.

La variable de formación debería contener sólo los cursos de formación realizados durante el periodo interanual Julio 2002-Julio 2003, para tener una muestra de cursos significativos en la investigación.

### **8.3. DISCUSIONES RELATIVAS A LA FUNCIÓN UNIFICADORA DE COMPETENCIAS**

Los objetivos referidos a estas hipótesis están relacionados con las hipótesis planteadas por McClelland (1973) donde planteaba la inexistencia de relación entre el rendimiento de los empleados de una organización y variables ligadas a factores como la edad, el sexo, el nivel cultural o la raza. De hecho, McClelland abrió una nueva línea de investigación al cuestionar la utilidad de los test psicológicos con el rendimiento laboral.

Para validar la universalidad y el planteamiento integrador de las competencias como cambio cultural en las organizaciones bancarias, llevamos a cabo el planteamiento de hipótesis que establecieran una relación con los planteamientos expuestos por McClelland.

#### **8.3.1. Hipótesis 4**

*“En general, no existe relación directa entre las puntuaciones en competencias y la edad de los sujetos”*

Los resultados confirmaron que no existían relaciones significativas entre la edad de los sujetos y los resultados en competencias, excepto en las competencias “Disposición al cambio” ( $p=0.42$ ) y “Trabajo en equipo” ( $p=0.47$ ), con una significación  $p<0.05$ .

Los resultados de estas dos competencias nos inducen a pensar que están relacionadas con aspectos de cambio y reciclaje. Puede plantearse la opción de que a mayor edad de los sujetos, puede existir mayor resistencia a la modificación de hábitos profesionales adquiridos en la adaptación al cambio y a nuevos procesos

(Disposición al cambio) o nuevas formas de cooperación y puesta en común de información y conocimientos (trabajo en equipo).

### 8.3.2. Hipótesis

*“En general, no existe relación directa entre las puntuaciones en competencias y el género de los sujetos”*

Inicialmente acudimos a la muestra de hombres y mujeres de nuestra investigación. El número de mujeres de la muestra, 259, equivalen al 31 % de los sujetos, mientras que los hombres están en un 570, en un 69% de la muestra (Tabla 8.1).

**Variable sexo de los sujetos**

|         |       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 1     | 259        | 31,2       | 31,2              | 31,2                 |
|         | 2     | 570        | 68,8       | 68,8              | 100,0                |
|         | Total | 829        | 100,0      | 100,0             |                      |

Tabla 8. 1. Descriptivo de la muestra en la variable sexo

Los resultados nos muestra que no existen relación entre el género de los sujetos y las competencias, excepto en la competencia “Trabajo en equipo” ( $t=2.341$ ,  $p<0.05$ ). Un análisis más detallado nos ha confirmado que en este caso, las mujeres obtienen puntuaciones en competencias que relacionan significativamente con el trabajo en equipo, por encima de los sujetos varones. La interpretación de estos datos puede hacerse desde un prisma de rol social, y por investigaciones (Abuderne y Nashbitt, 1992) que han relacionado el rendimiento de la mujer a la cooperación y apoyo más que de competencia, fomentando un trabajo en equipo que termina favoreciendo la productividad general.

### 8.3.3. Hipótesis

*“En general, no existe relación directa entre las puntuaciones en competencias y el nivel cultural de los sujetos”*

Para trabajar con esta variable ajustamos el “nivel cultural” a una variable de nivel académico, donde tuvimos en cuenta cuál era el nivel de estudios más elevado alcanzado por el sujeto.

Los resultados respecto a esta hipótesis no mostraron relaciones significativas entre el nivel de competencias y el nivel académico de los sujetos excepto en las competencias Disposición al cambio ( $F=3.098$ ,  $p=0.09$ ) y Gestión de la Información ( $F=5.136$ ,  $p=0.00$ ).

Las diferencias más significativas entre los estudios se encuentran en rangos de estudios alejados, como es el caso de los estudios básicos y los estudios de master/postgrado o doctorado.

Nos parece interesante remarcar la relación existente de nuevo entre la competencia “Disposición al cambio” y otra variable relacionada con los sujetos de la muestra. En esta ocasión la Disposición al cambio entendida como “Ser flexible y adaptarse constructivamente”, podemos entender que aquellos sujetos que presenten un mayor nivel de estudios han podido desarrollar técnicas cognitivas y habilidades interpersonales que les ayudan a adaptarse con mayor rapidez a los cambios de su entorno. Además, como hemos explicado en el punto anterior, la edad correlaciona positivamente con la *Disposición al cambio*, y gran parte de los sujetos con estudios superiores corresponden a una población menor de 35 años.

Por otro lado, la relación hallada entre los niveles de estudios y la Gestión de la información, tiene una explicación desde una concepción más cognitiva. Al diseñar las competencias esenciales se centró en la Gestión de la información, gran parte de los indicadores conductuales que se relacionan con los procesos cognitivos, como la búsqueda activa de información relevante, la capacidad de diferenciar lo esencial de lo accesorio, la comprensión de situaciones complejas o la capacidad de análisis. Todas ellas se relacionan con competencias analíticas o conceptuales. Aquellas personas que han completado estudios superiores o han tenido una educación académica habrán podido poner en práctica determinadas aptitudes cognitivas que otros sujetos con estudios básicos, o que finalizaron los mismos hace bastante tiempo, no han trabajado con la misma intensidad.

#### **8.3.4. Hipótesis 7**

*“En general, no existe relación directa entre la procedencia geográfica de los sujetos y las puntuaciones en competencias”*

En ella podemos comprobar cómo las únicas competencias que tienen significación son las relativas a la “Iniciativa” ( $p < 0.05$ ) y la Competencia “Ética y Compromiso” ( $p \leq 0.05$ ).

Con relación a la competencia “Ética y Compromiso”, las Comunidades autónomas donde ha existido esta diferencia han sido País Vasco respecto a la Comunidad Valenciana, catalana, islas Baleares y Madrid. En este caso interpretamos que estos datos no son significativos ya que la muestra del País Vasco y Navarra no era relevante. ( $N=4$ , 0.5% del total de la muestra).

Por lo que respecta a las diferencias observadas entre Comunidad Valenciana y Cataluña ( $t = -3,321$ ,  $p = 0.01$ ) y Cataluña con andalucía ( $t = 3,244$ ,  $p = 0.01$ ), puede deberse al potente plan de expansión que se está llevando a cabo en el litoral mediterráneo con la implantación de una nueva marca comercial especializada en un cliente extranjero de renta media-alta. Esta expansión ha venido acompañada de incorporaciones de personal joven, preparado y con buenas capacidades comerciales. Todo ello ha podido incidir en los altos niveles de “Iniciativa” con respecto a Cataluña, que es donde se concentra gran parte del personal del negocio de banca tradicional.

Por otro lado, la significación de “Iniciativa” en áreas geográficas de Cataluña y Madrid ( $t = 3,296$ ,  $p = 0.01$ ), puede asociarse a la existencia de subculturas. Si recordamos su definición, “Actuar con voluntad y energía en el trabajo, anticipándose a las circunstancias”, entendemos que en estas dos regiones, donde la implantación de la banca tradicional es importante, los empleados de Cataluña han tenido la oportunidad de desarrollar más habilidades de toma de decisiones motivadas por conocer el entorno donde nace la organización, que en otras zonas, como Madrid, donde la implantación es más reciente. El hecho de que sean, estas zonas geográficas, las que son significativas se debe a la existencia de un mayor número de sujetos en sus muestras (Madrid,  $N=55$ , Cataluña,  $N=640$ ).

#### **8.4. DISCUSIONES RELATIVAS A LA RELACIÓN ENTRE LAS COMPETENCIAS ESENCIALES Y LOS VALORES DE LA ORGANIZACIÓN**

Como ya comentamos en los objetivos generales, nuestra intención era describir la relación entre determinadas competencias y los valores corporativos que representan la visión de la organización, con objeto de describir el vínculo existente entre Competencias-valores y cultura.

#### 8.4.1. Hipótesis 8

*Los valores que deben prevalecer en las distintas direcciones de la organización (dirección riesgos, asesoría, tesorería, banca comercial, etc.) coinciden con los niveles de Competencias (asociados a estos valores) más elevados en los sujetos que componen estas direcciones.*

Al plantear la investigación tuvimos en cuenta dos variables:

1. Por un lado, información referente a una jerarquización de las competencias más importantes en cada una de las Unidades de Negocio de la Organización. En este caso recogimos la información de las medias de cada una de las diez competencias de los sujetos de las Unidades de estudio (Unidad de Marketing, Unidad de Tesorería, Unidad de Intervención General, etc.) para establecer un ranking de las competencias con mayores puntuaciones.
2. Por otro lado, para “cuantificar” los valores teníamos que utilizar una unidad que fuera válida para nuestro estudio y que estuviera sacada del contexto organizacional donde se generaron los valores corporativos. Así pues, en el diseño e implantación de los mismos se realizó una encuesta de clima con el objetivo de detectar la imagen que los empleados tenían de la organización. Una vez realizado esta valoración, que por motivos de confidencialidad con la organización no hemos publicado, se establecieron las diferencias o “gaps” entre el ideal concretado en los valores corporativos y aquellos que poseen los miembros del grupo. A partir de aquí se establecieron los canales o acciones encaminados a alcanzar estos valores. Fueron estas acciones concretas las que determinaron la “cuantificación” de los valores organizativos, entendiendo que un mayor número de acciones de un valor dentro de una Unidad determinaba la mayor importancia de éste.

Estos enlaces los realizamos analizando detalladamente las definiciones y acciones específicas de cada uno de los valores y competencias, descritas ya en el capítulo 8. A través de estas definiciones, observamos las similitudes existentes entre unas y otras en función a los objetivos, a quién iban dirigidas y su utilidad final en la organización

Relacionando cada uno de los valores con las competencias esenciales de la organización establecimos un cuadro de doble entrada que mostramos a continuación, donde cada una de las zonas sombreadas corresponde a una relación entre competencia y valor: (Tabla 8.2)

Las competencias como herramienta para el cambio cultural en una organización

| <b>Valores</b><br><b>Competencias</b>   | <b>PROXIMIDAD</b><br>Somos sensibles a la diversidad de intereses y culturas de los clientes. | <b>ADAPTABILIDAD</b><br>Asumimos positivamente los cambios como oportunidad de mejora. | <b>BUEN SERVICIO</b><br>Tenemos obsesión por las cosas bien hechas | <b>COHESIÓN CORPORATIVA</b><br>Formamos parte de un proyecto común, con historia y prestigio. | <b>ÉTICA</b><br>Todos nuestros actos se basan en la equidad, | <b>INNOVACIÓN</b><br>Adoptamos una actitud de mejora, sin temor al cambio. | <b>PROFESION</b><br>Tomamos decisiones responsables | <b>RENTABILIDAD</b><br>Trabajamos para hacer más rentable y sostenible la empresa | <b>DESARROLLO PERSONAL</b><br>Somos capaces de captar, retener y desarrollar el talento. | <b>COMPROMISO Y RESPON. SOCIAL</b><br>Somos una empresa socialmente responsable |
|---|---|--|--|---|--|--|---|---|--|---|
| <b>CONOCIMIENTO</b><br>Contar con el "saber hacer" necesario para ser un profesional en la función                                    |   |  |  |   |  |  |   |   |  |   |
| <b>ORIENTACIÓN A RESULTADOS</b><br>Tener afán de superación, para lograr objetivos ambiciosos que aporten valor                       |   |  |  |   |  |  |   |   |  |   |
| <b>ORIENTACIÓN AL SERVICIO</b><br>Satisfacer las expectativas del cliente como base para consolidar una relación fructífera y estable |   |  |  |   |  |  |   |   |  |   |
| <b>ÉTICA Y COMPROMISO</b><br>Comportarse con transparencia e integridad y compartir el proyecto y los valores de la Organización      |   |  |  |   |  |  |   |   |  |   |
| <b>INICIATIVA</b><br>Actuar con voluntad y energía en el trabajo, anticipándose a las circunstancias                                  |   |  |  |   |  |  |   |   |  |   |
| <b>DISPOSICIÓN AL CAMBIO</b><br>Ser flexible y adaptarse constructivamente  |   |  |  |   |  |  |   |   |  |   |
| <b>GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN</b><br>Tratar los datos orientándose hacia la acción   |   |  |  |   |  |  |   |   |  |   |
| <b>COMUNICACIÓN</b><br>Escuchar activamente y transmitir información de forma eficaz.   |   |  |  |   |  |  |   |   |  |   |
| <b>NEGOCIACIÓN</b><br>Establecer acuerdos de beneficio mutuo  |   |  |  |   |  |  |   |   |  |   |
| <b>TRABAJO EN EQUIPO</b><br>Colaborar sinérgicamente para obtener resultados superiores, potenciando lo mejor de cada uno             |   |  |  |   |  |  |   |   |  |   |

De esta forma, entendíamos que, por ejemplo, debía existir una relación entre el Valor Proximidad con las competencias “Orientación al Servicio”, “Disposición al cambio” o “Comunicación”, o de la misma forma, entre la competencia “Ética y Compromiso” y los valores “Cohesión Corporativa”, “Compromiso y Responsabilidad social” y “Ética”.

Así pues nuestro objetivo en esta hipótesis era analizar las semejanzas entre el modelo planteado en la Tabla 8.2 y los resultados de las relaciones entre las unidades.

Las Unidades con las que trabajamos debían cumplir dos criterios importantes:

1.- Que tuvieran un número de sujetos suficientes para que los datos fueran estadísticamente significativos. De esta forma se eliminaron en esta investigación aquellas unidades que tenían menos de 40 sujetos.

2.- Que las acciones propuestas para la mejora de los valores fueran al menos dos y en más de dos valores, para poder contar con datos estadísticamente significativos.

Uno de las Unidades donde se concentraba un mayor número de sujetos era Banca Comercial, al incluir los miembros de la parte de “Red Comercial”. Sin embargo, la definición de acciones relativas a la implantación de los valores corporativos, se realizó inicialmente en unidades de servicios centrales para extrapolarlo posteriormente a unidades de Negocio, por lo que debimos descartarla. Esto nos redujo considerablemente la muestra al contar con la mitad de los sujetos de la muestra

Por esta razón, hemos recogido dentro de la muestra dos de las Unidades que sí cumplían estos requisitos: Intervención General y Organización y Recursos. En la parte de anexos se han recogido los datos de todas las unidades que pueden suscitar próximas investigaciones con interesantes planteamientos, una vez incorporada los datos sobre valores de las unidades de negocio.

Los resultados mostrados para esta hipótesis nos demuestran ciertas relaciones entre las competencias y los valores para las Unidades donde hemos realizado la investigación.

Respecto a la Unidad de Intervención General, la interpretación de los resultados nos muestra la relación entre varias competencias:

Por un lado la relación entre Ética y Compromiso (Media 4.07), la primera de la Unidad, con el valor “Ética” que se planteaba como el primero de esta unidad por el número de acciones a realizar (Frecuencia=4).

Por otro lado, la competencia “Negociación”, que figura en tercer lugar (Media=3.78) se relaciona con un valor que planteábamos en nuestra tabla inicial: Buen Servicio (Frecuencia= 3).

Finalmente, se destaca otro valor importante en la unidad, como es “Proximidad” (Frecuencia=2), que a su vez se relaciona con dos competencias que establecíamos vinculadas: Comunicación (Media= 3.76) y Orientación al servicio (Media=3.76).

En este sentido, al interpretar estos resultados podemos realizar un análisis de la cultura y misión de Intervención General: Un conjunto de profesionales, donde el rigor, la confidencialidad y la ética son prioritarios, con una importante necesidad de ofrecer soluciones a los clientes internos.

Respecto a la unidad de Organización y Recursos, la interpretación de resultados nos muestra las siguientes relaciones:

Los valores más importantes por el número de acciones son “Desarrollo Personal” (Frecuencia=6), descrito como “Somos capaces de captar, retener y desarrollar el talento”, y “Profesionalidad” descrito como “Tomamos nuestras decisiones con rigor, responsabilidad y sentido del negocio” que se relacionan en este caso con “conocimiento y experiencia” (Media= 4.13), la segunda competencia en la Unidad.

También encontramos relaciones entre el valor “Proximidad” el tercer valor más importante por número de acciones (Frecuencia =2) y Orientación al Servicio, tercera competencia (Media=4.02).

Estos resultados, nos ayudan a interpretar igualmente cuál es la misión de cada una de estas unidades en función de las relaciones establecidas entre las competencias y los valores y la existencia de subculturas “oficializadas”. En este caso, la existencia de valores como “Desarrollo Personal”, “Profesionalidad”, “Proximidad”, y competencias como “Conocimiento y experiencia” y “proximidad”, son interpretados como los correspondientes una unidad compuesta por profesionales cuyos máximos intereses se centran en el servicio de las necesidades de otros miembros de la organización, el asesoramiento técnico en cuestiones relacionados con su ámbito y desarrollo profesional y personal de los miembros de la organización.

## **8. □ ANÁLISIS DE LOS PROBLEMAS METODOLÓGICOS**

El hecho de realizar la investigación dentro de una organización bancaria nos ha proporcionado datos y resultados que conectan con la realidad empresarial, pero que, a la vez, nos hace tener en cuenta una mayor cantidad de elementos que pueden ocasionar

errores metodológicos fruto de una “investigación de campo” realizada sobre un escenario empresarial.

A continuación pasamos a describir los problemas metodológicos que nos hemos encontrado y las soluciones que hemos intentado proporcionar para su corrección:

### **8.□1. Posible sesgo sobre la evaluación de los evaluadores**

El sesgo de los evaluadores es uno de los problemas metodológicos más frecuentes. Existen diversas causas que pueden provocarlo:

1. La tendencia a evitar el conflicto, ya que evaluaciones por debajo de las esperadas por los empleados pueden originar situaciones de conflicto. Este hecho, lejos de ser un problema se planteó como una oportunidad de mantener una comunicación con el empleado, a la vez que se le sugerían planes de mejora en determinadas competencias, apoyándose en aquellas que tuviera más desarrolladas.
2. El problema que podría representar la “especulación” de las competencias. Entender los niveles como “notas” y querer ofrecer puntuaciones similares para todos los miembros de un departamento con el “objetivo” de evitar agravios comparativos, podía ocasionar en los evaluadores atender más a colocar puntuaciones por encima del nivel 3, entendiéndose así solventada esta situación. Una de las ventajas que ofrecía este modelo, como todos los que trabajan por competencias, era la utilización de indicadores conductuales, de tal forma que fuera más sencillo para el evaluador, puntuar la competencia del empleado, a la vez que podía tener un efecto más motivador en las acciones emprendidas para su mejora.
3. La falta de implicación de los directivos intermedios en el modelo de competencias. Como ya hemos comentado, no es un hecho aislado, y las resistencias ante una nueva forma de evaluación o modelos que se plantean inicialmente excesivamente alejados del puro rendimiento pueden ocasionar evitar la asunción de esta nueva forma de trabajo. En este sentido nuestras acciones fueron encaminadas a una importante campaña de sensibilización sobre esta nueva herramienta y las implicaciones positivas que tendría sobre la dirección de las personas de sus equipos.

Las medidas específicas para aumentar la validez interjueces, fue recogida mediante diversas acciones:

1. Cursos de formación sobre evaluación de potencial y especialmente en competencias. (Ya comentados en el apartado 8.1.1.)
2. Remarcando la importancia del proceso con comunicaciones de la alta dirección (En el diseño y puesta en marcha).
3. Estableciendo un sistema totalmente informatizado (a través de la Intranet) que facilitaba el proceso.
4. Realizando una acción de comunicación transparente sobre los dos sujetos interesados: Evaluador y evaluado, de tal forma que se redujeran las posibilidades de sesgo.
5. Diseñando un formato que diera peso a las puntuaciones cuantificables y objetivables por encima de las observaciones subjetivas y cualitativas, mediante el uso de indicadores conductuales.

Entendemos que es muy difícil eliminar todos los posibles errores que pueden originar las evaluaciones llevadas a cabo por los responsables de equipos, pero a través de las medidas que hemos planteado y de herramientas objetivas e informatizadas, hemos intentado reducir estas posibles desviaciones.

#### **8.□2. Definición clara y entendible del modelo y sus competencias.**

Otro de los aspectos vitales ha sido que los evaluadores y los miembros de la organización entendieran el modelo y cada una de las diez competencias. Esto se ha llevado a cabo mediante un diccionario de competencias e información actualizada en la Intranet corporativa.

Sin embargo, y a pesar de que las evaluaciones venían acompañadas de indicadores conductuales, han existido algunas competencias que no han sido correctamente entendidas por los miembros de la organización, como “Ética y Compromiso”, ligándose más a un aspecto cultural de “estar volcado en el trabajo y darlo todo por la empresa”, que su correcta definición “Comportarse con transparencia e integridad y compartir el proyecto y los valores del Grupo”. Por otro lado, otras como “Conocimiento” eran específicas para aquellos puestos de trabajo con un alto componente técnico, aunque desde el propio concepto de competencias el “conocimiento” no debería haber estado incluido, sino en aspectos más “hard”, junto a la experiencia en el puesto o puestos similares, los estudios o la función profesional.

### **8.3. Posible sesgo en la recogida de los datos sobre objetivos**

El diseño metodológico no se ha realizado a través de encuestas, ni su pasación ha sido realizada por los investigadores. Por lo tanto, uno de los riesgos metodológicos en la recogida de los datos venía determinado en la responsabilidad de evaluador y evaluado de que ésta fuera acorde con el modelo y su desempeño profesional.

Entendemos que han existido dos elementos que han ayudado en esta labor:

1. La utilización de una herramienta informatizada ha ayudado a la eliminación de sesgos propios de la “manipulación”, ya que el sistema estaba pensado con la idea de pasar por la evaluación de aquellas personas que participaban en el circuito.
2. Al tratarse de datos reales, los evaluadores han intentado ceñirse a datos objetivos y valorables, con la idea de evaluar a sus colaboradores en una línea adecuada a su rendimiento. Así mismo, la consecución de objetivos se confronta con el plan comercial de cada oficina en la Red Comercial y con la fijación de objetivos que previamente se ha realizado, en Servicios Centrales.

### **8.4. Paradigma del observador-participante**

A pesar de que la investigación ha sido realizada en una empresa donde realizo mi actividad profesional hemos sido extremadamente cuidadosos en la recogida de

datos para que éstos no se vieran afectados por esta circunstancia. Para ello remarcamos la importancia de:

1. Recogida de datos informatizada, sin ninguna intervención del investigador, excepto en la comprobación de que las evaluaciones de potencial y objetivos, así como la posterior recogida de datos, se estaban realizando correctamente.
2. El hecho de no incorporar la entrevista como herramienta de medición obedece, igualmente, a esta circunstancia. Entendemos que la recogida de datos se hubiera visto alterada por el efecto halo o la deseabilidad social.
3. Importancia de que las variables utilizadas obedecen a una organización real en un proceso y ciclo real, por lo que se reduce igualmente las posibilidades de sesgos productos de la propia investigación.

#### **8.□□ Sesgos de la muestra seleccionada**

Al seleccionar la muestra hubo dos criterios que considerábamos básicos:

1. La eliminación del personal administrativo que, por convenio, no dispone de objetivos, por lo que tendríamos sujetos sin poder incorporar a la investigación en diversos de los estudios que hemos realizado.
2. Muestra similar entre sujetos de Servicios Centrales y Red Comercial. Otro de los aspectos que hemos considerado muy importante desde el principio, es el establecimiento de comparaciones y relaciones entre sujetos de estas dos grandes estructuras en la organización bancaria. Para ello, seleccionamos una muestra similar de sujetos que, aunque no corresponde al porcentaje de las organizaciones bancarias, donde más del 70% del personal se haya en la Red Comercial, establecimos como criterio para no ver alteradas los resultados por una diferencia en el número de sujetos de una u otra muestra.

El hecho, pues, de seleccionar estos dos criterios fundamentales, ha provocado que para algunas investigaciones, los sujetos agrupados por determinados criterios, no han sido significativos. Ha sido el caso de:

1. *Agrupación de sujetos por procedencia:* A la hora de relacionar datos de diversas provincias, hemos encontrado un gran número de sujetos en lugares donde la organización está muy implantada (Cataluña, N=640) frente a otras regiones con escaso número de sujetos (Aragón, N=7, Castilla, N=8, País Vasco, N=4). Ello ha originado que alguno de los resultados en esta hipótesis no hayan sido tenidos en cuenta por falta de significación en el número de sujetos.
  
2. *Agrupación de sujetos por Unidades de Negocio:* En esta ocasión, tal y como hemos comentado en la interpretación de los resultados de la relación entre las Competencias esenciales y los valores de la organización, hemos tenido que desestimar aquellas unidades que no contaban con un número mínimo de casos. Así, existían Unidades como Nuevas Tecnologías (N=1), Banca Privada (N=2), Gabinete de Comunicación (N=3) o Internacional (N=5), entre otros. De esta forma, hemos tenido que utilizar aquellas unidades con un número no inferior a 40 sujetos, por lo que no hemos podido completar la confirmación de esta hipótesis. Entendemos que puede ser un futuro planteamiento para estudios posteriores.

### **8.□□ Relación entre valores y competencias: Dos variables de muestras diferentes**

La obtención de la muestra de valores fue extraída de la población “Valores Corporativos” mientras que la muestra de competencias fue extraída de la población “Sujetos de la organización”. De esta forma nos encontrábamos ante un problema de incompatibilidad de las variables.

Una posible solución hubiera sido realizar un cuestionario estandarizado sobre la implantación de los valores en cada uno de los 828 sujetos que realizaron la muestra para tener una muestra compatible con las competencias. Esta opción, se descartó, debido a que durante la realización de la investigación, la organización estaba llevando a cabo un proceso de fusión con otra organización, por lo que se descartó esta pasación para evitar posibles interpretaciones erróneas en los propios empleados.

La solución que encontramos fue la realización de la investigación como dos muestras independientes, para luego relacionar sus datos en una tabla de doble entrada, como la expuesta en el apartado anterior. Si bien es cierto, que la pasación de una prueba T sería más fiable (en el caso de haber podido realizar la primera opción)

mediante esta segunda queríamos dejar un planteamiento abierto, ante la confirmación de algunas de nuestras relaciones planteadas a priori.

Por lo tanto, a pesar de no considerar este resultado estadísticamente significativo, nos permite establecer los primeros nexos de unión para futuras líneas de investigación, con la posibilidad de realizar una prueba estandarizada sobre valores a los sujetos de la organización.

## **8. □ FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.**

A raíz de los resultados de esta investigación se abren nuevas vías de investigación que consideramos muy interesantes:

Por un lado, en la medida en que se ha comprobado la existencia de relación entre las competencias asociadas al negocio y los resultados de rendimiento medidos en objetivos, podemos incidir en futuras líneas de investigación que nos ayuden a trazar planes de actuación sobre las competencias a mejorar. El hecho de establecer esta relación, también puede ayudarnos a fomentar una mayor implicación en todos los estratos de la organización.

En este mismo caso, consideramos que se abre otra línea de investigación en el establecimiento de diferentes criterios entre el nivel de la competencia y los resultados. Es decir, poder analizar si un determinado nivel de competencia (por ejemplo, nivel 4 en orientación a resultados) se relaciona significativamente respecto al cumplimiento de objetivos (por ejemplo, un desempeño por encima de 110%) respecto a otros niveles de la misma competencia.

Una de los intereses que nos ha despertando la relación los resultados de la investigación han sido la conexión de las competencias con la dirección por Valores en las Organizaciones Bancarias. Consideramos que se abre una nueva línea de investigación hacia este campo partiendo de las profundas investigaciones llevadas a cabo por autores como los Profesores Dolan y García (1997) y sus colegas americanos Blanchard y O'Connor (1997).

Un gráfico de futuras líneas de investigación se resume en la Figura 8.1, donde ponemos en relación las características de la cultura corporativa establecidas por Schein (1988), la vinculación con el Iceberg de Boyatzis (1982), respecto a los niveles de conducta del individuo, y las herramientas de enlace, a través de las competencias esenciales (Prahalad y Hamel, 1990)

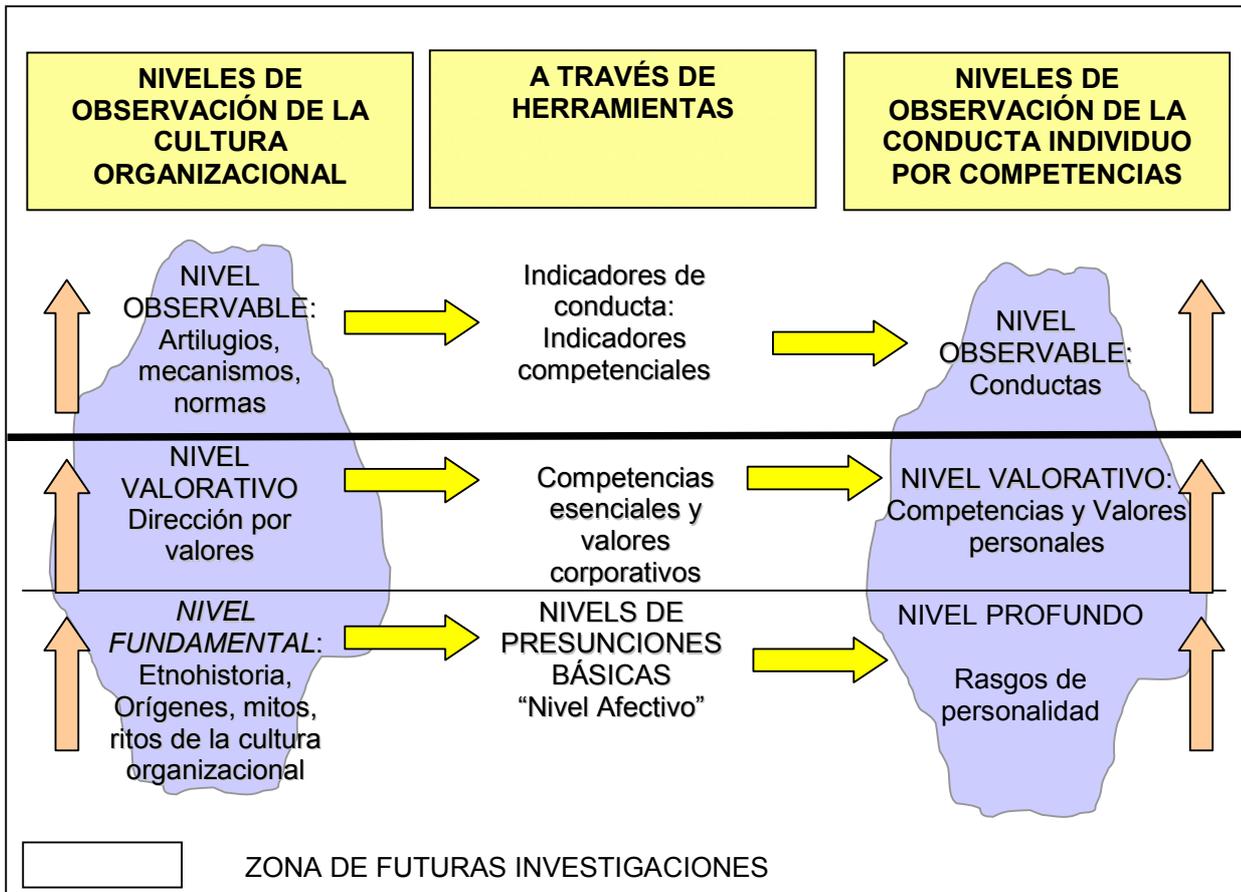


Figura 8. 1. Relación entre niveles de cultura organización y conducta individual (Elaboración propia)

Otra de las futuras líneas de investigación en relación entre los valores y las Competencias es el establecimiento de una metodología que nos ayudara a describir e intervenir en las organizaciones en función de un diseño previo de cultura y competencias. Tal y como comenzamos a describir en la hipótesis 8, estableceríamos un cuadro de doble entrada (Competencias – Valores). Las primeras medirían grado de cumplimiento a través de conductas que llevaran al desempeño excelente, y los segundos establecerían cuáles son los principios en los que debo basar esas conductas para llegar a la visión empresarial.

Estos dos parámetros nos ayudan a describir la cultura o subculturas existentes dentro de una organización, pudiendo llegar a crear un mapa de culturas como el que planteamos en la Tabla 8.2.

Para ello utilizamos las competencias y valores de la organización de estudio, aunque entendemos que en futuras investigaciones se podría trabajar para su extrapolación a otras organizaciones. Como se observa en la Tabla 8.2, en función de

unas determinadas competencias agrupadas en determinados clusters, pueden asociarse determinados valores agrupados también en categorías. Para ello podría ser útil la clasificación realizada por García (2000) a través de su modelo triaxial en:

1. *Valores asociados a la responsabilidad económica*: competitividad, flexibilidad, organización, comunicaciones eficaces, pragmatismo, profesionalidad técnica, seguridad o prudencia. En este caso serían Profesionalidad o Rentabilidad.
2. *Valores asociados a la responsabilidad ética*: ética, humildad, modestia, idealismo, utopía, justicia-responsabilidad social, sinceridad transparencia, respeto al entorno natural, cooperación o compañerismo. En este caso serían Cohesión corporativa, Ética, o Compromiso y Responsabilidad social.
3. *Valores asociados a la responsabilidad emocional*: Alegría, apertura mental, estéticas, aventura, valentía, calidez, proximidad, empatía emocional, iniciativa o ilusión. En este caso serían Proximidad, Adaptabilidad, Buen servicio, innovación y Desarrollo Personal.

Las competencias se asociarían en:

1. *Cluster negocio*: Orientación a Resultados, Orientación al servicio y Ética y Compromiso.
2. *Cluster eficacia personal*: Iniciativa, Disposición al cambio y Gestión de la Información.
3. *Cluster de Relación*: Comunicación, Negociación y Trabajo en Equipo.

A través de este cuadro de doble entrada podríamos establecer, pues, diferentes subculturas que serían categorizadas y diagnosticadas mediante una herramienta. A partir de aquí, lo interesante del modelo sería proporcionar mecanismos para el cambio cultural, en función a la estrategia y cultura de la organización ideal y teniendo en cuenta los valores y actitudes de los miembros de la organización actual (Tabla 8.3):

1. *Subculturas* de servicio y atención al cliente (en amarillo)
2. *Subculturas* orientadas a la ética y sentido del compromiso empresarial (en naranja)

3. *Suculturas* orientadas a la innovación y desarrollo profesional y proyectos. (en verde)
4. Subculturas orientadas al análisis de información y manejo de información y búsqueda de la rentabilidad. (en azul)

Las competencias como herramienta para el cambio cultural en una organización

| <b>Valores</b>  | <b>PROXIMIDAD</b><br>Somos sensibles a la diversidad de intereses y culturas de los clientes. | <b>ADAPTABILIDAD</b><br>Asumimos positivamente los cambios como oportunidad de mejora. | <b>BUEN SERVICIO</b><br>Tenemos obsesión por las cosas bien hechas | <b>COHESIÓN CORPORATIVA</b><br>Formamos parte de un proyecto común, con historia y prestigio. | <b>ÉTICA</b><br>Todos nuestros actos se basan en la equidad, la coherencia y la honestidad | <b>INNOVACIÓN</b><br>Adoptamos una actitud de mejora, sin temor al cambio. | <b>PROFESION</b><br>Tomamos decisiones responsables y sentido de negocio. | <b>RENTABILIDAD</b><br>Trabajamos para hacer más rentable y sostenible la empresa | <b>DESARROLLO PERSONAL</b><br>Somos capaces de captar, retener y desarrollar el talento. | <b>COMPROMISO Y RESPON. SOCIAL</b><br>Somos una empresa socialmente responsable |
|---|---|--|--|---|--|--|---|---|--|---|
| <b>Competencias</b>   |   |  |  |   |  |  |   |   |  |   |
| <b>CONOCIMIENTO</b><br>Contar con el "saber hacer" necesario para ser un profesional en la función                                    |   |  |  |   |  |  |   |   |  |   |
| <b>ORIENTACIÓN A RESULTADOS</b><br>Tener afán de superación, para lograr objetivos ambiciosos que aporten valor                       |   |  |  |   |  |  |   |   |  |   |
| <b>ORIENTACIÓN AL SERVICIO</b><br>Satisfacer las expectativas del cliente como base para consolidar una relación fructífera y estable |   |  |  |   |  |  |   |   |  |   |
| <b>ÉTICA Y COMPROMISO</b><br>Comportarse con transparencia e integridad y compartir el proyecto y los valores de la Organización      |   |  |  |   |  |  |   |   |  |   |
| <b>INICIATIVA</b><br>Actuar con voluntad y energía en el trabajo, anticipándose a las circunstancias                                  |   |  |  |   |  |  |   |   |  |   |
| <b>DISPOSICIÓN AL CAMBIO</b><br>Ser flexible y adaptarse constructivamente  |   |  |  |   |  |  |   |   |  |   |
| <b>GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN</b><br>Tratar los datos orientándose hacia la acción   |   |  |  |   |  |  |   |   |  |   |
| <b>COMUNICACIÓN</b><br>Escuchar activamente y transmitir información de forma eficaz.   |   |  |  |   |  |  |   |   |  |   |
| <b>NEGOCIACIÓN</b><br>Establecer acuerdos de beneficio mutuo  |   |  |  |   |  |  |   |   |  |   |
| <b>TRABAJO EN EQUIPO</b><br>Colaborar sinérgicamente para obtener resultados superiores, potenciando lo mejor de cada uno             |   |  |  |   |  |  |   |   |  |   |

Tabla 8.3. Relaciones entre las competencias esenciales y los valores.

## 8.7. CONCLUSIONES

A modo de resumen, las hipótesis que se plantean en el presente trabajo de investigación se concretan en los siguientes puntos:

1. Existe, a nivel general, una relación positiva y significativa entre altos niveles de competencias del cluster negocio (Orientación a Resultados, Orientación al Servicio y Ética y Compromiso) y los resultados obtenidos en las valoraciones de objetivos.
2. Los sujetos de Servicios Centrales (Back Office) presentan puntuaciones significativamente más altas en las competencias encuadradas en el Cluster “Relación” (Comunicación, Negociación y Trabajo en Equipo) que los sujetos de la Red Comercial (Front Office).
3. No existe relación entre la Formación tradicional (cursos de formación, formación on line) y la mejora de las evaluaciones de competencias interanuales.
4. No se han encontrado relaciones significativas entre la edad de los sujetos y las puntuaciones obtenidas en su valoración de competencias.
5. No se han encontrado relaciones significativas, entre el género de los sujetos y las puntuaciones obtenidas en su valoración de competencias.
6. En general, no se han encontrado relaciones significativas entre el nivel de estudios de los sujetos y las puntuaciones obtenidas en su valoración de competencias.
7. En general, no se han encontrado relaciones significativas, entre la procedencia de los sujetos y las puntuaciones obtenidas en su valoración de competencias.

8. Se han encontrado relaciones entre los valores corporativos más importantes y las competencias esenciales más destacables en los sujetos pertenecientes a determinadas unidades de negocio.

Las principales conclusiones de la presente investigación se resumen en los tres objetivos que planteábamos al principio de este trabajo de investigación:

Por un lado, los resultados de la investigación nos ha permitido validar el Modelo de Gestión por Competencias utilizado en la Organización Bancaria al establecer una relación entre las competencias del negocio y los resultados de desempeño medidos a través de la valoración de objetivos comerciales.

Por otro lado, el análisis teórico y su posterior comprobación empírica nos han permitido describir la universalidad y el planteamiento integrador de las competencias en las organizaciones bancarias, al no vincularlas a variables personales como el género, la procedencia, el nivel cultural o la edad.

Finalmente, hemos establecido un primer acercamiento a la relación que se establece entre los valores de la organización y las competencias esenciales, como elementos indispensables para llevar a cabo cualquier actuación de cambio cultural.



---

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABUDERNE, P., & NAISBITT, J. (1992). *Megatendencias de la mujer*. Bogotá: Editorial Norma.
- ACKOFF, R., & EMERY, D. (1972). On purposeful systems. In F.E. (Ed.). Chicago: Aldine Atherton.
- ACKOFF, R. L. A. (1959). Game, decisions and organization. *General systems*, 4, 145-150.
- AGUIRRE, A. (1994). La cultura de la empresa. *Anthropologica*, 54, 15-16.
- AGUIRRE, A. (1997). Los rituales en la empresa. *Perspectivas de Gestión*, 1, 56-63.
- AGUIRRE, A. (2000). *La cultura de las organizaciones*. Barcelona: PPU.
- AGUIRRE, A., & MORALES, J. F. (2000). *Identidad cultural y social*. Barcelona: Bardenas.
- AKEHURST, R., BRAZIER, J., & NORMAND, C. (1988). Internal markets in the national health service: A review of the economic issues (pp. Discussion paper 40). University of York, York: Centre for Health Economics.
- ALABART, Y. (1995). Definiciones y manifestaciones de la cultura empresarial. *Folleto- Holguín*.
- ALABART, Y. (2001). *Diagnóstico de la cultura organizacional. Resultados de investigación*. La Habana: Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR).
- ALEX, L. (1991). Descripción y registro de las cualificaciones. El concepto de cualificación. *Formación Profesional*, 23-27.
- ALONSO, C. M. (2000). *Los estilos de aprendizaje. Procedimientos de diagnóstico y mejora*. Bilbao: Ediciones Mensajero.
- ALONSO, E. (1994). Desarrollo organizacional: Un modelo de intervención en las organizaciones. In J. M. PEIRÓ & F. RAMOS (Eds.), *Intervención psicosocial en las organizaciones*. Barcelona: PPU.
- ALONSO, V., & BLANCO, A. (1990). *Dirigir con calidad total*. Madrid: Ed. ESIC.
- ALVESON, M., & BERG, O. (1992). *Corporate cultura and organizational symbolism*. Berlin: De Gruyter.
- ALLAIRE, U., & FIRSIROTU, M. (1992b). *Un modelo multifactorial para el estudio de las organizaciones en cultura organizacional, aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*. Bogotá: Fondo Editorial Legis.
- ALLAIRE, Y., MICHAELA, E., & FIRSIROTRU, E. (1992). Teorías sobre cultura organizacional. In Abravanel & Harry (Eds.), *Cultura organizacional* (pp. 3-37). Santafé de Bogotá: Legis Editores S.A.
- ALLEN, & DYER. (1982). The place of ethics in the achievement of professional identity. *Society for Health and Human Values*, Marzo.
- ALLES, M. A. (2000). *Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- ALLPORT, F. H. (1962). A structuronomic conception of behavior: Individual and collective. I. Structural theory and the master problem of social psychology. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 64, 3-30.
- ANEAS, A. (2003). *Competencias interculturales transversales en la empresa: Un modelo para la detección de necesidades formativas*. Universidad de Barcelona, Barcelona.

- ANSOFF, H. I. (1985). *La dirección y su actitud ante el entorno*. Bilbao: Deusto.
- ARACIL, J. (1983). *Introducción a la dinámica de sistemas*. Madrid: Alianza.
- ARGYRIS, C. (1957). *Personality and organization*. New York: Harper & Row.
- ARGYRIS, C., & SCHON, D. A. (1974). *Theory in practice. Increasing professional effectiveness*. San Francisco: Josey-Bass.
- ARGYRIS, C., & SCHON, D. A. (1978). *Organizational learning*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- ARNOLD, M. (1989, Mayo-Agosto). Teoría de sistemas, nuevos paradigmas: Enfoque de niklas luhmann. *Revista Paraguaya de Sociología*, 75, 51-72.
- ARRANZ, J. C. (1997). Gestión de la identidad empresarial. In *Aguirre* (pp. 37-38). Barcelona: Gestión 2000.
- ASCH, S. (1951). Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgment. In M. H. Guetzkow (Ed.), *Groups, leadership and men* (pp. 117-190). Pittsburgh: Carnegie.
- ASHBY, W. (1960). *Design for a brain*. New York: Wiley.
- ASHBY, W., & ROSS. (1956). *An introduction to cybernetics*. London: Chapman and Hall.
- ASHFORTH, B. E. (1985). Climate formation: Issues and extensions. *Academy of Management review*, 10, 7-15.
- BABBAGE, C. (1832). *On the economy of machinery and manufactures*. Londres: Charles Knight.
- BALES, R. F., & COHEN, S. P. (1979). *Symlog: A system for the multiple level observation of groups*. New York: The Free Press.
- BARNARD, C. I. (1938). *The functions of the executives*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- BARNETT, W. P. (1990). The organizational ecology of a technological system. *Administrative Science Quarterly*, 35, 31-60.
- BARON, R., & BYRNE, D. (1998). *Psicología social*. Madrid: Prentice may Iberia.
- BARPM, R. A., & GREENBERG, J. (1990). *Behaviour in organizations: Understanding and managing the human side of work* (3ª ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- BARRETT, G. V., & DEPINET, R. L. (1991). A reconsideration of testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 10, 46.
- BECKHARD, R. (1973). *Desarrollo organizacional: Estrategias y modelos*. Bogotá: Fondo Educativo Interamericano.
- BEER, M., & WALTON, A. E. (1989). Organization change and development. In L. WENDELL, C. H. BELL & R. A. ZAWACKI (Eds.), *Organization development theory, practice, and research* (pp. 73). Ollinois: Homewood.
- BENAVIDES, O. (2002). *Competencias y competitividad*. Bogotá: MC graw Hill Interamericana Editores S A.
- BENNIS, W., & SHEPARD, H. (1956). A theory of group development. *Human Relations*, 9, 415-457.
- BERROCAL, F. (Ed.). (1996). *Evaluación de la calidad del aprendizaje*. Madrid: (Libro electrónico).
- BERTALANFFY, L. v. (1955). *El significado de la teoría general de los sistemas*. Mexico: Fondo de Cultura Económica.
- BERTALANFFY, V. L. (1976). *Teoría general de los sistemas*. México: Editorial Fondo de Cultura Económica.
- BERTRAND, D. (1991). *Culture organisationelle*. Presses d'Université du Québec-Téle-Université.

- BETTINGER, C. (1989). Use corporate culture to trigger high performance. *Journal of Business Strategy*, 10 (2), 38-42.
- BLANCHARD, K., & O'CONNOR, M. (1996). *Administración por valores*. Bogotá: Norma.
- BLOOM, B. S. (1986). *Le défi des deux sigmas in l'art et la science de l'enseignement*. Liège, Bélgica: Labor Éducation 2000.
- BOAM, R., & SPARROW, P. (1992). *Designing and archiving competencies*. Londres: McGraw Hill.
- BOSCHE, D. o. (1984). Corporate culture, le culture sans historie. *Revue Française de Gestion*, 29-37.
- BOULDING, K. E. (1956). General systems theory: The skeleton of a science. *Management Science*, 2, 197-208.
- BOWEN, D., & CUMMINGS, T. G. (1990). What if we really took service management seriously? In BOWEN, CHASE & CUMMINGS (Eds.), *Service management effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- BOWEN, J. (1990). Development of a taxonomy of services to gain strategic marketing insights. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 18, 43-49.
- BOYATZIS, R. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- BOYATZIS, R. E. (1999). Self-directed change and learning as a necessary meta-competency for success and effectiveness in the 21st century. In R. Sims & J. G. Veres (Eds.), *Keys to employee success in the coming decades*. Westport, CN: Greenwood Publishing.
- BRADDICK, W. (1987). How top management learn. *MC's Management decision*, 25(6).
- BRADDICK, W. A. G. (1990). *Management para banqueros*. Barcelona: Ed. Butterworths.
- BUCKLEY, W. (1967). *Sociology and modern system theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- BUCKLEY, W. (1973). *La sociología y la teoría moderna de los sistemas*. Buenos Aires: Editorial Amorrortu.
- BUNK, G. P. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y el perfeccionamiento profesionales del rfa. *Revista Europea de Formación Profesional*, 1, 8-14.
- BURKE, M. J., & DAY, R. R. (1986). A cumulative study of the effectiveness of managerial training. *Journal of applied Psychology*, 71, 232-245.
- BURNS, T., & STALKER, G. M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock Publications.
- CALS, J., GARRIDO, A. (1995). *Lecciones de economía española* (ed.). Madrid: Civitas.
- CARDONA, P., & CHINCHILLA, M. (1998). Cómo medir y desarrollar la inteligencia emocional. *Harvard Deusto Business Review*, 89, 10-19.
- CASILDA, R. (1997). *La banca española. Análisis y evolución*. Madrid: Pirámide.
- CASTELLÓ, E. (1996). La identidad de las cajas de ahorros en el escenario europeo. *CUADERNO DE INFORMACIÓN ECONÓMICA*, 108, 46-59.
- CASTELLÓ, E. (2002). Los activos intangibles en la era del conocimiento. *Boletín de Estudios Económicos*, LVII, 197-226.
- COOKE, R., & LAFFERTY, J. (1989). *Organizational culture inventory, human synergistic*. Michigan: Plymouth.

- COOKE, R., & ROUSSEAU, D. (1988). Behavioural norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture. *Group and Organizational Studies*, 13, 245-273.
- CROSBY, L. A., & STEPENS, N. (1987). Effects of relationships: Implication for research. *Journal of Business Research*, 20, 110-120.
- CUMMINGS, L., & SCHWAB, D. P. (1985). *Recursos humanos. Desempeño y evaluación*. México: Trillas.
- CHAPPLE, E. D., & SAYLES, L. R. (1961). *The measure of management*. New York: McMillan.
- CHASE, R. B. (1978). Where does the customer fit in a service operation? *Harvard Business Review*.
- CHECKLAND, P. B. (1988). Information systems and system thinking: Time to unite? *International Journal of Information Management*, 8, 239-248.
- CHERNS, A. (1987). Principles of sociotechnical design revisited. *Human Relations*, 40, 153-162.
- CHERNS, A. (1982). Los principios del diseño socio-técnico. *Sociología del Trabajo*, 7-8, 185-189.
- CHOMSKY, N. (1965). *Aspects of theory of syntax*. Cambridge: MIT Press.
- CHRISTOPHER, M., PAYNE, A., & BALLANTYNE, D. (1994). *Marketing relacional* (Relationship Marketing. Ed. Butterworth-Heinemann, Cranfield ed.). Madrid: Ed. Díaz de Santos.
- DAVIS, L., & CHERNS, A. (1975). *The quality of working life* (Vol. 1). New York: The Free Press.
- DE MAN, H. (1988). *Organizational change in its context: A theoretical and empirical study of the linkages between organizational change projects and their administrative, strategic and institutional environment*. Delft, Holanda: Eburon.
- DEAL, & KENNEDY. (1982). *Corporate cultures* (Trad. Cast. Cultura Corporativa. Ritos y Rituales de la vida organizacional. México. Fondo Educativa Interamericano. 1985 ed.). Readings, Mass: Addison-Wesley.
- DEMING, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Madrid: Díaz de Santos.
- DENISON, D. R. (1984). Bringing corporate culture to the bottom line. *ORGANIZATIONAL DYNAMICS*, 13 (2), 5-22.
- DENISON, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: John Wiley.
- DESTUTT DE TRACY, C. (1804). *Analyse raisonnée de l'origine de tous les cultes*. Paris: Courcier.
- DIAZ, C. (2000). Dirección por valores. Algunas reflexiones para la acción. *Folleto gerenciales*, 9.
- DIAZ, F., & FUERTES, F. (2003). Cambio y desarrollo organizacional. In A. Rodríguez (Ed.), *Psicología de las organizaciones*. Barcelona: Fundació Oberta de Catalunya.
- DIEGO, P. (1998). Situación actual y tendencias de futuro a nivel internacional en gestión por competencias. *Capital Humano*, 108(Febrero), 30.
- DIRUBE, J. L. (2004). *Un modelo de gestión por competencias*. Barcelona: Gestión 2000.
- DONNELLY, J. H., & GEORGE, W. R. (1981). *Marketing of services*. Chicago: American Marketing Association.
- DRUCKER, P. (1996). *Administración en tiempos de grandes oportunidades*. Bogotá: Norma.

- DULEWICZ, V. (1989). Assessment centres as the route to competence. *Personnel Management*, 21(11), 56-59.
- DUNCAN, R., & WEISS, A. (1979). Organizaational learnig: Implications for organizacional designs. In B. M. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior* (Vol. 1, pp. 75-124).
- DUNCAN, W. (1978). *Essentials of management*. Hindsdale, Illinois: Dryden Press.
- ECHEVARRÍA, B. (2002). *Gestión de la competencia de acción profesional*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- ELIADE, M. (1975). *Iniciaciones místicas*. Madrid: Taurus.
- ELOURDY, J. I. (1993). *Estrategia de empresa y recursos humanos. Una visión dinámica de la empresa*. Madrid: McGraw Hill.
- EMERY, F. E., & TRIST, E. L. (1960). Socio-technical systems. In Churchman (Ed.), *Management sciences - models ans techniques* (Vol. 2, pp. 83-97). London: Pergamon.
- EMERY, F. E., & TRIST, E. L. (1965). The causal texture of organizational enviornments. *Human Relations*, 18, 21-32.
- ETZIONI, A. (1964). Modern organizations. In FRIEDMANN (Ed.), *Tratado de sociología del trabajo*. Englewood Cliff, N. J: Prentice-Hall.
- FAGENSON, E., BURKE, W., & WARNER, E. (1989). The current activities and skills of organization development practitioners. *Academy of Management Proceedings*, 251.
- FAINE, I., & TORNABELL, R. (2001). *Pasión por la banca*. Bilbao: Ed. Deusto.
- FAUVET, J. C., & BÜHLER, N. (1993). *Sociodinámica del cambio*. Bilbao: Deusto.
- FAYOL, H. (1916). *Industrial an general administrtion*. París: Dunod.
- FAYOL, H. (1919). *General and industrial management*. Londres: Pitman.
- FEIGENBAUM, A. V. (1986). *Control total de la calidad*. Méjico, D.F.: CECSA.
- FERNANDEZ-RIOS, M. (1999). *Diccionario de recursos humanos, organización y dirección*. Madrid: Díaz de Santos.
- FERNANDEZ BALLESTEROS, R. (1992). Técnicas subjetivas. In R. Fernández Ballesteros (Ed.), *Introducción a la evaluación psicológica* (Vol. I). Madrid: Pirámide.
- FERNANDEZ, Z., & SUAREZ, I. (1998). Las cajas de ahorros: Estrategia y estructura. *Papeles de Economía Española*, 74-75, 202-224.
- FESTINGER, L. (1957). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7, 117-140.
- FIEDLER, E. E., & GARCÍA, J. E. (1987). *New approaches to effective leadership: Cognitive resources and organizational performance*. Nuava York: John Wiley & Son.
- FIEDLER, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. Nueva York: McGraw Hill.
- FIEDLER, F. E. (1980). Efecto de liderazgo y heterogeneidad cultural en el rendimiento de grupo: Prueba del modelo de contingencia. In C. INSKO & J. SCHOPLER (Eds.), *Psicología social experimental*. México: Trillas.
- FITZSIMMONS, J. A., & FITZSIMMONS, M. J. (1990). The nature of services. In J. A. FITZSIMMONS & M. J. FITZSIMMONS (Eds.), *Service management: Operations, strategy and information technology* (2nd ed.). Irwin: McGraw-Hill.
- FLYNN, L. L. (1989). Developing critical reading skills through comparative problem solving. *Reading Teacher*, 42, 664-668.
- FREEDMAN, J. L., CARLSMITH, J. M., & SEARS, D. O. (1974). *Social psychology*. Nueva Jersey: Prentice Hall.

- FRENCH, W. L., & BELL, C. H. (1978). *Organization development: Behavior science interventions for organization improvement*. Englewood Cliffs, N.Y: Orentice-Hall.
- FRIEDLANDER, F., & BROWN, L. D. (1974). Organizacional development. *Annual Review of Psychology*, 25, 313-341.
- FROST, C., ALLEN, D., PORTER, J., & BLODWORTH, P. (2002). *Manual de riesgos operativos* (Versión en original (2001) Operational Risk and Resilience. Ed. PricewaterhouseCoopers, Ed. Butterworth-Heinemann, Oxford ed.). Bilbao: Deusto.
- FROST, P. J. (1985). *Organizational culture*. Beverly Hills, Ca: SAGE.
- FURHAM, A. (1993). *Corporate assessment*. Londres: Routledge.
- FURHAM, A. (1997). *The psychology of behaviour at work. The individual in the organization*. México: Oxford University Press.
- FURHAM, A., STEELE, H., & PENDLETON, D. (1993). A psychometric assessment of the belbin team-rol self perception inventory. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 245-257.
- FURHAM, D. (1997b). *Psicología organizacional: El cumplimiento del individuo en las organizaciones* (t. i. i. t. O. The psychology of behaviour at work, Trans.). México: Oxford.
- GAJADO, S. (2003). ¿qué es el crm y cuál es su verdadero significado? [www.marketingnet.cl](http://www.marketingnet.cl).
- GARCÍA DE TOMÁS, J. M. (1998). Diez preguntas sobre selección por competencias. *AEDIPE*, Septiembre.
- GARCÍA DE TOMÁS, J. M. (2000). El cambio cultural en las organizaciones. In H. Group (Ed.), *Manual práctico de dirección y motivación de empresa*: Cinco Días.
- GARCIA, S. (2002). *La empresa "eutópica" y su triple responsabilidad económica, ética y Emocional. Casi 100 preguntas y una respuesta para el cambio*. Paper presented at the Congreso de Directivos de RR.HH. y Management., VII Convocatoria del Manager Business Forum. Madrid.
- GARCIA, S., & DOLAN, S. L. (1997). *La dirección por valores*: MacGraw- Hill.
- GARDNER, H. (1995). *Inteligencias múltiples*. Barcelona: Paidós.
- GEISLER, E., & RUBENSTEIN, A. H. (1989). University-industry relations: A review of major issues. In LINK & TASSEY (Eds.), *Cooperative research: New strategies for competitiveness* (pp. 43-62). New York: St Martin Press.
- GERTH, H., & MILLS, C. W. (1961). *Carácter y estructura social*. Buenos Aires: Paidós.
- GHISELLI, E. E. (1966). *The validity of occupational aptitude tests*. Nueva York: Wiley.
- GHISELLI, E. E. (1973). The validity of aptitude test in personnel selection. *Personnel Psychology*, 26, 461-477.
- GIBB, F. (1990). Competencias del formador para estimular proyectos empresariales. In CEDEFOP (Ed.), *La formación para la gestión de las pequeñas y medianas empresas*. Berlín: Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional.
- GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M., & DONNELLY, J. H. (1994). *Organizations: Behavior, structure, processes* (7ª ed.). Wilmington, Deaware: Addison-Wesley.
- GILBERT, P., & PORLIER, M. (1992). Compétence: Du molt valise. *Actualité de la Formation Permanente*, 116, 45-52.

- GLASER, B. (1982). Generating formal theory. In BURGESS (Ed.), *Field research; a sourcebook and field manual*. (pp. 225-232). Londres: George Allen & Unwin Ltd.
- GOLEMAN, D. (1996). *La inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.
- GOMEZ MEJÍA, L. R., BALKIN, D. B., & R.L., C. (1998). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- GONZALEZ, P. (1997). *Orientaciones teóricas fundamentales en psicología de los grupos*. Barcelona: Ediciones Universidad de Barcelona.
- GONZGI, A., & ATHANASOU, J. (1996). *Competencia laboral y educación basada en normas de competencia*. México: Limusa.
- GOODENOUGH, U. W., & HEUSER, J. E. (1982). Substructure of the outer dynein arm. *J Cell Biol* 95, 798-815.
- GOYENECHÉ, A. (2003). Crm. *Revista de Economía y Administración*, 115.
- GREINER, L. E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 50, 37-46.
- GRÖNROOS, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18.
- GROSS, B. M. (1968). *Organizations and their managing*. New York: Free Press.
- GUION, R. M. (1973). A note on organizational climate. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 120-125.
- GUTIÉRREZ JUNQUERA, P. (1988). *El crecimiento de los servicios*. Madrid: Alianza.
- HAINES, R. M. (1968). Rationalism, pragmatism and existentialism: Perceived but undiscovered multicultural problems. In U. V. Glatt & Shelly (Eds.), *The research society*. New York: Gordon and Beach.
- HALL, A. D., & FAGEN, R. E., I, 18-. (1956). Definition of system. General systems. In W. BUCKLEY (Ed.), *Modern systems research for the behavioral scientist* (Vol. 1, pp. 18-28). Chicago: Aldine Publishing Company.
- HAMEL, G., & PRAHALAD, C. K. (1990). The core competence of the organization. *Harvard Business Review*, 79-91.
- HANDY, C. (1985). *The gods of management*. London: Pau.
- HARPER, S. C. (1989). The manager as change agent: Hell no to the status quo. *Industrial Management* (Mayo-Junio), 8-11.
- HARRISON, R. (1972). Understanding your organization's character. *HARVARD BUSINESS REVIEW*, 23 (3), 119-128.
- HAVELOCK, R. G., & al., e. (1971). *Planning for innovation-through dissemination and utilization of knowledge*. Michigan: Institute for Social Research.
- HAYES, R., & JAIKUMAR, R. (1988). Manufacturing's crisis: New technologies, obsolete organizations. *Harvard Business Review*, 77-85.
- HAYGROUP. (2000). *Manual práctico de dirección y motivación en la empresa*. Madrid: Cinco Días.
- HERBERG, F. (1966). *Work and the nature of man*. New York: Staple Press.
- HERERANZ, A., & VEGA DE LA, R. (1999). Las competencias: Pasado y presente. *Capital Humano*, 123, 58-66.
- HERRERA, M., & SEOANE, J. (1989). Actitudes e ideología política. In Rodríguez & Seoane (Eds.), *Creencias, actitudes y valores*. Madrid: Alambra.
- HERRERO, J. (1999). Cultura y competencias: El análisis cultural como base para gestionar, desarrollar y retener el talento de la organización. *Capital Humano*, 124, Agosto.
- HERZBERG, F., MAUSNER, B., & SYNDERMAN, B. (1959). *The motivation to work*. Nueva York: John Wiley & Sons.

- HESKETT, J. L., JONES, T., LOVERMAN, G., SASSER, E., & SCHLESINGER, L. (1994). Putting the service profit chain to work. *Harvard Business Review*, 164-174.
- HESKETT, J. L., SASSER, W. E., & HART, C. W. (1990). *Service breakthroughs: Changing the rules of the game*. New York: The Free Press.
- HESKETT, J. L., SASSER, W. E., & HART, W. L. (1993). *Cambios creativos en servicios*. Madrid: Díaz de Santos.
- HOFSTEDE, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: SAGE.
- HOFSTEDE, G. (1981). Cultura and organizacion. *International Studies of Management and Organization*, 10 (4), 15-41.
- HOFSTEDE, G. (1987). Relativité culturelle des pratiques et theories de l'organisation. *Revue Française de Gestion*, 64.
- HOFSTEDE, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. Londres: McGraw-Hill.
- HOFSTEDE, G. (1993). Cultural constraints in management theories, academy of management executive. 81-94.
- HOMANS, G. C. (1950). *The human group*. New York: Harcourt, World, and Brace, Inc.
- HONEY P, M. A. (1986). *The manual of learning styles*. Berkshire: Ardingly House.
- HOOGHIEMSTRA, T. (1996). Gestión integrada de recursos humanos. In M. M. DALZIEL, J. C. CUBEIRO & G. FERNÁNDEZ (Eds.), *Las competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- HÖPFL, H. (1994). Excessive commitment and excessive resentment: Issues of identity. In Clark, Chapman & Hall (Eds.), *Organisation and identities*. Londres.
- HUGONIER, R. (1982). *Prendre l'entreprise comme un system de valeurs*. Direction et Gestion.
- HUSE, E. F. (1975). *Organization development and change*. St. Paul, Mn: West Publishing.
- ISFOL. (1995). *Competenze transversali e comportamento organizzativo. Le abilità di base per il lavoro che cambia*. Roma: ISFOL.
- ISHIKAWA, K. (1986). *¿qué es el control de calidad?* Bogotá: Norma.
- JACOB, A. E., & HOBBS, S. J. (1974). Conjugal transfer of plasmid-borne multiple antibiotic resistance in streptococcus faecalis var. *Zymogenes*, 117, 360-372.
- JAMES, L., & JONES, A. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 12, 1096-1112.
- JAQUES, E. (1951). *The changing culture of a factory*. London: Tavistock.
- JOHANNSEN, O. (1975). *Introducción a la teoría general de sistemas*. Universidad de Chile.
- JOHNS, G. (1991). *Organizational behaviour: Understanding life at work*. Nueva York: HarperCollins.
- JOHNSTON, M., J., H., & BOLES, J. (1969). Why do salespeople fail? An examination into the perceptual differences of sales managers, salespeople, and sales candidates. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 9, 59-64.
- JOHNSTON, R. (1987). A framework for developing a quality strategy in a customer processing operation. *International Journal of Quality and Reliability*, 4, 37-46.
- JONES, M., WHEELER, C. N., & YOUNG, S. (1992). European marketing and distribution in the 1990s: The case of machine tool industry in the uk. *European Journal of Marketing*, 26(7).

- JURAN, J. M. (1990). *Jurán y el liderazgo para la calidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- KAMOCHE, K. (1995). Rhetoric ritualism, and totemism in human resource management. *Human Relations*, 367-385.
- KATZ, D., & KAHN, R. (1970). *Psicología de las organizaciones*. São Paulo: Atlas.
- KATZ, D., & KAHN, R. L. (1966). *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas.
- KILMAN, R. H., & SAXTON, M. J. (1983). *The kilman-saxton culture gap survey*. Pittsburgh: Design Consultants.
- KIM, D. H. (1993). The lind between individual and organizacional learning. *Sloan Management Review*, 37.
- KIRKPRATICK, D. L. (1985). *How to manage change effectively*. San Francisco: Jossey-Bass.
- KOESTLER, A. (1967). *The ghost in the machine*. London: Pan Books LTD.
- KOESTLER, A. K., A. (1978). *Janus: A Summing Up*. London, Picador. (1978). *Janus: A summing up*. London: Picador.
- KOLB, D. (1984). *Experimental learning: Experience as the source of learning and development*. New Jersey: Prentice Hall.
- KOTLER, P. (1994). *Marketing management. Analysis, planning, implementation, and control* (8th ed.). UK: Prentice Hall International.
- KOTTER, J. P., & HESKETT, J. L. ([1992] 1995). *Cultura de la empresa y rentabilidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- KOZLOWKI, S., & J., F. (1988). An integrative model of updating and performance. *Human Performance*, 1, 5-29.
- LA FONTAINE, J. (1987). *Iniciación. Drama ritual y conocimiento secreto*. Barcelona: Lerna.
- LANDY, F. J. (1989). *The psychology of work behaviour*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- LASZLO, E. (1988). *Evolución: La gran síntesis*. Madrid: Espasa Calpe.DD.
- LATHAM, G. P., & SAARI, L. M. (1984). Do people do what they say? Further studies on the situational interview. *Journal of Applied Psychology*, 69, 569-573.
- LAURENT, A. (1983). The culture diversity of western conceptions of management. *International Studies of Management and Organization*, 8, 75-96.
- LAWRENCE, P., & LORSCH, J. (1967). *Organization and environment*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- LAWRENCE, P. R., & LORSCH, J. W. (1969). *Organizaciones y ambiente* (1975 ed.). Barcelona: Labor.
- LAWRENCE, P. R., & LORSCH, J. W. (1973). *Desarrollo de organizaciones: Diagnóstico y acción* (1991 ed.). Wilmington, Delaware: Addison-Wesley Interamericana.
- IDRIDGE, J., CROMBIE, A., & dridge, J. y. A. C., A. (1974). *Sociology of organizations*. Londres: Allen & IUnwin.
- LE BOTERF, G. (1991). *Ingeniería y evaluación de los planes de formación*. Bilbao: Deusto.
- LE BOTERF, G., BARZUCCHETTI, S., & VINCENT, F. (1993). *Cómo gestionar la calidad de la formación*. Barcelona: Gestión 2000.
- LEDOUX, K. (1999). *El cerebro emocional*. Barcelona: Temas de Hoy.
- LEIBESTEIN, H. (1960). *Economic theory and organizational analysis*. New York: Harper Row.
- LEIFER, R. (1989). Understanding organizational transformation using a dissipative structure

- model. *Human Relations*, 42, 899-916.
- LEVY-LEBOYER, C. (1991). *Evaluación de personal*. Madrid: Díaz de Santos.
- LEVY-LEBOYER, C. (1993). *Le bilan de compétences*. Paris: Les Éditions d'Organisations.
- LEWIN, K. (1939). Field theory and experiment in social psychology: Concepts and methods. In M. Marx (Ed.), *Psychological theory: Contemporary readings* (Vol. 44, pp. 527-542). New York: Macmillan.
- LEWIN, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper & Row.
- LEWIN, R. (1992). *Complejidad. El caos como generador del orden* (1995 ed.). Barcelona: Tusquets.
- LINSTEAD, S. L., & GRAFTON, R. G. (1991). On reading organizational culture. *ORGANIZATION STUDIES*, 13 (3), 97-105.
- LITWIN, G. H., & TAGIURI, R. (1968). Organizational climate: Explorations of a concept. *Harvard University*.
- LOUIS, M. R. (1993). The contributions of eric trist to ghe social engagement of cosial science. *Academy of Management Review*, 18/3, 546-569.
- LOVELOCK, C. (1986). Marketing of services. In Buell (Ed.), *Handbook of marketing* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- LOVELOCK, C. H. (1996). *Service marketing, operations, and human resource* (2nd ed.). New York: Prentice-Hal International.
- LURIA, A. R. (1973). *The working brain: An introduction to neuropsychology*. New York: Basic Books.
- LLOPART X. (1997). *La gestión de recursos humanos en base a competencias: Análisis de competencias en empresas de auditoría*. Universidad de Barcelona, Barcelona.
- LLORENTE, J. (1998). Introducción a las competencias: ¿por qué son lo que hay que tener? *Capital Humano*, 122.
- MAISTER, D., & LOVELOCK, C. (1982). Managing facilitator services. *Sloan Management Review*, 19-31.
- MAJCHRZAK, A. (1988). *The human side of factory automation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- MALINOWSKI, B. (1982). *Estudios de psicología primitiva*. Barcelona: Paidós.
- MAMOLAR, P. (2001). Las competencias desde la perspectiva de los individuos (ii). *Capital Humano*, 150.
- MANDON, F. (1990). Un exemple de description des activités et des competences professionnelles: L'emploi-type secrétaire de vente. *Les anayses du travail*, Marzo, 32-39.
- MARCH, J. G., & SIMON, H. A. (1977). *Teoría de la organización*. Barcelona: Ariel.
- MARGULIES, N., & RAIA, A. P. (1972). Organizational development: Values, process, and technology. In Nueva York: McGraw-Hill.
- MARTIN, I. E. (1992). El cambio en la banca y las nuevas estructuras organizativas. *Revista española de Financiación y Contabilidad*, 63, 781-806.
- MARTIN, I. E. (2003). *Rentabilidad de la formación en la banca comercial*. Madrid: Dossat 2000.
- MARTINEZ, S., & REQUENA, A. (1986). *Dinámica de sistemas. Simulación por ordenador*. Madrid: Alianza.
- MARTINEZ SERRANO, J. A., & MUÑOZ, C. (1995). Sector servicios. In Delgado (Ed.), *Lecciones de economía española*. Madrid: Civitas.
- MARTINEZ, V., & APARICIO, P. (1999). Inteligencia emocional y eficiencia. *Capital Humano*, 118.

- MASCAREÑAS, J. (1993). *Fusiones y adquisiciones de empresas*. Madrid: McGraw Hill.
- MASLOW, A. (1954). *A theory of human motivation*. New York: Jarper and Row.
- MATEU, M. (1984). *La nueva organización del trabajo. Alternativas empresariales desde una óptica psicosociológica*. Barcelona: Hispano Europea.
- MATTHEWMAN, J. (1996). Trines and developments in the use of competency frameworks. *Competency*, 4, 2-11.
- MAY, D. T., & FUKAMI, C. V. (1979). Organization design and adult learning. In B. STAW (Ed.), *Research in organizational behavior* (pp. 125-167).
- MAYNTZ, R. (1963). *Sociología de la organización* (1972 ed.). Madrid: Alianza.
- MCCAULEY, C. D., LOMBARDO, M. M., & ISHER, C. J. (1989). Diagnosing management development needs: An instrument based on how managers develop. *Journal of Management*, 15, 389-403.
- MCCLELLAND, D. C. (1973). Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, 28, 1-14.
- MCCLELLAND, D. C. (1976). Preliminary letter identification in the perception of words and nonwords. *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance*, 1, 80-91.
- MCCLELLAND, D. C. (1987). *Human motivation*. Cambridge University Press.
- McCOY, C. (1985). *The management of values*. London: Pitman.
- MERTENS, L. (2000). *Iso 9000 y competencia laboral: El aseguramiento del aprendizaje continuo en la organización*. Paper presented at the Foro Mundial INLAC Veracruz, México.
- MEYER, J. W., & ROWAN, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- MILLER, J. G. (1955). Toward a general theory for the behavioral sciences. *American Psychologist*, 10, 513-531.
- MILLER, J. G. (1965). Living systems: Basic concepts. *Behavioral Science*, 10, 193-237.
- MILLER, J. G. (1978). *Living systems*. New York: Wiley.
- MILLS, P. K., & MORRIS, J. H. (1986). Clientes as partial employees of service organizations: Role development in client participation. *Academy of Management Review*, 11, 726-735.
- MITTRIANI, A., DALZIEL, M. M., & SUAREZ DE PUGA, I. (1992). *Las competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Bilbao: Deusto.
- MOCHON, F. (1990). *Economía. Teoría y política*: Mc Graw Hill.
- MOHRMAN, M., LEDFORD, G., LAWLER, E., & CUMMINGS, T. (1989). *Large-scale organization change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- MOLERO, J., & BUESA, M. (1995). Innovación y cambio tecnológico. In G. Delgado (Ed.), *Lecciones de economía española*. Madrid: Civitas.
- MOONEY, J. D. (1947). *The principles of organizations*. New York: Harper.
- MORENO, J. (1999). Modelo integrado de gestión por competencias. *Capital Humano*, 125, 12-15.
- MORGAN, G. (1986). *Imágenes de la organización*. Madrid: RA-MA.
- NAVARRO CID, J. *Las organizaciones como sistemas abiertos alejados del equilibrio*. Universidad de Barcelona, Barcelona.
- NORMAN, R. (1989). *La gestión de las empresas de servicios: Estrategia y liderazgo*. Madrid: Deusto.

- O'REALLY, C., CHATMAN, J., & CALDWELL, D. (1991). People, jobs, and organizational culture. *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.
- OBEROI, U., & HALES, C. (1990). Assessing the quality of the conference hotel service product: Towards an empirically based model. *The Service Industries Journal*, 10 (4), 700-721.
- OIT. (1991). Clasificación internacional uniforme de ocupaciones. 88.
- OPREN, C. (1985). Patterned behaviour description interviews versus unstructured interviews. *Journal of Applied Psychology*, 67, 577-580.
- OUCHI, W. G. (1981). *Theory z*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- PASCALE, R., & ATHOS, A. (1982). *The art of japanese management: Applications for american executives*. New York: Simon & Schuster.
- PEIRO, J. M. (1983). *Psicología de la organización*. Madrid: UNED.
- PEIRÓ, J. M. (1990). *Psicología de las organizaciones: Nuevas perspectivas psicopsicológicas*. Barcelona: PPU.
- PEREDA, S., & BERROCAL, F. (2001). *Gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- PEREZ LOPEZ, J. A. (1998). *Liderazgo y ética*. Bilbao: Deusto.
- PETERS, & WATERMAN, R. G. (1984). *En busca de la excelencia*. Barcelona: Plaza y Janés.
- PETIT, P. (1987). *El crecimiento lento y la economía de los servicios*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- PETTIGREW, A. M. (1979). On studding organizational cultures. *Administrative science quarterly*, 24, 570-581.
- PETTY, R. E., & CACIOPPO, J. T. (1979). Issue involvement can increase or decrease persuasion by enhancing message-relevant cognitive responses. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 1915-1926.
- PETTY, R. E., & CACIOPPO, J. T. (1986). The elaboration likelihood model of persuasion. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 19, pp. 123-205). New York: Academic Press.
- PETTY, R. E., & CACIOPPO, J. T. (1990). Involvement and persuasion: Tradition versus integration. *Psychological Bulletin*, 107, 367-374.
- PETTY, R. E., CACIOPPO, J. T., STRATHMAN, A. J., & PRIESTER, J. R. (1994). To think or not to think: Exploring two routes to persuasion. In S. Shavitt & T. C. Brock (Eds.), *Persuasion* (pp. 113-147). Boston: Allyn & Bacon.
- PFEFFNER, & SHERWOOD. (1961). *Organización administrativa*. México: Herrero hnos.
- PFEFFNER, J. P. (1977). The ambiguity of leadership. *Academy of Management Journal*, 104-112.
- PIAGET, J. (1954). Language and thought from the genetic point of view. In P. ADAMS (Ed.), *Language in thinking* (pp. 170-179). Harmondsworth: Penguin.
- PONDY, L. R. (1983). *Organizational symbolism*. London: JAI Press.
- PORRAS, J. I., & ROBERTSON, P. J. (1992). Organizational development: Theory, practice, and research. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial & organizational psychology* (2 ed., Vol. 3, pp. 721- 723). Palo Alto: Consulting Psychologists Oress.
- PORTER, L. W., LAWLER, E. E., & HACKMAN, J. R. (1975). *Behavior in organizations*. NJ:Prentice-Hall.
- PRESTHUS, R. V. (1958). *He organizational society*. New York: Knopf.
- PRIETO, J. M. (1997). Prólogo. In C. Levy-Leboyer (Ed.), *Gestión de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000.

- PÚMPIN, C., & GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1988). *Cultura empresarial*. Madrid: Díaz de Santos.
- QUIJANO, S. D. d. (1987). *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Barcelona: PPU.
- RAJAN, A., & COOKE, G. (1986). The impact of information technology on employment in the financial service industry. *National Westminster Bank Quarterly* (Agosto).
- RAMIREZ, D., & CABELLO, M. (1997). *Empresas competitivas*: MacGraw-Hill interamericana.
- RICE, A. K. (1958). *Productivity and social organization*. London: Tavistock.
- RICK, D., JONES, K., HEINZE, H., & BEGGS, J. (1989). Consumer perceptions and attitudes related to michigan apples. *Staff Paper*, 47-95.
- RICKS, D. R., D. (1989). "□. (1989). Multinational parent companies' influence over human resource decisions of affiliates: U.S. Firms in Mexico. *Journal of International Business Studies*, 20(4), 465.
- RIDDLE, D. I. (1990). Service-led growth. In J. A. F. M. J. FITZSIMMONS (Ed.), *Administración de servicios: Operaciones, estrategia y tecnología de la información*. Nueva York: Praeger.
- RITTI, R. R., & FUNKHOUSER, G. R. (1982). *The ropes to skip and the ropes to know*. Columbus: Grid.
- ROBBINS, P., & STEPHEN, D. (1998). Fundamentos del comportamiento organizacional. In STEPHEN (Ed.), (5ª ed., pp. 181-195.). México.
- ROBBINS, S. (1991). *Organizational behaviour*. Nueva York: Prentice Hall.
- ROBBINS, S. P. (1998). *Comportamiento organizacional* (8ª ed.). México: Prentice Hall.
- ROCKEACH, M. (1973). *The nature of values*. New York: Free Press.
- RODRIGUEZ, D., & ARNOLD, M. (1991). *Sociedad y teoría de sistemas*: Editorial Universitaria.
- RODRÍGUEZ ESTRADA, M. (1978). *Psicología de la organización*. México: Trillas.
- RODRIGUEZ, O. J. (2003). Dilemas de la cultura organizacional. Una visión introductoria. [www.ume.cl/publicaciones/empre\\_03.htm](http://www.ume.cl/publicaciones/empre_03.htm).
- RODRÍGUEZ PARADA, S. (1996). El cliente interno de la calidad en federación de cajas ahorros vasco-navarras. In *A la excelencia en los servicios financieros por el camino de la calidad*. Bilbao: Ediciones Argia.
- ROKEACH, M. (1999). Cómo elaborar un plan estratégico de la empresa. *Revista ESADE*, 1, 63.
- ROSE, M. (1978). *Industrial behaviour*. Londres: Penguin.
- ROTH, V. J., & BOZINOFF, L. Consumer satisfaction with government services. *Service Industries Journal*, 9 (4), 29-43.
- ROUSSEAU, D. (1990). Normative beliefs in fund-raising organizations: Links to organizational performance and individual responses. *Group and Organizational Studies*, 4, 123-141.
- ROUSSEAU, D. o., D., S:1-37. (1985). Egues of level in organizational research: Multi-level and cross-level perspectives. *Research in Organizational Behaviour*, 7, 1-37.
- RUBIO CARRECEDO, J. (1993). Valores. In Aguirre (Ed.), *Diccionario temático de antropología* (pp. 651-659). Barcelona: Marcormbo.
- RUSH, H. M. F. (1974). Organizational development in practice: A comparison of o.D. And non o.D. Companies. *Organization Development*, 32.

- SACKMAN, S. A. (1991). *Culture knowledge in organizations. Exploring the collective mind*. London: SAGE.
- SACKMANN, S. (1990). Managing organizational culture: Dreams and possibilities. *In Communication Yearbook, 13*, 114-148.
- SAFFOLD, J. S. (1988). Culture traits, strength, and organizational performance. Moving beyond "strong" culture. *Academy of Management Review, 13 (4)*, 546-558.
- SANCHEZ PAJARES, E., & ALAIDE HERNÁNDEZ, F. (2003). Los recursos humanos, el futuro de la banca. *Capital Humano, 167*, 34.
- SANCHIZ, P. (1993). Ethnohistoria. In Aguirre (Ed.), *Diccionario temático de antropología* (pp. 270-274). Barcelona: Marcombo.
- SASHKIN, M. (1972). Models and roles of change agents. In Pfeiffer & Jones (Eds.), *The 1972 annual handbook for group facilitators* (pp. 209-214). La Jolla: University Associates.
- SASHKIN, M. (1984). Pillars of excellence: Organizational beliefs questionnaire. *Organizational Design and Development*.
- SASSER, W. E., OLSEN, R. P., & WYCHOFF, D. D. (1978). *Management of service operations. Text, cases, and readings*. Boston: Allyn & Bacon.
- SCOTT, W. R. (1964). Theory of organizations. In FARIS (Ed.), *Handbook of modern sociology*. Chicago: Rand McNally.
- SCHEIDER, B., & REICHENS, A. E. (1987). On the ethiology of climates. *Personnel Psychology, 36*, 19-39.
- SCHEIN, E. (1978). *Careerdynamics: Matching individual and organization all needs*. Reading: Addison-Wesley Publishing Company.
- SCHEIN, E. (1988). *La cultura empresarial y liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janes.
- SCHEIN, E. (1990). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- SCHEIN, E., & BENNIS, W. (1980). *El cambio personal y organizacional a través de métodos grupales*. Barcelona: Herder.
- SCHEIN, E. H. (1970). *Organizational psychology*. Englewood Cliffs. N. J: Prentice-Hall.
- SCHEIN, E. H. (1980). *Psicología de la organización* (Organizational psychology., Prentice-Hall ed.). México: Prentice-Hall.
- SCHEIN, E. H. (1987). *Process consultation (i)* (Vol. 1). Reading, MA: Addison-Wesley.
- SCHEIN, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona: Plaza y Janés.
- SCHEIN, E. H. (1988). *Process consultation (ii)* (Vol. 2). Reading, Ma: Addison-Wesley.
- SCHERMERHORN, J., HUNT, J., & ORBORN, R. (1994). *Managing organizational behaviour*. Nueva York: John Wiley.
- SCHILISSEL, M. R., & CHASIN, J. (1991). Pricing of services. *The Service Industries Journal, 11(3)*, 271-286.
- SCHMIDT, F. L., & HUNTER, J. E. (1981). Employment testing: Old theories and new research findings. *American Psychologist, 36*, 1128-1137.
- SCHMITT, N., GOODING, R. Z., NOE, R. A., & KIRCH, M. (1984). Metaanalysis of validity studies published between 1964 and 1982 and the investigation of study characteristics. *Personnel Psychology, 37*, 407-422.
- SCHNEIDER, B. (1983). Work climates: An integrationist perspective. In Feimer & Sëller (Eds.), *Environmental psychology directions and perspectives*. Nueva York: Praeger.

- SCHODERBEK, D. (1984). *Sistemas administrativos*. Buenos Aires: Ateneo.
- SEGAL-HORN, S. (1989). Global service delivery - managing the critical interdependencies. In Johnston (Ed.), *Wedinns of the onera management association*. London: IFS Publications.
- SENGE, P. M. (1990). *The fifth discipline*. Nueva York: Doubleday.
- SHRIVASTAVA, P. (1985). Integrating strategy formulation with organizational culture. *The Journal of Business Strategy*, 103-111.
- SIMON, H. A. (1952, December). Comments on the theory of organization. *Political Science Review*.
- SIMON, H. A. (1973). *Las ciencias de lo artificial*. Barcelona: ATE.
- SIMON, L., GREENBERG, J., & BREHM, J. W. (1995). Trivialization: The forgotten mode of dissonance reduction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 247-260.
- SMIRCICH, L. (1983). Concepts of culture and organization analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.
- SMIRCICH, L., & CALAS, M. (1987). Organizational culture: A critical assessment. In Roberts & Poter (Eds.), *Handbook of organizational commitment* (pp. 228-263). Sage, Beverly Hills.
- SMITH, A. (1937). *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations* (1776 ed.). Nueva York: Version en español, La riqueza de las naciones, México, varias ediciones.
- SMITH, J. E., & MERCHANT, S. (1990). Using competency exams for evaluating training. *Training and Development Journal*, 8, 65-72.
- SMITH, M., & ROBERTSON, I. (1992). Assessing competencies. In R. y. S. Boam, P. (Ed.), *Designing and archieving competencies*. London: McGraw Hill.
- SOROKIN, P. A. (1941). *Social and cultural dynamics* (Vol. IV). New York: American Book Company.
- SPENCER, L. M., & SPENCER, S. M. (1993). *Competence at work, models for superior performance*. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- STROOBANTS, M. (1993). Savoir-faire et compétences au travail. 18.
- STROTHER, G. B. (1963). Problems in the development of a social science of organization. In LEAVITT (Ed.), *The social science of organization*. Englewood Cliffs, N. J: Prentice-Hall.
- TAGIURI, R., & LITWIN, G. (1968). Organizational climate. *Division of Research*.
- TAGUCHI, G. (1989). *Quality engineering in production systems*. Nueva York: McGrawHill.
- TAYLOR, F. (1911). *Principles of scientific management*. Harper & Brothers, Nueva York.
- TERUEL, M. (1995). *Marketing financiero y de servicios de la oficina bancaria*. Madrid: IPCo Dpto. Publicaciones.
- THEVENET. (1982 (1992)). Histoire et culture: Les enchînements du temps de l'enterprise. In Normand & Steadman (Eds.), *L'histoire de votre entreprise: Un capital* (Vol. 47-48): L'Expansion (Harward).
- THEVENET, M. h., M. ([1986]). (1992 (1986)). *Auditoría de la cultura empresarial*. Madrid: Diaz de Santos.
- THOMAS, K. W. (1992). Conflict and negotiation process in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2a ed., Vol. 3, pp. 651-717). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- THOMPSON, J. D. (1967). *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.

- THOMPSON, V. A. (1965). Bureaucracy and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 10, 1-20.
- THORNTON, G. C., & BYHAM, W. C. (1982). *Assessment centre and management performance*. New York: Academia Press.
- TICHY, N. M., & ULRICH, D. (1984). The leadership challenge: A call for the transformational leader. *Sloan Management Review*, 59-68.
- TORRINGTON, D., & BLANDAMER, W. (1992). Competency, pay and performance management. In R. Boam & P. Sparrow (Eds.), *Designing and archieving competencies*. Londres: McGraw Hill.
- TRICE, H., VELASCO, J., & ALUTTO, J. A. (1969). The role of ceremonils in organizacional behavior. *Industrial and Labor Relations Review*, (23), 40-51.
- TRIST, E. (1981). The socio. Technical perspective. The evolution of socio-technical systems as a conceptual framework and as an action research program. In A. H. VAN DE VEN & W. F. JOYCE (Eds.), *Perspectives on organization design and behavior*. New York: Wiley.
- TRIST, E. L. (1960). Socio-technical systems. *Tavistock Institute of Human Relations*, 5.
- TRIST, E. L., HIGGIN, G. W., MURRAY, H., & POLLOCK, A. B. (1963). *Organizational choice*. London: Tavistock.
- TURNER, B. (1990). *Organizacional symbolism*. New York: De Gruyter.
- TUSHMAN, M. L., & ROMANELI, E. (1985). Organization evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. In L. L. Cummings & M. Staw (Eds.), *Researching organizational behavior* (pp. 171-222). Greenwich, CT: JAI Press.
- VALVERDE, O. (2001). *El enfoque de la competencia laboral*. Montevideo: Departamento de publicaciones de Cinterfor.
- WALDROP, M. M. (1992). *Complexity. The emerging science at the edge of order and chaos*. New York: Touchstone.
- WALTERS, V. (Octubre 1998). Paper presented at the II Conferencia Internacional sobre Gestión por Competencias, Londres.
- WALLACE, J., HUNT, J., RICHARDS, C., & allace, J., J. Hunt & C. Richards. "□(12) 7.1999. (89-107). (1999). The relationship between organizational culture, organizational climate and managerial values. *JOURNAL OF PU□LIC SECTOR MANAGEMENT*, 12, 89-107.
- WAR, P. (1993). *Ergonomía aplicada*. México: Trillas.
- WEBER, M. (1947). *The theory of social and economic organization* (Vol. III). Glencoe.
- WEICK, K., & QUINN, R. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386.
- WEICK, K. E. (1969). *The social psychology of organizing*. Reading, Mass: Addison-Wesley Publishing Co. Inc.
- WEICK, K. E. (1979). Cognitive processes in organization. In STAW (Ed.), *Research in organizational behavior*. Greenwich, Con: Jai Press.
- WEICK, K. E. (1985). The significance of corporate culture. *Organizacional Culture*, 22.
- WEISS, R. S. (1956). *Process of organization*.: University of Michigan.
- WESTWOOD, R. I. (1992). Headship and leadership. In R. I. WESTWOOD (Ed.), *Organizational behavior: Southeast asian perspectives*. Hong Kong: Longman.

- WHIDDETT, S. (1996). Tools for assessment and development centers. In K. Adams (Ed.), *Competency comes of age*. (Vol. 1, pp. 25-32). London: Institute for Personnel and Development.
- WILLIAM, A., DOBSON, P., & WALTERS, M. (1989). *Changing culture: New organizational approaches*. Londres: Institute of Personnel Management.
- WILLMOTT, H. (1991). Strength is ignorance: Slavery is freedom: Managing culture in modern organizations. Copenhagen: Conferencia SCOS.
- WINTER, D. G. (1973). *The power motive*. Nueva York: Free Press.
- WOOD, R. (2002). *Competency-based recruitment and selection: A practical guide*. Nueva York: Willey.
- WOODRUFFE, C. (1993). What is meant by a competency? *Leadership and Organization Development Journal*, 14, 29-36.
- XENIKOU, A., & FURHAM, A. (1996). A correlational and factor analytic study of four questionnaire measures of organizational culture. *Human Relations*, 49(4), 349-371.
- ZALTMAN, G., & DUNCAN, R. (1977). *Strategies for planned change*. Londres: Wiley.
- ZEEUW, L. (1992). Como gestionar las carreras de los profesionales. *Harvard Deusto Business Review*, Octubre, 8.
- ZEITHAML, V. A. (1981). How consumer evaluation processes differ between goods and services. In J. H. DONNELLY & W. R. GEORGE (Eds.), *Marketing of services*. Chicago: Marketing Association.



---

# ANEXOS

---



## ANEXOS

### Tablas generales entre competencias del cluster “negocio” y consecución de objetivos

Frecuencias de Sujetos Objetivos SSCC y Red

|             |          | Objetivos RED 2003 | Objetivos SSCC 2003 |
|-------------|----------|--------------------|---------------------|
| N           | Válidos  | 415                | 414                 |
|             | Perdidos | 414                | 415                 |
| Media       |          | 80,4877            | 97,1831             |
| Desv. típ.  |          | 20,29207           | 6,72836             |
| Mínimo      |          | 22,21              | 70,00               |
| Máximo      |          | 126,09             | 147,79              |
| Percentiles | 50       | 82,6631            | 97,2083             |

Resumen del procesamiento de los casos de Recategorización de las Competencias de Negocio

|  | Casos   |            |          |            |       |            |
|--|---------|------------|----------|------------|-------|------------|
|  | Válidos |            | Perdidos |            | Total |            |
|  | N       | Porcentaje | N        | Porcentaje | N     | Porcentaje |
| Categorización O. Resultados 2003 *<br>Categorización OB SSCC 2003 | 414     | 49,9%      | 415      | 50,1%      | 829   | 100,0%     |
| Categorización O. Resultados 2003 *<br>Categorización OB RED 2003  | 415     | 50,1%      | 414      | 49,9%      | 829   | 100,0%     |
| Categorización O.Servicio 2003 *<br>Categorización OB SSCC 2003    | 414     | 49,9%      | 415      | 50,1%      | 829   | 100,0%     |
| Categorización O.Servicio 2003 *<br>Categorización OB RED 2003     | 415     | 50,1%      | 414      | 49,9%      | 829   | 100,0%     |
| Categorización Etica Compr. 2003 *<br>Categorización OB SSCC 2003  | 414     | 49,9%      | 415      | 50,1%      | 829   | 100,0%     |
| Categorización Etica Compr. 2003 *<br>Categorización OB RED 2003   | 415     | 50,1%      | 414      | 49,9%      | 829   | 100,0%     |

## Tablas relacionadas con Variables Objetivos y Orientación a resultados

Tabla de contingencia de la Categorización en Orientación a Resultados SSCC

|                                   |                                       |                                       | Categorización OB SSCC 2003 |        | Total  |
|-----------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------|--------|--------|
|                                   |                                       |                                       | BAJO                        | ALTO   |        |
| Categorización O. Resultados 2003 | BAJO                                  | Recuento                              | 76                          | 34     | 110    |
|                                   |                                       | % de Categorización O.Resultados 2003 | 69,1%                       | 30,9%  | 100,0% |
|                                   |                                       | % de Categorización OB SSCC 2003      | 36,7%                       | 16,4%  | 26,6%  |
|                                   |                                       | % del total                           | 18,4%                       | 8,2%   | 26,6%  |
|                                   | ALTO                                  | Recuento                              | 131                         | 173    | 304    |
|                                   |                                       | % de Categorización O.Resultados 2003 | 43,1%                       | 56,9%  | 100,0% |
|                                   |                                       | % de Categorización OB SSCC 2003      | 63,3%                       | 83,6%  | 73,4%  |
|                                   |                                       | % del total                           | 31,6%                       | 41,8%  | 73,4%  |
| Total                             | Recuento                              | 207                                   | 207                         | 414    |        |
|                                   | % de Categorización O.Resultados 2003 | 50,0%                                 | 50,0%                       | 100,0% |        |
|                                   | % de Categorización OB SSCC 2003      | 100,0%                                | 100,0%                      | 100,0% |        |
|                                   | % del total                           | 50,0%                                 | 50,0%                       | 100,0% |        |

Pruebas de chi-cuadrado relación Orientación a Resultados y Objetivos 2003 SSCC

|                              | Valor               | gl | Sig. asintótica (bilateral) | Sig. exacta (bilateral) | Sig. exacta (unilateral) |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------------|-------------------------|--------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson      | 21,839 <sup>b</sup> | 1  | ,000                        |                         |                          |
| Corrección por continuidad   | 20,811              | 1  | ,000                        |                         |                          |
| Razón de verosimilitud       | 22,272              | 1  | ,000                        |                         |                          |
| Estadístico exacto de Fisher |                     |    |                             | ,000                    | ,000                     |
| Asociación lineal por lineal | 21,786              | 1  | ,000                        |                         |                          |
| N de casos válidos           | 414                 |    |                             |                         |                          |

a. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

b. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 55,00.

**Tabla de contingencia de la Categorización en Orientación a Resultados RED**

|                                   |                                       |                                       | Categorización OB RED 2003 |        | Total  |
|-----------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------|--------|--------|
|                                   |                                       |                                       | BAJO                       | ALTO   |        |
| Categorización O. Resultados 2003 | BAJO                                  | Recuento                              | 96                         | 70     | 166    |
|                                   |                                       | % de Categorización O.Resultados 2003 | 57,8%                      | 42,2%  | 100,0% |
|                                   |                                       | % de Categorización OB RED 2003       | 46,4%                      | 33,7%  | 40,0%  |
|                                   |                                       | % del total                           | 23,1%                      | 16,9%  | 40,0%  |
|                                   | ALTO                                  | Recuento                              | 111                        | 138    | 249    |
|                                   |                                       | % de Categorización O.Resultados 2003 | 44,6%                      | 55,4%  | 100,0% |
|                                   |                                       | % de Categorización OB RED 2003       | 53,6%                      | 66,3%  | 60,0%  |
| % del total                       |                                       | 26,7%                                 | 33,3%                      | 60,0%  |        |
| Total                             | Recuento                              | 207                                   | 208                        | 415    |        |
|                                   | % de Categorización O.Resultados 2003 | 49,9%                                 | 50,1%                      | 100,0% |        |
|                                   | % de Categorización OB RED 2003       | 100,0%                                | 100,0%                     | 100,0% |        |
|                                   | % del total                           | 49,9%                                 | 50,1%                      | 100,0% |        |

### Tablas relacionadas con Variables Objetivos y Orientación al servicio

**Pruebas de chi-cuadrado relación Orientación a Resultados y Objetivos 2003 RED**

|                              | Valor              | gl | Sig. asintótica (bilateral) | Sig. exacta (bilateral) | Sig. exacta (unilateral) |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------------|-------------------------|--------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson      | 6,998 <sup>b</sup> | 1  | ,008                        |                         |                          |
| Corrección por continuidad   | 6,478              | 1  | ,011                        |                         |                          |
| Razón de verosimilitud       | 7,020              | 1  | ,008                        |                         |                          |
| Estadístico exacto de Fisher |                    |    |                             | ,009                    | ,005                     |
| Asociación lineal por lineal | 6,981              | 1  | ,008                        |                         |                          |
| N de casos válidos           | 415                |    |                             |                         |                          |

a. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

b. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 82,80.

## Tablas relacionadas con Variables Objetivos y etica y compromiso

**Tabla de contingencia de la Categorización en Ética y Compromiso RED**

|                                  |                                       |                                       | Categorización OB RED 2003 |        | Total  |
|----------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------|--------|--------|
|                                  |                                       |                                       | BAJO                       | ALTO   |        |
| Categorización Ética Compr. 2003 | BAJO                                  | Recuento                              | 172                        | 148    | 320    |
|                                  |                                       | % de Categorización Ética Compr. 2003 | 53,8%                      | 46,3%  | 100,0% |
|                                  |                                       | % de Categorización OB RED 2003       | 83,1%                      | 71,2%  | 77,1%  |
|                                  |                                       | % del total                           | 41,4%                      | 35,7%  | 77,1%  |
|                                  | ALTO                                  | Recuento                              | 35                         | 60     | 95     |
|                                  |                                       | % de Categorización Ética Compr. 2003 | 36,8%                      | 63,2%  | 100,0% |
|                                  |                                       | % de Categorización OB RED 2003       | 16,9%                      | 28,8%  | 22,9%  |
|                                  |                                       | % del total                           | 8,4%                       | 14,5%  | 22,9%  |
| Total                            | Recuento                              | 207                                   | 208                        | 415    |        |
|                                  | % de Categorización Ética Compr. 2003 | 49,9%                                 | 50,1%                      | 100,0% |        |
|                                  | % de Categorización OB RED 2003       | 100,0%                                | 100,0%                     | 100,0% |        |
|                                  | % del total                           | 49,9%                                 | 50,1%                      | 100,0% |        |

**Pruebas de chi-cuadrado relación Orientación a Servicio y Objetivos 2003 SSCC**

|   | Valor               | gl | Sig. asintótica (bilateral) | Sig. exacta (bilateral) | Sig. exacta (unilateral) |
|---|---------------------|----|-----------------------------|-------------------------|--------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson                 | 21,698 <sup>b</sup> | 1  | ,000                        |                         |                          |
| Corrección por continuidad <sup>a</sup> | 20,627              | 1  | ,000                        |                         |                          |
| Razón de verosimilitud                  | 22,231              | 1  | ,000                        |                         |                          |
| Estadístico exacto de Fisher            |                     |    |                             | ,000                    | ,000                     |
| Asociación lineal por lineal            | 21,646              | 1  | ,000                        |                         |                          |
| N de casos válidos                      | 414                 |    |                             |                         |                          |

a. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

b. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 48,00.

**Tabla de contingencia de la Categorización en Orientación a Servicio RED**

|                                |                                     |                                     | Categorización OB RED 2003 |        | Total  |
|--------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------|--------|--------|
|                                |                                     |                                     | BAJO                       | ALTO   |        |
| Categorización O.Servicio 2003 | BAJO                                | Recuento                            | 63                         | 37     | 100    |
|                                |                                     | % de Categorización O.Servicio 2003 | 63,0%                      | 37,0%  | 100,0% |
|                                |                                     | % de Categorización OB RED 2003     | 30,4%                      | 17,8%  | 24,1%  |
|                                |                                     | % del total                         | 15,2%                      | 8,9%   | 24,1%  |
|                                | ALTO                                | Recuento                            | 144                        | 171    | 315    |
|                                |                                     | % de Categorización O.Servicio 2003 | 45,7%                      | 54,3%  | 100,0% |
|                                |                                     | % de Categorización OB RED 2003     | 69,6%                      | 82,2%  | 75,9%  |
|                                |                                     | % del total                         | 34,7%                      | 41,2%  | 75,9%  |
| Total                          | Recuento                            | 207                                 | 208                        | 415    |        |
|                                | % de Categorización O.Servicio 2003 | 49,9%                               | 50,1%                      | 100,0% |        |
|                                | % de Categorización OB RED 2003     | 100,0%                              | 100,0%                     | 100,0% |        |
|                                | % del total                         | 49,9%                               | 50,1%                      | 100,0% |        |

**Pruebas de chi-cuadrado relación Orientación a Servicio y Objetivos 2003 SSCC**

|                              | Valor               | gl | Sig. asintótica (bilateral) | Sig. exacta (bilateral) | Sig. exacta (unilateral) |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------------|-------------------------|--------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson      | 21,698 <sup>b</sup> | 1  | ,000                        |                         |                          |
| Corrección por continuidad   | 20,627              | 1  | ,000                        |                         |                          |
| Razón de verosimilitud       | 22,231              | 1  | ,000                        |                         |                          |
| Estadístico exacto de Fisher |                     |    |                             | ,000                    | ,000                     |
| Asociación lineal por lineal | 21,646              | 1  | ,000                        |                         |                          |
| N de casos válidos           | 414                 |    |                             |                         |                          |

a. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

b. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 48,00.

Tabla de contingencia de la Categorización en Ética y Compromiso RED

|                                  |                                       |                                       | Categorización OB RED 2003 |        | Total  |
|----------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------|--------|--------|
|                                  |                                       |                                       | BAJO                       | ALTO   |        |
| Categorización Ética Compr. 2003 | BAJO                                  | Recuento                              | 172                        | 148    | 320    |
|                                  |                                       | % de Categorización Ética Compr. 2003 | 53,8%                      | 46,3%  | 100,0% |
|                                  |                                       | % de Categorización OB RED 2003       | 83,1%                      | 71,2%  | 77,1%  |
|                                  |                                       | % del total                           | 41,4%                      | 35,7%  | 77,1%  |
|                                  | ALTO                                  | Recuento                              | 35                         | 60     | 95     |
|                                  |                                       | % de Categorización Ética Compr. 2003 | 36,8%                      | 63,2%  | 100,0% |
|                                  |                                       | % de Categorización OB RED 2003       | 16,9%                      | 28,8%  | 22,9%  |
|                                  |                                       | % del total                           | 8,4%                       | 14,5%  | 22,9%  |
| Total                            | Recuento                              | 207                                   | 208                        | 415    |        |
|                                  | % de Categorización Ética Compr. 2003 | 49,9%                                 | 50,1%                      | 100,0% |        |
|                                  | % de Categorización OB RED 2003       | 100,0%                                | 100,0%                     | 100,0% |        |
|                                  | % del total                           | 49,9%                                 | 50,1%                      | 100,0% |        |

Pruebas de chi-cuadrado relación Ética y Compromiso 2003 SSCC

Pruebas de chi-cuadrado relación Ética y Compromiso 2003 RED

|                              | Valor              | gl | Sig. asintótica (bilateral) | Sig. exacta (bilateral) | Sig. exacta (unilateral) |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------------|-------------------------|--------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson      | 8,377 <sup>b</sup> | 1  | ,004                        |                         |                          |
| Corrección por continuidad   | 7,714              | 1  | ,005                        |                         |                          |
| Razón de verosimilitud       | 8,456              | 1  | ,004                        |                         |                          |
| Estadístico exacto de Fisher |                    |    |                             | ,005                    | ,003                     |
| Asociación lineal por lineal | 8,356              | 1  | ,004                        |                         |                          |
| N de casos válidos           | 415                |    |                             |                         |                          |

a. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

b. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 47,39.



Resultados relativos a la comparación de las Competencias del Cluster “Relación” entre sujetos de Servicios Centrales (SSCC) y Red (Red de Oficinas)

**Estadísticos relativos a las Competencias de la valoración de potencial 2003**

|            | Conocimiento/Experiencia 2003 | Orientación Resultados 2003 | Orientación Servicio 2003 | Ética y Compromiso 2003 | Iniciativa 2003 | Adaptación al Cambio 2003 | Disposición a la Información 2003 | Gestión de la Información 2003 | Comunicación 2003 | Negociación 2003 | Trabajo en Equipo 2003 |
|------------|-------------------------------|-----------------------------|---------------------------|-------------------------|-----------------|---------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|-------------------|------------------|------------------------|
| N          | 829                           | 829                         | 829                       | 829                     | 829             | 829                       | 829                               | 829                            | 829               | 829              | 829                    |
| Media      | 3,81                          | 3,77                        | 3,94                      | 4,16                    | 3,71            | 3,62                      | 3,77                              | 3,84                           | 3,80              | 3,81             | 3,81                   |
| Desv. típ. | ,740                          | ,688                        | ,683                      | ,690                    | ,776            | ,729                      | ,707                              | ,671                           | ,634              | ,762             | ,762                   |
| Mínimo     | 2                             | 1                           | 2                         | 1                       | 1               | 1                         | 2                                 | 2                              | 2                 | 2                | 2                      |
| Máximo     | 5                             | 5                           | 5                         | 5                       | 5               | 5                         | 5                                 | 5                              | 5                 | 5                | 5                      |
| Percentil  | 4,00                          | 4,00                        | 4,00                      | 4,00                    | 4,00            | 4,00                      | 4,00                              | 4,00                           | 4,00              | 4,00             | 4,00                   |



## Prueba de muestras independientes

|                        |                                     | Prueba de Levene para la igualdad de varianzas |      | Prueba T para la igualdad de medias |         |                  |                      |                             |   |          |
|------------------------|-------------------------------------|--|------|-------------------------------------|---------|------------------|----------------------|-----------------------------|---|----------|
|                        |                                     | F  | Sig. | t                                   | gl      | Sig. (bilateral) | Diferencia de medias | Error típ. de la diferencia | 95% Intervalo de confianza para la diferencia |          |
|                        |                                     |  |      |                                     |         |                  |                      |                             | Inferior                                      | Superior |
| Comunicación 2003      | Se han asumido varianzas iguales    | 9,717  | ,002 | 3,535                               | 827     | ,000             | ,16                  | ,046                        | ,073  | ,255     |
|                        | No se han asumido varianzas iguales |  |      | 3,535                               | 825,615 | ,000             | ,16                  | ,046                        | ,073  | ,255     |
| Negociación 2003       | Se han asumido varianzas iguales    | 12,189   | ,001 | 4,137                               | 827     | ,000             | ,18                  | ,044                        | ,095  | ,266     |
|                        | No se han asumido varianzas iguales |  |      | 4,137                               | 826,685 | ,000             | ,18                  | ,044                        | ,095  | ,266     |
| Trabajo en Equipo 2003 | Se han asumido varianzas iguales    | 1,952  | ,163 | 2,001                               | 827     | ,046             | ,11                  | ,053                        | ,002  | ,209     |
|                        | No se han asumido varianzas iguales |  |      | 2,001                               | 826,783 | ,046             | ,11                  | ,053                        | ,002  | ,209     |

## RESULTADOS DE COMPARACIÓN ENTRE DIFERENCIA DE CURSOS DE FORMACIÓN DE 2002 – 2003 Y PUNTUACIÓN EN COMPETENCIAS

## Rango de cursos de Formación realizada en 2002

|                        | N   | Mínimo | Máximo | Media | Desv. típ. |
|------------------------|-----|--------|--------|-------|------------|
| Formación 2002         | 829 | 0      | 29     | 7,21  | 6,305      |
| N válido (según lista) | 829 |        |        |       |            |

## Medias de cursos de Formación de los años 2002-2003

|        | N   | Media  | Desviación típ. | Error típ. de la media |
|--------|-----|--------|-----------------|------------------------|
| MEAN02 | 829 | 2,7619 | ,61978          | ,02153                 |
| MEAN03 | 829 | 3,8245 | ,48650          | ,01690                 |

**Estadísticos descriptivos**

|                        | N   | Mínimo | Máximo | Media  | Desv. típ. |
|------------------------|-----|--------|--------|--------|------------|
| MEAN03                 | 829 | 2,00   | 5,00   | 3,8245 | ,48650     |
| N válido (según lista) | 829 |        |        |        |            |

**Estadísticos descriptivos de Formación realizada 2002**

|                        | N   | Mínimo | Máximo | Media  | Desv. típ. |
|------------------------|-----|--------|--------|--------|------------|
| MEAN02                 | 829 | 1,00   | 5,00   | 2,7619 | ,61978     |
| N válido (según lista) | 829 |        |        |        |            |

**Medias de cursos de Formación de los años 2002-2003**

|        | N   | Media  | Desviación típ. | Error típ. de la media |
|--------|-----|--------|-----------------|------------------------|
| MEAN02 | 829 | 2,7619 | ,61978          | ,02153                 |
| MEAN03 | 829 | 3,8245 | ,48650          | ,01690                 |

---

**RELACIÓN ENTRE VARIABLES “EDAD” Y “COMPETENCIAS 2003”**


---

**Correlaciones entre variable "Edad" y "Competencias 2003"**

|                                   |   | Edad                   |
|-----------------------------------|---|------------------------|
| Conocimiento/<br>Experiencia 2003 | Correlación de Pearson<br>Sig. (bilateral)<br>N | -,135**<br>,000<br>829 |
| Orientación a Resultados<br>2003  | Correlación de Pearson<br>Sig. (bilateral)<br>N | -,018<br>,612<br>829   |
| Orientación al Servicio<br>2003   | Correlación de Pearson<br>Sig. (bilateral)<br>N | -,004<br>,901<br>829   |
| Ética y Compromiso 2003           | Correlación de Pearson<br>Sig. (bilateral)<br>N | ,068<br>,050<br>829    |
| Iniciativa 2003                   | Correlación de Pearson<br>Sig. (bilateral)<br>N | ,006<br>,856<br>829    |
| Disposición al Cambio<br>2003     | Correlación de Pearson<br>Sig. (bilateral)<br>N | -,071*<br>,042<br>829  |
| Gestión de la Información<br>2003 | Correlación de Pearson<br>Sig. (bilateral)<br>N | -,036<br>,298<br>829   |
| Comunicación 2003                 | Correlación de Pearson<br>Sig. (bilateral)<br>N | -,029<br>,401<br>829   |
| Negociación 2003                  | Correlación de Pearson<br>Sig. (bilateral)<br>N | ,017<br>,628<br>829    |
| Trabajo en Equipo 2003            | Correlación de Pearson<br>Sig. (bilateral)<br>N | -,069*<br>,047<br>829  |

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

\* . La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

***Relación entre variable “género” y “competencias”***

**Estadísticos descriptivos de los sujetos en función género y puntuación competencias**

|                                   | Sexo   | N   | Media | Desviación<br>típ. | Error típ. de<br>la media |
|-----------------------------------|--------|-----|-------|--------------------|---------------------------|
| Conocimiento/<br>Experiencia 2003 | Mujer  | 259 | 3,78  | ,745               | ,046                      |
|                                   | Hombre | 570 | 3,83  | ,738               | ,031                      |
| Orientación a Resultados<br>2003  | Mujer  | 259 | 3,75  | ,661               | ,041                      |
|                                   | Hombre | 570 | 3,78  | ,700               | ,029                      |
| Orientación al Servicio<br>2003   | Mujer  | 259 | 3,94  | ,685               | ,043                      |
|                                   | Hombre | 570 | 3,95  | ,683               | ,029                      |
| Ética y Compromiso 2003           | Mujer  | 259 | 4,15  | ,698               | ,043                      |
|                                   | Hombre | 570 | 4,16  | ,687               | ,029                      |
| Iniciativa 2003                   | Mujer  | 259 | 3,69  | ,766               | ,048                      |
|                                   | Hombre | 570 | 3,72  | ,781               | ,033                      |
| Disposición al Cambio<br>2003     | Mujer  | 259 | 3,63  | ,727               | ,045                      |
|                                   | Hombre | 570 | 3,61  | ,730               | ,031                      |
| Gestión de la Información<br>2003 | Mujer  | 259 | 3,78  | ,702               | ,044                      |
|                                   | Hombre | 570 | 3,77  | ,710               | ,030                      |
| Comunicación 2003                 | Mujer  | 259 | 3,85  | ,681               | ,042                      |
|                                   | Hombre | 570 | 3,84  | ,667               | ,028                      |
| Negociación 2003                  | Mujer  | 259 | 3,80  | ,627               | ,039                      |
|                                   | Hombre | 570 | 3,81  | ,638               | ,027                      |
| Trabajo en Equipo 2003            | Mujer  | 259 | 3,90  | ,738               | ,046                      |
|                                   | Hombre | 570 | 3,77  | ,769               | ,032                      |

## Prueba de muestras independientes entre variables Competencias y Género

|                                   |                                     | Prueba de Levene para la igualdad de varianzas |      | Prueba T para la igualdad de medias |         |                  |                      |                             |   |          |
|-----------------------------------|-------------------------------------|--|------|-------------------------------------|---------|------------------|----------------------|-----------------------------|---|----------|
|                                   |                                     | F  | Sig. | t                                   | gl      | Sig. (bilateral) | Diferencia de medias | Error tip. de la diferencia | 95% Intervalo de confianza para la diferencia |          |
|                                   |                                     |  |      |                                     |         |                  |                      |                             | Inferior                                      | Superior |
| Conocimiento/<br>Experiencia 2003 | Se han asumido varianzas iguales    | ,728   | ,394 | -1,001                              | 827     | ,317             | -,06                 | ,055                        | -,164   | ,053     |
|                                   | No se han asumido varianzas iguales |  |      | -998                                | 495,007 |                  |                      |                             |   |          |
| Orientación a Resultados 2003     | Se han asumido varianzas iguales    | ,749   | ,387 | -683                                | 827     | ,495             | -,04                 | ,052                        | -,136   | ,066     |
|                                   | No se han asumido varianzas iguales |  |      | -697                                | 525,783 |                  |                      |                             |   |          |
| Orientación al Servicio 2003      | Se han asumido varianzas iguales    | ,077   | ,782 | -,144                               | 827     | ,885             | -,01                 | ,051                        | -,108   | ,093     |
|                                   | No se han asumido varianzas iguales |  |      | -,144                               | 497,684 |                  |                      |                             |   |          |
| Ética y Compromiso 2003           | Se han asumido varianzas iguales    | ,759   | ,384 | -,101                               | 827     | ,920             | -,01                 | ,052                        | -,107   | ,096     |
|                                   | No se han asumido varianzas iguales |  |      | -,100                               | 491,622 |                  |                      |                             |   |          |
| Iniciativa 2003                   | Se han asumido varianzas iguales    | ,000   | ,992 | -484                                | 827     | ,628             | -,03                 | ,058                        | -,142   | ,086     |
|                                   | No se han asumido varianzas iguales |  |      | -488                                | 508,073 |                  |                      |                             |   |          |
| Disposición al Cambio 2003        | Se han asumido varianzas iguales    | ,169   | ,681 | ,312                                | 827     | ,755             | ,02                  | ,055                        | -,090   | ,124     |
|                                   | No se han asumido varianzas iguales |  |      | ,313                                | 500,861 |                  |                      |                             |   |          |
| Gestión de la Información 2003    | Se han asumido varianzas iguales    | ,297   | ,586 | ,111                                | 827     | ,912             | ,01                  | ,053                        | -,098   | ,110     |
|                                   | No se han asumido varianzas iguales |  |      | ,112                                | 504,473 |                  |                      |                             |   |          |
| Comunicación 2003                 | Se han asumido varianzas iguales    | ,095   | ,758 | ,138                                | 827     | ,890             | ,01                  | ,050                        | -,092   | ,106     |
|                                   | No se han asumido varianzas iguales |  |      | ,137                                | 489,442 |                  |                      |                             |   |          |
| Negociación 2003                  | Se han asumido varianzas iguales    | ,210   | ,647 | -,127                               | 827     | ,899             | -,01                 | ,048                        | -,099   | ,087     |
|                                   | No se han asumido varianzas iguales |  |      | -,128                               | 506,459 |                  |                      |                             |   |          |
| Trabajo en Equipo 2003            | Se han asumido varianzas iguales    | 2,702  | ,101 | 2,341                               | 827     | ,019             | ,13                  | ,057                        | ,022  | ,245     |
|                                   | No se han asumido varianzas iguales |  |      | 2,378                               | 518,356 |                  |                      |                             |   |          |

**Relación entre "nivel de estudios" y "competencias"**

Descriptivos de las variables "Nivel de Estudios" y "Competencias 2003"

|                                | N                     | Media | Desviación típica | Error típico | Intervalo de confianza para la media al 95% |                 | Mínimo | Máximo |   |
|--------------------------------|-----------------------|-------|-------------------|--------------|---|-----------------|--------|--------|---|
|                                |                       |       |                   |              | Límite inferior                             | Límite superior |        |        |   |
| Conocimiento/Experiencia 2003  | ESTUDIOS BÁSICOS      | 26    | 3,77              | ,652         | ,128  | 3,51            | 4,03   | 3      | 5 |
|                                | ESTUDIOS MEDIOS       | 376   | 3,75              | ,747         | ,039  | 3,67            | 3,82   | 2      | 5 |
|                                | ESTUDIOS DIPLOMATURA  | 114   | 3,88              | ,777         | ,073  | 3,73            | 4,02   | 2      | 5 |
|                                | ESTUDIOS LICENCIATURA | 216   | 3,87              | ,729         | ,050  | 3,77            | 3,97   | 2      | 5 |
|                                | ESTUDIOS MASTER/POST. | 91    | 3,88              | ,712         | ,075  | 3,73            | 4,03   | 2      | 5 |
|                                | ESTUDIOS DOCTORADO    | 6     | 4,00              | ,632         | ,258  | 3,34            | 4,66   | 3      | 5 |
|                                | Total                 | 829   | 3,81              | ,740         | ,026  | 3,76            | 3,86   | 2      | 5 |
| Orientación a Resultados 2003  | ESTUDIOS BÁSICOS      | 26    | 3,65              | ,745         | ,146  | 3,35            | 3,95   | 2      | 5 |
|                                | ESTUDIOS MEDIOS       | 376   | 3,76              | ,684         | ,035  | 3,69            | 3,82   | 1      | 5 |
|                                | ESTUDIOS DIPLOMATURA  | 114   | 3,68              | ,682         | ,064  | 3,56            | 3,81   | 2      | 5 |
|                                | ESTUDIOS LICENCIATURA | 216   | 3,82              | ,686         | ,047  | 3,73            | 3,92   | 2      | 5 |
|                                | ESTUDIOS MASTER/POST. | 91    | 3,84              | ,671         | ,070  | 3,70            | 3,97   | 2      | 5 |
|                                | ESTUDIOS DOCTORADO    | 6     | 4,33              | ,816         | ,333  | 3,48            | 5,19   | 3      | 5 |
|                                | Total                 | 829   | 3,77              | ,688         | ,024  | 3,73            | 3,82   | 1      | 5 |
| Orientación al Servicio 2003   | ESTUDIOS BÁSICOS      | 26    | 4,04              | ,599         | ,117  | 3,80            | 4,28   | 3      | 5 |
|                                | ESTUDIOS MEDIOS       | 376   | 3,95              | ,679         | ,035  | 3,88            | 4,02   | 2      | 5 |
|                                | ESTUDIOS DIPLOMATURA  | 114   | 3,84              | ,711         | ,067  | 3,71            | 3,97   | 2      | 5 |
|                                | ESTUDIOS LICENCIATURA | 216   | 3,95              | ,670         | ,046  | 3,86            | 4,04   | 2      | 5 |
|                                | ESTUDIOS MASTER/POST. | 91    | 3,97              | ,722         | ,076  | 3,82            | 4,12   | 2      | 5 |
|                                | ESTUDIOS DOCTORADO    | 6     | 4,33              | ,516         | ,211  | 3,79            | 4,88   | 4      | 5 |
|                                | Total                 | 829   | 3,94              | ,683         | ,024  | 3,90            | 3,99   | 2      | 5 |
| Ética y Compromiso 2003        | ESTUDIOS BÁSICOS      | 26    | 4,15              | ,732         | ,143  | 3,86            | 4,45   | 3      | 5 |
|                                | ESTUDIOS MEDIOS       | 376   | 4,16              | ,705         | ,036  | 4,09            | 4,23   | 1      | 5 |
|                                | ESTUDIOS DIPLOMATURA  | 114   | 4,10              | ,728         | ,068  | 3,96            | 4,23   | 2      | 5 |
|                                | ESTUDIOS LICENCIATURA | 216   | 4,15              | ,644         | ,044  | 4,06            | 4,23   | 3      | 5 |
|                                | ESTUDIOS MASTER/POST. | 91    | 4,21              | ,675         | ,071  | 4,07            | 4,35   | 3      | 5 |
|                                | ESTUDIOS DOCTORADO    | 6     | 4,83              | ,408         | ,167  | 4,40            | 5,26   | 4      | 5 |
|                                | Total                 | 829   | 4,16              | ,690         | ,024  | 4,11            | 4,21   | 1      | 5 |
| Iniciativa 2003                | ESTUDIOS BÁSICOS      | 26    | 3,77              | ,765         | ,150  | 3,46            | 4,08   | 2      | 5 |
|                                | ESTUDIOS MEDIOS       | 376   | 3,69              | ,764         | ,039  | 3,61            | 3,76   | 2      | 5 |
|                                | ESTUDIOS DIPLOMATURA  | 114   | 3,74              | ,788         | ,074  | 3,59            | 3,88   | 2      | 5 |
|                                | ESTUDIOS LICENCIATURA | 216   | 3,71              | ,785         | ,053  | 3,60            | 3,81   | 1      | 5 |
|                                | ESTUDIOS MASTER/POST. | 91    | 3,74              | ,800         | ,084  | 3,57            | 3,90   | 2      | 5 |
|                                | ESTUDIOS DOCTORADO    | 6     | 4,17              | ,753         | ,307  | 3,38            | 4,96   | 3      | 5 |
|                                | Total                 | 829   | 3,71              | ,776         | ,027  | 3,66            | 3,76   | 1      | 5 |
| Disposición al Cambio 2003     | ESTUDIOS BÁSICOS      | 26    | 3,35              | ,745         | ,146  | 3,05            | 3,65   | 2      | 5 |
|                                | ESTUDIOS MEDIOS       | 376   | 3,58              | ,708         | ,036  | 3,51            | 3,65   | 1      | 5 |
|                                | ESTUDIOS DIPLOMATURA  | 114   | 3,53              | ,812         | ,076  | 3,38            | 3,68   | 2      | 5 |
|                                | ESTUDIOS LICENCIATURA | 216   | 3,71              | ,670         | ,046  | 3,62            | 3,80   | 2      | 5 |
|                                | ESTUDIOS MASTER/POST. | 91    | 3,73              | ,790         | ,083  | 3,56            | 3,89   | 2      | 5 |
|                                | ESTUDIOS DOCTORADO    | 6     | 4,17              | ,753         | ,307  | 3,38            | 4,96   | 3      | 5 |
|                                | Total                 | 829   | 3,62              | ,729         | ,025  | 3,57            | 3,67   | 1      | 5 |
| Gestión de la Información 2003 | ESTUDIOS BÁSICOS      | 26    | 3,77              | ,652         | ,128  | 3,51            | 4,03   | 2      | 5 |
|                                | ESTUDIOS MEDIOS       | 376   | 3,68              | ,672         | ,035  | 3,62            | 3,75   | 2      | 5 |
|                                | ESTUDIOS DIPLOMATURA  | 114   | 3,72              | ,723         | ,068  | 3,59            | 3,85   | 2      | 5 |
|                                | ESTUDIOS LICENCIATURA | 216   | 3,85              | ,700         | ,048  | 3,76            | 3,95   | 2      | 5 |
|                                | ESTUDIOS MASTER/POST. | 91    | 3,96              | ,773         | ,081  | 3,79            | 4,12   | 3      | 5 |
|                                | ESTUDIOS DOCTORADO    | 6     | 4,67              | ,816         | ,333  | 3,81            | 5,52   | 3      | 5 |
|                                | Total                 | 829   | 3,77              | ,707         | ,025  | 3,72            | 3,82   | 2      | 5 |
| Comunicación 2003              | ESTUDIOS BÁSICOS      | 26    | 3,96              | ,599         | ,117  | 3,72            | 4,20   | 3      | 5 |
|                                | ESTUDIOS MEDIOS       | 376   | 3,84              | ,694         | ,036  | 3,77            | 3,91   | 2      | 5 |
|                                | ESTUDIOS DIPLOMATURA  | 114   | 3,75              | ,702         | ,066  | 3,62            | 3,88   | 2      | 5 |
|                                | ESTUDIOS LICENCIATURA | 216   | 3,86              | ,632         | ,043  | 3,78            | 3,95   | 3      | 5 |
|                                | ESTUDIOS MASTER/POST. | 91    | 3,84              | ,637         | ,067  | 3,70            | 3,97   | 2      | 5 |
|                                | ESTUDIOS DOCTORADO    | 6     | 4,50              | ,548         | ,224  | 3,93            | 5,07   | 4      | 5 |
|                                | Total                 | 829   | 3,84              | ,671         | ,023  | 3,80            | 3,89   | 2      | 5 |
| Negociación 2003               | ESTUDIOS BÁSICOS      | 26    | 3,92              | ,628         | ,123  | 3,67            | 4,18   | 3      | 5 |
|                                | ESTUDIOS MEDIOS       | 376   | 3,79              | ,637         | ,033  | 3,73            | 3,85   | 2      | 5 |
|                                | ESTUDIOS DIPLOMATURA  | 114   | 3,82              | ,618         | ,058  | 3,70            | 3,93   | 3      | 5 |
|                                | ESTUDIOS LICENCIATURA | 216   | 3,76              | ,636         | ,043  | 3,68            | 3,85   | 2      | 5 |
|                                | ESTUDIOS MASTER/POST. | 91    | 3,88              | ,647         | ,068  | 3,74            | 4,01   | 3      | 5 |
|                                | ESTUDIOS DOCTORADO    | 6     | 4,17              | ,408         | ,167  | 3,74            | 4,60   | 4      | 5 |
|                                | Total                 | 829   | 3,80              | ,634         | ,022  | 3,76            | 3,85   | 2      | 5 |
| Trabajo en Equipo 2003         | ESTUDIOS BÁSICOS      | 26    | 3,96              | ,774         | ,152  | 3,65            | 4,27   | 2      | 5 |
|                                | ESTUDIOS MEDIOS       | 376   | 3,78              | ,745         | ,038  | 3,71            | 3,86   | 2      | 5 |
|                                | ESTUDIOS DIPLOMATURA  | 114   | 3,78              | ,817         | ,077  | 3,63            | 3,93   | 2      | 5 |
|                                | ESTUDIOS LICENCIATURA | 216   | 3,82              | ,751         | ,051  | 3,72            | 3,92   | 2      | 5 |
|                                | ESTUDIOS MASTER/POST. | 91    | 3,86              | ,783         | ,082  | 3,69            | 4,02   | 2      | 5 |
|                                | ESTUDIOS DOCTORADO    | 6     | 4,50              | ,548         | ,224  | 3,93            | 5,07   | 4      | 5 |
|                                | Total                 | 829   | 3,81              | ,762         | ,026  | 3,76            | 3,86   | 2      | 5 |

## ANOVA entre variables "Nivel de Estudios" y "Competencias 2003"

|                                   |              | Suma de cuadrados | gl  | Media cuadrática | F     | Sig. |
|-----------------------------------|--------------|-------------------|-----|------------------|-------|------|
| Conocimiento/<br>Experiencia 2003 | Inter-grupos | 3,458             | 5   | ,692             | 1,265 | ,277 |
|                                   | Intra-grupos | 449,934           | 823 | ,547             |       |      |
|                                   | Total        | 453,392           | 828 |                  |       |      |
| Orientación a Resultados<br>2003  | Inter-grupos | 4,184             | 5   | ,837             | 1,779 | ,115 |
|                                   | Intra-grupos | 387,181           | 823 | ,470             |       |      |
|                                   | Total        | 391,366           | 828 |                  |       |      |
| Orientación al Servicio<br>2003   | Inter-grupos | 2,403             | 5   | ,481             | 1,030 | ,398 |
|                                   | Intra-grupos | 383,932           | 823 | ,467             |       |      |
|                                   | Total        | 386,335           | 828 |                  |       |      |
| Ética y Compromiso 2003           | Inter-grupos | 3,425             | 5   | ,685             | 1,442 | ,207 |
|                                   | Intra-grupos | 390,874           | 823 | ,475             |       |      |
|                                   | Total        | 394,299           | 828 |                  |       |      |
| Iniciativa 2003                   | Inter-grupos | 1,701             | 5   | ,340             | ,564  | ,728 |
|                                   | Intra-grupos | 496,817           | 823 | ,604             |       |      |
|                                   | Total        | 498,519           | 828 |                  |       |      |
| Disposición al Cambio<br>2003     | Inter-grupos | 8,124             | 5   | 1,625            | 3,098 | ,009 |
|                                   | Intra-grupos | 431,659           | 823 | ,524             |       |      |
|                                   | Total        | 439,783           | 828 |                  |       |      |
| Gestión de la Información<br>2003 | Inter-grupos | 12,523            | 5   | 2,505            | 5,136 | ,000 |
|                                   | Intra-grupos | 401,387           | 823 | ,488             |       |      |
|                                   | Total        | 413,911           | 828 |                  |       |      |
| Comunicación 2003                 | Inter-grupos | 4,111             | 5   | ,822             | 1,835 | ,104 |
|                                   | Intra-grupos | 368,871           | 823 | ,448             |       |      |
|                                   | Total        | 372,982           | 828 |                  |       |      |
| Negociación 2003                  | Inter-grupos | 2,109             | 5   | ,422             | 1,049 | ,387 |
|                                   | Intra-grupos | 330,841           | 823 | ,402             |       |      |
|                                   | Total        | 332,951           | 828 |                  |       |      |
| Trabajo en Equipo 2003            | Inter-grupos | 4,090             | 5   | ,818             | 1,413 | ,217 |
|                                   | Intra-grupos | 476,554           | 823 | ,579             |       |      |
|                                   | Total        | 480,644           | 828 |                  |       |      |

## Prueba de muestras independientes

|                            |                                     | Prueba de Levene para la igualdad de varianzas |      | Prueba T para la igualdad de medias |        |                  |                      |                             |   |          |
|----------------------------|-------------------------------------|--|------|-------------------------------------|--------|------------------|----------------------|-----------------------------|---|----------|
|                            |                                     | F  | Sig. | t                                   | gl     | Sig. (bilateral) | Diferencia de medias | Error típ. de la diferencia | 95% Intervalo de confianza para la diferencia |          |
|                            |                                     |  |      |                                     |        |                  |                      |                             | Inferior                                      | Superior |
| Disposición al Cambio 2003 | Se han asumido varianzas iguales    | ,307   | ,580 | -2,571                              | 240    | ,011             | -,36                 | ,141                        | -,640   | -,085    |
|                            | No se han asumido varianzas iguales |  |      | -2,366                              | 30,074 | ,025             | -,36                 | ,153                        | -,675   | -,050    |

## Las competencias como herramienta para el cambio cultural en una organización

Prueba de muestras independientes

|                            |                                     | Prueba de Levene para la igualdad de varianzas |      | Prueba T para la igualdad de medias |        |                  |                      |                             |   |          |
|----------------------------|-------------------------------------|--|------|-------------------------------------|--------|------------------|----------------------|-----------------------------|---|----------|
|                            |                                     | F  | Sig. | t                                   | gl     | Sig. (bilateral) | Diferencia de medias | Error típ. de la diferencia | 95% Intervalo de confianza para la diferencia |          |
|                            |                                     |  |      |                                     |        |                  |                      |                             | Inferior                                      | Superior |
| Disposición al Cambio 2003 | Se han asumido varianzas iguales    | ,509   | ,477 | -2,185                              | 115    | ,031             | -,38                 | ,174                        | -,723   | -,035    |
|                            | No se han asumido varianzas iguales |  |      | -2,257                              | 42,404 | ,029             | -,38                 | ,168                        | -,718   | -,040    |

Prueba de muestras independientes

|                            |                                     | Prueba de Levene para la igualdad de varianzas |      | Prueba T para la igualdad de medias |         |                  |                      |                             |   |          |
|----------------------------|-------------------------------------|--|------|-------------------------------------|---------|------------------|----------------------|-----------------------------|---|----------|
|                            |                                     | F  | Sig. | t                                   | gl      | Sig. (bilateral) | Diferencia de medias | Error típ. de la diferencia | 95% Intervalo de confianza para la diferencia |          |
|                            |                                     |  |      |                                     |         |                  |                      |                             | Inferior                                      | Superior |
| Disposición al Cambio 2003 | Se han asumido varianzas iguales    | 3,530  | ,061 | -2,214                              | 590     | ,027             | -,131                | ,059                        | -,248   | -,015    |
|                            | No se han asumido varianzas iguales |  |      | -2,246                              | 468,298 | ,025             | -,131                | ,058                        | -,246   | -,016    |

Prueba de muestras independientes

|                            |                                     | Prueba de Levene para la igualdad de varianzas |      | Prueba T para la igualdad de medias |         |                  |                      |                             |   |          |
|----------------------------|-------------------------------------|--|------|-------------------------------------|---------|------------------|----------------------|-----------------------------|---|----------|
|                            |                                     | F  | Sig. | t                                   | gl      | Sig. (bilateral) | Diferencia de medias | Error típ. de la diferencia | 95% Intervalo de confianza para la diferencia |          |
|                            |                                     |  |      |                                     |         |                  |                      |                             | Inferior                                      | Superior |
| Disposición al Cambio 2003 | Se han asumido varianzas iguales    | 3,530  | ,061 | -2,214                              | 590     | ,027             | -,131                | ,059                        | -,248   | -,015    |
|                            | No se han asumido varianzas iguales |  |      | -2,246                              | 468,298 | ,025             | -,131                | ,058                        | -,246   | -,016    |

Prueba de muestras independientes

|                            |                                     | Prueba de Levene para la igualdad de varianzas |      | Prueba T para la igualdad de medias |       |                  |                      |                             |   |          |
|----------------------------|-------------------------------------|--|------|-------------------------------------|-------|------------------|----------------------|-----------------------------|---|----------|
|                            |                                     | F  | Sig. | t                                   | gl    | Sig. (bilateral) | Diferencia de medias | Error típ. de la diferencia | 95% Intervalo de confianza para la diferencia |          |
|                            |                                     |  |      |                                     |       |                  |                      |                             | Inferior                                      | Superior |
| Disposición al Cambio 2003 | Se han asumido varianzas iguales    | ,211   | ,646 | -2,023                              | 380   | ,044             | -,590                | ,291                        | -1,163  | -,017    |
|                            | No se han asumido varianzas iguales |  |      | -1,905                              | 5,142 | ,114             | -,590                | ,309                        | -1,379  | ,199     |

Prueba de muestras independientes

|                            |                                     | Prueba de Levene para la igualdad de varianzas |      | Prueba T para la igualdad de medias |         |                  |                      |                             |   |          |
|----------------------------|-------------------------------------|--|------|-------------------------------------|---------|------------------|----------------------|-----------------------------|---|----------|
|                            |                                     | F  | Sig. | t                                   | gl      | Sig. (bilateral) | Diferencia de medias | Error típ. de la diferencia | 95% Intervalo de confianza para la diferencia |          |
|                            |                                     |  |      |                                     |         |                  |                      |                             | Inferior                                      | Superior |
| Disposición al Cambio 2003 | Se han asumido varianzas iguales    | 9,848  | ,002 | -2,177                              | 328     | ,030             | -,182                | ,084                        | -,346   | -,018    |
|                            | No se han asumido varianzas iguales |  |      | -2,053                              | 195,709 | ,041             | -,182                | ,089                        | -,357   | -,007    |

## Prueba de muestras independientes

|                                |                                     | Prueba de Levene para la igualdad de varianzas |      | Prueba T para la igualdad de medias |        |                  |                      |                             |   |          |
|--------------------------------|-------------------------------------|--|------|-------------------------------------|--------|------------------|----------------------|-----------------------------|---|----------|
|                                |                                     | F  | Sig. | t                                   | gl     | Sig. (bilateral) | Diferencia de medias | Error tip. de la diferencia | 95% Intervalo de confianza para la diferencia |          |
|                                |                                     |  |      |                                     |        |                  |                      |                             | Inferior                                      | Superior |
| Gestión de la Información 2003 | Se han asumido varianzas iguales    | 1,559  | ,214 | ,323                                | 138    | ,747             | ,050                 | ,154                        | -,255   | ,355     |
|                                | No se han asumido varianzas iguales |  |      | ,345                                | 40,292 | ,732             | ,050                 | ,145                        | -,242   | ,342     |

## Prueba de muestras independientes

|                                |                                     | Prueba de Levene para la igualdad de varianzas |      | Prueba T para la igualdad de medias |       |                  |                      |                             |   |          |
|--------------------------------|-------------------------------------|--|------|-------------------------------------|-------|------------------|----------------------|-----------------------------|---|----------|
|                                |                                     | F  | Sig. | t                                   | gl    | Sig. (bilateral) | Diferencia de medias | Error tip. de la diferencia | 95% Intervalo de confianza para la diferencia |          |
|                                |                                     |  |      |                                     |       |                  |                      |                             | Inferior                                      | Superior |
| Gestión de la Información 2003 | Se han asumido varianzas iguales    | ,104   | ,749 | -2,906                              | 30    | ,007             | -,897                | ,309                        | -1,528  | -,267    |
|                                | No se han asumido varianzas iguales |  |      | -2,514                              | 6,550 | ,042             | -,897                | ,357                        | -1,753  | -,041    |

**Relación entre "procedencia" y "competencias"**

**ANOVA**

|                                   |              | Suma de cuadrados | gl  | Media cuadrática | F     | Sig. |
|-----------------------------------|--------------|-------------------|-----|------------------|-------|------|
| Conocimiento/<br>Experiencia 2002 | Inter-grupos | 27,092            | 30  | ,903             | 1,315 | ,122 |
|                                   | Intra-grupos | 548,199           | 798 | ,687             |       |      |
|                                   | Total        | 575,291           | 828 |                  |       |      |
| Orientación a Resultados<br>2002  | Inter-grupos | 20,683            | 30  | ,689             | 1,109 | ,315 |
|                                   | Intra-grupos | 495,867           | 798 | ,621             |       |      |
|                                   | Total        | 516,550           | 828 |                  |       |      |
| Orientación al Servicio<br>2002   | Inter-grupos | 15,158            | 30  | ,505             | ,849  | ,700 |
|                                   | Intra-grupos | 474,772           | 798 | ,595             |       |      |
|                                   | Total        | 489,930           | 828 |                  |       |      |
| Ética y Compromiso 2002           | Inter-grupos | 27,176            | 30  | ,906             | 1,472 | ,050 |
|                                   | Intra-grupos | 491,104           | 798 | ,615             |       |      |
|                                   | Total        | 518,280           | 828 |                  |       |      |
| Iniciativa 2002                   | Inter-grupos | 40,008            | 30  | 1,334            | 1,882 | ,003 |
|                                   | Intra-grupos | 565,428           | 798 | ,709             |       |      |
|                                   | Total        | 605,435           | 828 |                  |       |      |
| Disposición al Cambio<br>2002     | Inter-grupos | 22,072            | 30  | ,736             | 1,111 | ,314 |
|                                   | Intra-grupos | 528,662           | 798 | ,662             |       |      |
|                                   | Total        | 550,733           | 828 |                  |       |      |
| Gestión de la Información<br>2002 | Inter-grupos | 23,840            | 30  | ,795             | 1,250 | ,169 |
|                                   | Intra-grupos | 507,516           | 798 | ,636             |       |      |
|                                   | Total        | 531,356           | 828 |                  |       |      |
| Comunicación 2002                 | Inter-grupos | 25,878            | 30  | ,863             | 1,381 | ,085 |
|                                   | Intra-grupos | 498,430           | 798 | ,625             |       |      |
|                                   | Total        | 524,309           | 828 |                  |       |      |
| Negociación 2002                  | Inter-grupos | 19,309            | 30  | ,644             | 1,156 | ,260 |
|                                   | Intra-grupos | 444,254           | 798 | ,557             |       |      |
|                                   | Total        | 463,563           | 828 |                  |       |      |
| Trabajo en Equipo 2002            | Inter-grupos | 30,612            | 30  | 1,020            | 1,404 | ,075 |
|                                   | Intra-grupos | 580,148           | 798 | ,727             |       |      |
|                                   | Total        | 610,760           | 828 |                  |       |      |

## Relación entre "Competencias" y "Valores"

### Unidad = GESTIÓN DE ACTIVOS

#### Estadísticos descriptivos(a)

|                                | N  | Mínimo | Máximo | Media | Desv. típ. |
|--------------------------------|----|--------|--------|-------|------------|
| Ética y Compromiso 2003        | 13 | 4      | 5      | 4,62  | ,506       |
| Orientación al Servicio 2003   | 13 | 3      | 5      | 4,31  | ,751       |
| Trabajo en Equipo 2003         | 13 | 2      | 5      | 4,23  | ,927       |
| Disposición al Cambio 2003     | 13 | 3      | 5      | 4,15  | ,689       |
| Conocimiento/Experiencia 2003  | 13 | 3      | 5      | 4,15  | ,689       |
| Orientación a Resultados 2003  | 13 | 3      | 5      | 4,08  | ,641       |
| Comunicación 2003              | 13 | 3      | 5      | 4,08  | ,641       |
| Gestión de la Información 2003 | 13 | 3      | 5      | 4,08  | ,760       |
| Iniciativa 2003                | 13 | 2      | 5      | 4,00  | 1,000      |
| Negociación 2003               | 13 | 3      | 5      | 3,92  | ,760       |
| Ética y Compromiso 2002        | 13 | 3      | 5      | 3,62  | ,768       |
| Orientación a Resultados 2002  | 13 | 2      | 5      | 3,38  | ,961       |
| Trabajo en Equipo 2002         | 13 | 2      | 5      | 3,38  | ,961       |
| Orientación al Servicio 2002   | 13 | 2      | 5      | 3,38  | ,870       |
| Conocimiento/Experiencia 2002  | 13 | 2      | 5      | 3,31  | ,947       |
| Negociación 2002               | 13 | 1      | 5      | 3,23  | 1,092      |
| Iniciativa 2002                | 13 | 2      | 5      | 3,23  | 1,166      |
| Comunicación 2002              | 13 | 1      | 5      | 3,15  | 1,144      |
| Gestión de la Información 2002 | 13 | 1      | 5      | 3,08  | 1,256      |
| Disposición al Cambio 2002     | 13 | 2      | 5      | 3,00  | 1,080      |
| N válido (según lista)         | 13 |        |        |       |            |

a Unidad = GESTIÓN DE ACTIVOS

## Unidad = TESORERÍA

### Estadísticos descriptivos(a)

|                                | N  | Mínimo | Máximo | Media | Desv. típ. |
|--------------------------------|----|--------|--------|-------|------------|
| Ética y Compromiso 2003        | 13 | 3      | 5      | 4,46  | ,660       |
| Trabajo en Equipo 2003         | 13 | 4      | 5      | 4,15  | ,376       |
| Gestión de la Información 2003 | 13 | 3      | 5      | 4,15  | ,555       |
| Disposición al Cambio 2003     | 13 | 3      | 5      | 4,08  | ,494       |
| Iniciativa 2003                | 13 | 3      | 5      | 4,08  | ,641       |
| Orientación al Servicio 2003   | 13 | 3      | 5      | 4,00  | ,816       |
| Orientación a Resultados 2003  | 13 | 3      | 5      | 3,92  | ,641       |
| Comunicación 2003              | 13 | 3      | 5      | 3,85  | ,555       |
| Conocimiento/Experiencia 2003  | 13 | 3      | 4      | 3,85  | ,376       |
| Negociación 2003               | 13 | 3      | 4      | 3,69  | ,480       |
| Ética y Compromiso 2002        | 13 | 3      | 4      | 3,46  | ,519       |
| Trabajo en Equipo 2002         | 13 | 3      | 4      | 3,08  | ,277       |
| Disposición al Cambio 2002     | 13 | 2      | 4      | 3,08  | ,760       |
| Gestión de la Información 2002 | 13 | 2      | 4      | 2,92  | ,494       |
| Conocimiento/Experiencia 2002  | 13 | 2      | 4      | 2,92  | ,641       |
| Orientación a Resultados 2002  | 13 | 2      | 3      | 2,85  | ,376       |
| Comunicación 2002              | 13 | 2      | 3      | 2,77  | ,439       |
| Iniciativa 2002                | 13 | 2      | 4      | 2,69  | ,630       |
| Orientación al Servicio 2002   | 13 | 2      | 3      | 2,69  | ,480       |
| Negociación 2002               | 13 | 2      | 3      | 2,38  | ,506       |
| N válido (según lista)         | 13 |        |        |       |            |

a Unidad = TESORERÍA

**Unidad = CONTROL****Estadísticos descriptivos(a)**

|                                | N  | Mínimo | Máximo | Media | Desv. típ. |
|--------------------------------|----|--------|--------|-------|------------|
| Ética y Compromiso 2003        | 25 | 3      | 5      | 4,48  | ,653       |
| Conocimiento/Experiencia 2003  | 25 | 3      | 5      | 4,12  | ,781       |
| Trabajo en Equipo 2003         | 25 | 3      | 5      | 4,00  | ,577       |
| Iniciativa 2003                | 25 | 2      | 5      | 4,00  | ,764       |
| Comunicación 2003              | 25 | 3      | 5      | 4,00  | ,645       |
| Gestión de la Información 2003 | 25 | 2      | 5      | 3,96  | ,790       |
| Orientación al Servicio 2003   | 25 | 3      | 5      | 3,96  | ,735       |
| Disposición al Cambio 2003     | 25 | 2      | 5      | 3,80  | ,707       |
| Orientación a Resultados 2003  | 25 | 2      | 5      | 3,80  | ,645       |
| Negociación 2003               | 25 | 3      | 5      | 3,64  | ,638       |
| Ética y Compromiso 2002        | 25 | 1      | 4      | 3,36  | ,757       |
| Conocimiento/Experiencia 2002  | 25 | 2      | 4      | 3,04  | ,889       |
| Trabajo en Equipo 2002         | 25 | 2      | 4      | 3,00  | ,500       |
| Iniciativa 2002                | 25 | 1      | 4      | 2,84  | ,800       |
| Comunicación 2002              | 25 | 2      | 4      | 2,80  | ,707       |
| Orientación al Servicio 2002   | 25 | 2      | 4      | 2,76  | ,597       |
| Gestión de la Información 2002 | 25 | 1      | 4      | 2,72  | ,614       |
| Negociación 2002               | 25 | 2      | 4      | 2,72  | ,542       |
| Orientación a Resultados 2002  | 25 | 1      | 4      | 2,64  | ,700       |
| Disposición al Cambio 2002     | 25 | 1      | 4      | 2,60  | ,645       |
| N válido (según lista)         | 25 |        |        |       |            |

a Unidad = CONTROL

**Unidad = BANCA EMPRESAS RED COMERCIAL**

**Estadísticos descriptivos(a)**

|                                | N  | Mínimo | Máximo | Media | Desv. típ. |
|--------------------------------|----|--------|--------|-------|------------|
| Ética y Compromiso 2003        | 25 | 2      | 5      | 4,24  | ,779       |
| Orientación al Servicio 2003   | 25 | 3      | 5      | 4,24  | ,597       |
| Orientación a Resultados 2003  | 25 | 3      | 5      | 4,16  | ,624       |
| Negociación 2003               | 25 | 3      | 5      | 4,08  | ,640       |
| Comunicación 2003              | 25 | 3      | 5      | 4,00  | ,577       |
| Iniciativa 2003                | 25 | 3      | 5      | 3,92  | ,572       |
| Trabajo en Equipo 2003         | 25 | 2      | 5      | 3,92  | ,702       |
| Disposición al Cambio 2003     | 25 | 2      | 5      | 3,84  | ,688       |
| Gestión de la Información 2003 | 25 | 3      | 5      | 3,80  | ,500       |
| Conocimiento/Experiencia 2003  | 25 | 3      | 5      | 3,80  | ,645       |
| Ética y Compromiso 2002        | 25 | 2      | 4      | 3,36  | ,569       |
| Orientación al Servicio 2002   | 25 | 2      | 4      | 3,16  | ,624       |
| Orientación a Resultados 2002  | 25 | 2      | 4      | 3,04  | ,611       |
| Trabajo en Equipo 2002         | 25 | 2      | 4      | 3,00  | ,645       |
| Conocimiento/Experiencia 2002  | 25 | 2      | 4      | 3,00  | ,707       |
| Disposición al Cambio 2002     | 25 | 2      | 4      | 2,88  | ,440       |
| Comunicación 2002              | 25 | 2      | 4      | 2,84  | ,554       |
| Negociación 2002               | 25 | 2      | 3      | 2,80  | ,408       |
| Gestión de la Información 2002 | 25 | 2      | 4      | 2,80  | ,577       |
| Iniciativa 2002                | 25 | 2      | 4      | 2,72  | ,678       |
| N válido (según lista)         | 25 |        |        |       |            |

a Unidad = BANCA EMPRESAS RED COMERCIAL

**Unidad = RIESGOS****Estadísticos descriptivos(a)**

|                                | N  | Mínimo | Máximo | Media | Desv. típ. |
|--------------------------------|----|--------|--------|-------|------------|
| Ética y Compromiso 2003        | 36 | 3      | 5      | 4,25  | ,732       |
| Gestión de la Información 2003 | 36 | 3      | 5      | 4,06  | ,674       |
| Orientación a Resultados 2003  | 36 | 3      | 5      | 4,00  | ,535       |
| Iniciativa 2003                | 36 | 3      | 5      | 3,92  | ,732       |
| Trabajo en Equipo 2003         | 36 | 3      | 5      | 3,89  | ,785       |
| Negociación 2003               | 36 | 3      | 5      | 3,89  | ,523       |
| Orientación al Servicio 2003   | 36 | 3      | 5      | 3,89  | ,622       |
| Comunicación 2003              | 36 | 3      | 5      | 3,81  | ,624       |
| Disposición al Cambio 2003     | 36 | 3      | 5      | 3,72  | ,659       |
| Conocimiento/Experiencia 2003  | 36 | 3      | 5      | 3,64  | ,723       |
| Ética y Compromiso 2002        | 36 | 2      | 5      | 3,28  | ,779       |
| Iniciativa 2002                | 36 | 2      | 5      | 2,97  | ,845       |
| Orientación a Resultados 2002  | 36 | 2      | 5      | 2,92  | ,770       |
| Trabajo en Equipo 2002         | 36 | 2      | 5      | 2,89  | ,887       |
| Disposición al Cambio 2002     | 36 | 2      | 5      | 2,86  | ,762       |
| Comunicación 2002              | 36 | 2      | 5      | 2,83  | ,737       |
| Gestión de la Información 2002 | 36 | 2      | 5      | 2,83  | ,811       |
| Negociación 2002               | 36 | 2      | 5      | 2,81  | ,710       |
| Conocimiento/Experiencia 2002  | 36 | 2      | 5      | 2,81  | ,786       |
| Orientación al Servicio 2002   | 36 | 2      | 5      | 2,67  | ,862       |
| N válido (según lista)         | 36 |        |        |       |            |

a Unidad = RIESGOS

**Unidad = INTERVENCION GENERAL**

**Estadísticos descriptivos(a)**

|                                | N  | Mínimo | Máximo | Media | Desv. típ. |
|--------------------------------|----|--------|--------|-------|------------|
| Ética y Compromiso 2003        | 45 | 3      | 5      | 4,07  | ,580       |
| Gestión de la Información 2003 | 45 | 3      | 5      | 3,87  | ,588       |
| Negociación 2003               | 45 | 3      | 5      | 3,78  | ,560       |
| Comunicación 2003              | 45 | 2      | 5      | 3,76  | ,679       |
| Orientación al Servicio 2003   | 45 | 2      | 5      | 3,76  | ,712       |
| Conocimiento/Experiencia 2003  | 45 | 3      | 5      | 3,71  | ,626       |
| Trabajo en Equipo 2003         | 45 | 2      | 5      | 3,69  | ,763       |
| Iniciativa 2003                | 45 | 2      | 5      | 3,62  | ,684       |
| Orientación a Resultados 2003  | 45 | 2      | 5      | 3,60  | ,654       |
| Disposición al Cambio 2003     | 45 | 3      | 5      | 3,60  | ,688       |
| Ética y Compromiso 2002        | 45 | 1      | 5      | 3,16  | ,737       |
| Gestión de la Información 2002 | 45 | 2      | 5      | 2,80  | ,815       |
| Conocimiento/Experiencia 2002  | 45 | 1      | 5      | 2,76  | ,857       |
| Orientación al Servicio 2002   | 45 | 1      | 5      | 2,71  | ,895       |
| Trabajo en Equipo 2002         | 45 | 1      | 5      | 2,69  | ,925       |
| Orientación a Resultados 2002  | 45 | 2      | 5      | 2,67  | ,853       |
| Negociación 2002               | 45 | 1      | 5      | 2,60  | ,837       |
| Comunicación 2002              | 45 | 1      | 5      | 2,60  | ,939       |
| Iniciativa 2002                | 45 | 1      | 5      | 2,60  | ,963       |
| Disposición al Cambio 2002     | 45 | 1      | 5      | 2,44  | ,918       |
| N válido (según lista)         | 45 |        |        |       |            |

a Unidad = INTERVENCION GENERAL

**Unidad = ORGANIZACIÓN Y RECURSOS****Estadísticos descriptivos(a)**

|                                | N  | Mínimo | Máximo | Media | Desv. típ. |
|--------------------------------|----|--------|--------|-------|------------|
| Ética y Compromiso 2003        | 45 | 3      | 5      | 4,24  | ,743       |
| Conocimiento/Experiencia 2003  | 45 | 3      | 5      | 4,13  | ,726       |
| Orientación al Servicio 2003   | 45 | 2      | 5      | 4,02  | ,753       |
| Comunicación 2003              | 45 | 2      | 5      | 3,93  | ,837       |
| Trabajo en Equipo 2003         | 45 | 2      | 5      | 3,91  | ,848       |
| Gestión de la Información 2003 | 45 | 2      | 5      | 3,87  | ,625       |
| Negociación 2003               | 45 | 3      | 5      | 3,82  | ,684       |
| Orientación a Resultados 2003  | 45 | 2      | 5      | 3,76  | ,743       |
| Iniciativa 2003                | 45 | 1      | 5      | 3,73  | 1,009      |
| Disposición al Cambio 2003     | 45 | 2      | 5      | 3,71  | ,895       |
| Ética y Compromiso 2002        | 45 | 1      | 5      | 3,20  | ,757       |
| Conocimiento/Experiencia 2002  | 45 | 2      | 5      | 3,02  | ,839       |
| Iniciativa 2002                | 45 | 1      | 5      | 2,93  | ,915       |
| Comunicación 2002              | 45 | 1      | 5      | 2,84  | ,903       |
| Gestión de la Información 2002 | 45 | 1      | 5      | 2,84  | ,824       |
| Trabajo en Equipo 2002         | 45 | 1      | 5      | 2,76  | ,908       |
| Orientación al Servicio 2002   | 45 | 1      | 5      | 2,73  | ,863       |
| Negociación 2002               | 45 | 1      | 5      | 2,71  | ,727       |
| Orientación a Resultados 2002  | 45 | 1      | 5      | 2,71  | ,757       |
| Disposición al Cambio 2002     | 45 | 1      | 5      | 2,60  | ,915       |
| N válido (según lista)         | 45 |        |        |       |            |

a Unidad = ORGANIZACIÓN Y RECURSOS

**Unidad = OPERACIONES**

**Estadísticos descriptivos(a)**

|                                | N   | Mínimo | Máximo | Media | Desv. típ. |
|--------------------------------|-----|--------|--------|-------|------------|
| Ética y Compromiso 2003        | 130 | 3      | 5      | 4,38  | ,588       |
| Gestión de la Información 2003 | 130 | 2      | 5      | 4,03  | ,646       |
| Comunicación 2003              | 130 | 3      | 5      | 4,01  | ,616       |
| Orientación al Servicio 2003   | 130 | 3      | 5      | 3,99  | ,653       |
| Negociación 2003               | 130 | 3      | 5      | 3,97  | ,609       |
| Conocimiento/Experiencia 2003  | 130 | 3      | 5      | 3,90  | ,714       |
| Iniciativa 2003                | 130 | 2      | 5      | 3,88  | ,689       |
| Orientación a Resultados 2003  | 130 | 3      | 5      | 3,85  | ,549       |
| Disposición al Cambio 2003     | 130 | 3      | 5      | 3,79  | ,631       |
| Trabajo en Equipo 2003         | 130 | 2      | 5      | 3,75  | ,648       |
| Ética y Compromiso 2002        | 130 | 2      | 5      | 3,34  | ,753       |
| Gestión de la Información 2002 | 130 | 1      | 5      | 3,02  | ,849       |
| Orientación al Servicio 2002   | 130 | 2      | 5      | 3,02  | ,811       |
| Conocimiento/Experiencia 2002  | 130 | 1      | 5      | 2,95  | ,909       |
| Negociación 2002               | 130 | 2      | 5      | 2,94  | ,795       |
| Orientación a Resultados 2002  | 130 | 1      | 5      | 2,94  | ,785       |
| Iniciativa 2002                | 130 | 1      | 5      | 2,92  | ,895       |
| Comunicación 2002              | 130 | 2      | 5      | 2,90  | ,843       |
| Disposición al Cambio 2002     | 130 | 1      | 5      | 2,85  | ,924       |
| Trabajo en Equipo 2002         | 130 | 1      | 5      | 2,73  | ,879       |
| N válido (según lista)         | 130 |        |        |       |            |

a Unidad = OPERACIONES

**Unidad = BANCA COMERCIAL RED****Estadísticos descriptivos(a)**

|                                | N   | Mínimo | Máximo | Media | Desv. típ. |
|--------------------------------|-----|--------|--------|-------|------------|
| Ética y Compromiso 2003        | 364 | 2      | 5      | 3,99  | ,668       |
| Orientación al Servicio 2003   | 364 | 2      | 5      | 3,88  | ,666       |
| Trabajo en Equipo 2003         | 364 | 2      | 5      | 3,79  | ,756       |
| Comunicación 2003              | 364 | 2      | 5      | 3,76  | ,680       |
| Conocimiento/Experiencia 2003  | 364 | 2      | 5      | 3,70  | ,735       |
| Negociación 2003               | 364 | 2      | 5      | 3,69  | ,633       |
| Orientación a Resultados 2003  | 364 | 2      | 5      | 3,68  | ,694       |
| Gestión de la Información 2003 | 364 | 2      | 5      | 3,55  | ,651       |
| Iniciativa 2003                | 364 | 2      | 5      | 3,52  | ,762       |
| Disposición al Cambio 2003     | 364 | 1      | 5      | 3,41  | ,696       |
| Ética y Compromiso 2002        | 364 | 1      | 5      | 2,89  | ,804       |
| Orientación al Servicio 2002   | 364 | 1      | 5      | 2,80  | ,752       |
| Trabajo en Equipo 2002         | 364 | 1      | 5      | 2,70  | ,886       |
| Comunicación 2002              | 364 | 1      | 5      | 2,66  | ,798       |
| Orientación a Resultados 2002  | 364 | 1      | 5      | 2,60  | ,795       |
| Conocimiento/Experiencia 2002  | 364 | 1      | 5      | 2,55  | ,803       |
| Negociación 2002               | 364 | 1      | 5      | 2,55  | ,743       |
| Gestión de la Información 2002 | 364 | 1      | 5      | 2,52  | ,776       |
| Disposición al Cambio 2002     | 364 | 1      | 5      | 2,43  | ,756       |
| Iniciativa 2002                | 364 | 1      | 5      | 2,39  | ,783       |
| N válido (según lista)         | 364 |        |        |       |            |

a Unidad = BANCA COMERCIAL RED

**Unidad = GABINETE COMERCIAL**

**Estadísticos descriptivos(a)**

|                                | N  | Mínimo | Máximo | Media | Desv. típ. |
|--------------------------------|----|--------|--------|-------|------------|
| Ética y Compromiso 2002        | 10 | 3      | 4      | 3,60  | ,516       |
| Trabajo en Equipo 2002         | 10 | 3      | 4      | 3,40  | ,516       |
| Orientación al Servicio 2002   | 10 | 3      | 4      | 3,30  | ,483       |
| Negociación 2002               | 10 | 2      | 4      | 3,00  | ,471       |
| Comunicación 2002              | 10 | 2      | 4      | 3,00  | ,471       |
| Conocimiento/Experiencia 2002  | 10 | 2      | 4      | 3,00  | ,667       |
| Gestión de la Información 2002 | 10 | 2      | 4      | 2,90  | ,738       |
| Orientación a Resultados 2002  | 10 | 2      | 4      | 2,90  | ,568       |
| Disposición al Cambio 2002     | 10 | 2      | 4      | 2,80  | ,632       |
| Iniciativa 2002                | 10 | 2      | 3      | 2,70  | ,483       |
| N válido (según lista)         | 10 |        |        |       |            |

a Unidad = GABINETE COMERCIAL

**Unidad = BANCA EMPRESAS RED COMERCIAL**

**Estadísticos descriptivos(a)**

|                                | N  | Mínimo | Máximo | Media | Desv. típ. |
|--------------------------------|----|--------|--------|-------|------------|
| Ética y Compromiso 2002        | 25 | 2      | 4      | 3,36  | ,569       |
| Orientación al Servicio 2002   | 25 | 2      | 4      | 3,16  | ,624       |
| Orientación a Resultados 2002  | 25 | 2      | 4      | 3,04  | ,611       |
| Trabajo en Equipo 2002         | 25 | 2      | 4      | 3,00  | ,645       |
| Conocimiento/Experiencia 2002  | 25 | 2      | 4      | 3,00  | ,707       |
| Disposición al Cambio 2002     | 25 | 2      | 4      | 2,88  | ,440       |
| Comunicación 2002              | 25 | 2      | 4      | 2,84  | ,554       |
| Negociación 2002               | 25 | 2      | 3      | 2,80  | ,408       |
| Gestión de la Información 2002 | 25 | 2      | 4      | 2,80  | ,577       |
| Iniciativa 2002                | 25 | 2      | 4      | 2,72  | ,678       |
| N válido (según lista)         | 25 |        |        |       |            |

a Unidad = BANCA EMPRESAS RED COMERCIAL

**Unidad = RIESGOS****Estadísticos descriptivos(a)**

|                                | N  | Mínimo | Máximo | Media | Desv. típ. |
|--------------------------------|----|--------|--------|-------|------------|
| Ética y Compromiso 2002        | 36 | 2      | 5      | 3,28  | ,779       |
| Iniciativa 2002                | 36 | 2      | 5      | 2,97  | ,845       |
| Orientación a Resultados 2002  | 36 | 2      | 5      | 2,92  | ,770       |
| Trabajo en Equipo 2002         | 36 | 2      | 5      | 2,89  | ,887       |
| Disposición al Cambio 2002     | 36 | 2      | 5      | 2,86  | ,762       |
| Comunicación 2002              | 36 | 2      | 5      | 2,83  | ,737       |
| Gestión de la Información 2002 | 36 | 2      | 5      | 2,83  | ,811       |
| Negociación 2002               | 36 | 2      | 5      | 2,81  | ,710       |
| Conocimiento/Experiencia 2002  | 36 | 2      | 5      | 2,81  | ,786       |
| Orientación al Servicio 2002   | 36 | 2      | 5      | 2,67  | ,862       |
| N válido (según lista)         | 36 |        |        |       |            |

a Unidad = RIESGOS

**Unidad = BANCA EMPRESAS SSCC****Estadísticos descriptivos(a)**

|                                | N  | Mínimo | Máximo | Media | Desv. típ. |
|--------------------------------|----|--------|--------|-------|------------|
| Ética y Compromiso 2002        | 36 | 2      | 5      | 3,19  | ,786       |
| Trabajo en Equipo 2002         | 36 | 2      | 5      | 3,17  | ,697       |
| Orientación al Servicio 2002   | 36 | 2      | 5      | 3,11  | ,667       |
| Conocimiento/Experiencia 2002  | 36 | 2      | 5      | 3,03  | ,654       |
| Gestión de la Información 2002 | 36 | 1      | 5      | 2,97  | ,810       |
| Negociación 2002               | 36 | 2      | 5      | 2,94  | ,715       |
| Orientación a Resultados 2002  | 36 | 2      | 5      | 2,86  | ,723       |
| Iniciativa 2002                | 36 | 1      | 5      | 2,83  | ,811       |
| Comunicación 2002              | 36 | 1      | 5      | 2,81  | ,749       |
| Disposición al Cambio 2002     | 36 | 1      | 5      | 2,72  | ,849       |
| N válido (según lista)         | 36 |        |        |       |            |

a Unidad = BANCA EMPRESAS SSCC

**Unidad = BANCA COMERCIAL SSCC**

**Estadísticos descriptivos(a)**

|                                | N  | Mínimo | Máximo | Media | Desv. típ. |
|--------------------------------|----|--------|--------|-------|------------|
| Ética y Compromiso 2002        | 40 | 2      | 4      | 3,27  | ,679       |
| Trabajo en Equipo 2002         | 40 | 2      | 4      | 3,08  | ,616       |
| Conocimiento/Experiencia 2002  | 40 | 2      | 4      | 3,05  | ,639       |
| Orientación al Servicio 2002   | 40 | 2      | 4      | 3,05  | ,597       |
| Orientación a Resultados 2002  | 40 | 2      | 4      | 2,90  | ,632       |
| Comunicación 2002              | 40 | 2      | 4      | 2,87  | ,563       |
| Negociación 2002               | 40 | 2      | 4      | 2,85  | ,622       |
| Iniciativa 2002                | 40 | 2      | 4      | 2,75  | ,670       |
| Gestión de la Información 2002 | 40 | 2      | 4      | 2,70  | ,564       |
| Disposición al Cambio 2002     | 40 | 2      | 4      | 2,65  | ,580       |
| N válido (según lista)         | 40 |        |        |       |            |

a Unidad = BANCA COMERCIAL SSCC

**Unidad = INTERVENCION GENERAL**

**Estadísticos descriptivos(a)**

|                                | N  | Mínimo | Máximo | Media | Desv. típ. |
|--------------------------------|----|--------|--------|-------|------------|
| Ética y Compromiso 2002        | 45 | 1      | 5      | 3,16  | ,737       |
| Gestión de la Información 2002 | 45 | 2      | 5      | 2,80  | ,815       |
| Conocimiento/Experiencia 2002  | 45 | 1      | 5      | 2,76  | ,857       |
| Orientación al Servicio 2002   | 45 | 1      | 5      | 2,71  | ,895       |
| Trabajo en Equipo 2002         | 45 | 1      | 5      | 2,69  | ,925       |
| Orientación a Resultados 2002  | 45 | 2      | 5      | 2,67  | ,853       |
| Negociación 2002               | 45 | 1      | 5      | 2,60  | ,837       |
| Comunicación 2002              | 45 | 1      | 5      | 2,60  | ,939       |
| Iniciativa 2002                | 45 | 1      | 5      | 2,60  | ,963       |
| Disposición al Cambio 2002     | 45 | 1      | 5      | 2,44  | ,918       |
| N válido (según lista)         | 45 |        |        |       |            |

a Unidad = INTERVENCION GENERAL

**Unidad = ORGANIZACIÓN Y RECURSOS****Estadísticos descriptivos(a)**

|                                | N  | Mínimo | Máximo | Media | Desv. típ. |
|--------------------------------|----|--------|--------|-------|------------|
| Ética y Compromiso 2002        | 45 | 1      | 5      | 3,20  | ,757       |
| Conocimiento/Experiencia 2002  | 45 | 2      | 5      | 3,02  | ,839       |
| Iniciativa 2002                | 45 | 1      | 5      | 2,93  | ,915       |
| Comunicación 2002              | 45 | 1      | 5      | 2,84  | ,903       |
| Gestión de la Información 2002 | 45 | 1      | 5      | 2,84  | ,824       |
| Trabajo en Equipo 2002         | 45 | 1      | 5      | 2,76  | ,908       |
| Orientación al Servicio 2002   | 45 | 1      | 5      | 2,73  | ,863       |
| Negociación 2002               | 45 | 1      | 5      | 2,71  | ,727       |
| Orientación a Resultados 2002  | 45 | 1      | 5      | 2,71  | ,757       |
| Disposición al Cambio 2002     | 45 | 1      | 5      | 2,60  | ,915       |
| N válido (según lista)         | 45 |        |        |       |            |

a Unidad = ORGANIZACIÓN Y RECURSOS

**Unidad = OPERACIONES****Estadísticos descriptivos(a)**

|                                | N   | Mínimo | Máximo | Media | Desv. típ. |
|--------------------------------|-----|--------|--------|-------|------------|
| Ética y Compromiso 2002        | 130 | 2      | 5      | 3,34  | ,753       |
| Gestión de la Información 2002 | 130 | 1      | 5      | 3,02  | ,849       |
| Orientación al Servicio 2002   | 130 | 2      | 5      | 3,02  | ,811       |
| Conocimiento/Experiencia 2002  | 130 | 1      | 5      | 2,95  | ,909       |
| Negociación 2002               | 130 | 2      | 5      | 2,94  | ,795       |
| Orientación a Resultados 2002  | 130 | 1      | 5      | 2,94  | ,785       |
| Iniciativa 2002                | 130 | 1      | 5      | 2,92  | ,895       |
| Comunicación 2002              | 130 | 2      | 5      | 2,90  | ,843       |
| Disposición al Cambio 2002     | 130 | 1      | 5      | 2,85  | ,924       |
| Trabajo en Equipo 2002         | 130 | 1      | 5      | 2,73  | ,879       |
| N válido (según lista)         | 130 |        |        |       |            |

a Unidad = OPERACIONES

## Unidad = BANCA COMERCIAL RED

### Estadísticos descriptivos(a)

|                                | N   | Mínimo | Máximo | Media | Desv. típ. |
|--------------------------------|-----|--------|--------|-------|------------|
| Ética y Compromiso 2002        | 364 | 1      | 5      | 2,89  | ,804       |
| Orientación al Servicio 2002   | 364 | 1      | 5      | 2,80  | ,752       |
| Trabajo en Equipo 2002         | 364 | 1      | 5      | 2,70  | ,886       |
| Comunicación 2002              | 364 | 1      | 5      | 2,66  | ,798       |
| Orientación a Resultados 2002  | 364 | 1      | 5      | 2,60  | ,795       |
| Conocimiento/Experiencia 2002  | 364 | 1      | 5      | 2,55  | ,803       |
| Negociación 2002               | 364 | 1      | 5      | 2,55  | ,743       |
| Gestión de la Información 2002 | 364 | 1      | 5      | 2,52  | ,776       |
| Disposición al Cambio 2002     | 364 | 1      | 5      | 2,43  | ,756       |
| Iniciativa 2002                | 364 | 1      | 5      | 2,39  | ,783       |
| N válido (según lista)         | 364 |        |        |       |            |

a Unidad = BANCA COMERCIAL RED

## Unidad = GESTIÓN DE ACTIVOS

### Estadísticos descriptivos(a)

|                                | N  | Mínimo | Máximo | Media | Desv. típ. |
|--------------------------------|----|--------|--------|-------|------------|
| Ética y Compromiso 2003        | 13 | 4      | 5      | 4,62  | ,506       |
| Orientación al Servicio 2003   | 13 | 3      | 5      | 4,31  | ,751       |
| Trabajo en Equipo 2003         | 13 | 2      | 5      | 4,23  | ,927       |
| Disposición al Cambio 2003     | 13 | 3      | 5      | 4,15  | ,689       |
| Conocimiento/Experiencia 2003  | 13 | 3      | 5      | 4,15  | ,689       |
| Orientación a Resultados 2003  | 13 | 3      | 5      | 4,08  | ,641       |
| Comunicación 2003              | 13 | 3      | 5      | 4,08  | ,641       |
| Gestión de la Información 2003 | 13 | 3      | 5      | 4,08  | ,760       |
| Iniciativa 2003                | 13 | 2      | 5      | 4,00  | 1,000      |
| Negociación 2003               | 13 | 3      | 5      | 3,92  | ,760       |
| N válido (según lista)         | 13 |        |        |       |            |

a Unidad = GESTIÓN DE ACTIVOS

**Unidad = TESORERÍA****Estadísticos descriptivos(a)**

|                                | N  | Mínimo | Máximo | Media | Desv. típ. |
|--------------------------------|----|--------|--------|-------|------------|
| Ética y Compromiso 2003        | 13 | 3      | 5      | 4,46  | ,660       |
| Trabajo en Equipo 2003         | 13 | 4      | 5      | 4,15  | ,376       |
| Gestión de la Información 2003 | 13 | 3      | 5      | 4,15  | ,555       |
| Disposición al Cambio 2003     | 13 | 3      | 5      | 4,08  | ,494       |
| Iniciativa 2003                | 13 | 3      | 5      | 4,08  | ,641       |
| Orientación al Servicio 2003   | 13 | 3      | 5      | 4,00  | ,816       |
| Orientación a Resultados 2003  | 13 | 3      | 5      | 3,92  | ,641       |
| Comunicación 2003              | 13 | 3      | 5      | 3,85  | ,555       |
| Conocimiento/Experiencia 2003  | 13 | 3      | 4      | 3,85  | ,376       |
| Negociación 2003               | 13 | 3      | 4      | 3,69  | ,480       |
| N válido (según lista)         | 13 |        |        |       |            |

a Unidad = TESORERÍA

**Unidad = BANCA COMERCIAL EXTRANJERA RED COMERCIAL****Estadísticos descriptivos(a)**

|                                | N  | Mínimo | Máximo | Media | Desv. típ. |
|--------------------------------|----|--------|--------|-------|------------|
| Ética y Compromiso 2003        | 21 | 2      | 5      | 4,00  | ,775       |
| Orientación al Servicio 2003   | 21 | 2      | 5      | 3,86  | ,793       |
| Negociación 2003               | 21 | 3      | 5      | 3,67  | ,577       |
| Iniciativa 2003                | 21 | 2      | 5      | 3,57  | ,811       |
| Disposición al Cambio 2003     | 21 | 2      | 5      | 3,52  | 1,030      |
| Orientación a Resultados 2003  | 21 | 1      | 5      | 3,48  | ,928       |
| Comunicación 2003              | 21 | 2      | 5      | 3,48  | ,750       |
| Conocimiento/Experiencia 2003  | 21 | 2      | 5      | 3,48  | ,873       |
| Gestión de la Información 2003 | 21 | 2      | 5      | 3,38  | ,921       |
| Trabajo en Equipo 2003         | 21 | 2      | 5      | 3,19  | ,873       |
| N válido (según lista)         | 21 |        |        |       |            |

a Unidad = BANCA COMERCIAL EXTRANJERA RED COMERCIAL

## Unidad = CONTROL

Estadísticos descriptivos(a)

|                                | N  | Mínimo | Máximo | Media | Desv. típ. |
|--------------------------------|----|--------|--------|-------|------------|
| Ética y Compromiso 2003        | 25 | 3      | 5      | 4,48  | ,653       |
| Conocimiento/Experiencia 2003  | 25 | 3      | 5      | 4,12  | ,781       |
| Trabajo en Equipo 2003         | 25 | 3      | 5      | 4,00  | ,577       |
| Iniciativa 2003                | 25 | 2      | 5      | 4,00  | ,764       |
| Comunicación 2003              | 25 | 3      | 5      | 4,00  | ,645       |
| Gestión de la Información 2003 | 25 | 2      | 5      | 3,96  | ,790       |
| Orientación al Servicio 2003   | 25 | 3      | 5      | 3,96  | ,735       |
| Disposición al Cambio 2003     | 25 | 2      | 5      | 3,80  | ,707       |
| Orientación a Resultados 2003  | 25 | 2      | 5      | 3,80  | ,645       |
| Negociación 2003               | 25 | 3      | 5      | 3,64  | ,638       |
| N válido (según lista)         | 25 |        |        |       |            |

a Unidad = CONTROL

## Unidad = BANCA EMPRESAS RED COMERCIAL

Estadísticos descriptivos(a)

|                                | N  | Mínimo | Máximo | Media | Desv. típ. |
|--------------------------------|----|--------|--------|-------|------------|
| Ética y Compromiso 2003        | 25 | 2      | 5      | 4,24  | ,779       |
| Orientación al Servicio 2003   | 25 | 3      | 5      | 4,24  | ,597       |
| Orientación a Resultados 2003  | 25 | 3      | 5      | 4,16  | ,624       |
| Negociación 2003               | 25 | 3      | 5      | 4,08  | ,640       |
| Comunicación 2003              | 25 | 3      | 5      | 4,00  | ,577       |
| Iniciativa 2003                | 25 | 3      | 5      | 3,92  | ,572       |
| Trabajo en Equipo 2003         | 25 | 2      | 5      | 3,92  | ,702       |
| Disposición al Cambio 2003     | 25 | 2      | 5      | 3,84  | ,688       |
| Gestión de la Información 2003 | 25 | 3      | 5      | 3,80  | ,500       |
| Conocimiento/Experiencia 2003  | 25 | 3      | 5      | 3,80  | ,645       |
| N válido (según lista)         | 25 |        |        |       |            |

a Unidad = BANCA EMPRESAS RED COMERCIAL

**Unidad = RIESGOS****Estadísticos descriptivos(a)**

|                                | N  | Mínimo | Máximo | Media | Desv. típ. |
|--------------------------------|----|--------|--------|-------|------------|
| Ética y Compromiso 2003        | 36 | 3      | 5      | 4,25  | ,732       |
| Gestión de la Información 2003 | 36 | 3      | 5      | 4,06  | ,674       |
| Orientación a Resultados 2003  | 36 | 3      | 5      | 4,00  | ,535       |
| Iniciativa 2003                | 36 | 3      | 5      | 3,92  | ,732       |
| Trabajo en Equipo 2003         | 36 | 3      | 5      | 3,89  | ,785       |
| Negociación 2003               | 36 | 3      | 5      | 3,89  | ,523       |
| Orientación al Servicio 2003   | 36 | 3      | 5      | 3,89  | ,622       |
| Comunicación 2003              | 36 | 3      | 5      | 3,81  | ,624       |
| Disposición al Cambio 2003     | 36 | 3      | 5      | 3,72  | ,659       |
| Conocimiento/Experiencia 2003  | 36 | 3      | 5      | 3,64  | ,723       |
| N válido (según lista)         | 36 |        |        |       |            |

a Unidad = RIESGOS

**Unidad = INTERVENCION GENERAL****Estadísticos descriptivos(a)**

|                                | N  | Mínimo | Máximo | Media | Desv. típ. |
|--------------------------------|----|--------|--------|-------|------------|
| Ética y Compromiso 2003        | 45 | 3      | 5      | 4,07  | ,580       |
| Gestión de la Información 2003 | 45 | 3      | 5      | 3,87  | ,588       |
| Negociación 2003               | 45 | 3      | 5      | 3,78  | ,560       |
| Comunicación 2003              | 45 | 2      | 5      | 3,76  | ,679       |
| Orientación al Servicio 2003   | 45 | 2      | 5      | 3,76  | ,712       |
| Conocimiento/Experiencia 2003  | 45 | 3      | 5      | 3,71  | ,626       |
| Trabajo en Equipo 2003         | 45 | 2      | 5      | 3,69  | ,763       |
| Iniciativa 2003                | 45 | 2      | 5      | 3,62  | ,684       |
| Orientación a Resultados 2003  | 45 | 2      | 5      | 3,60  | ,654       |
| Disposición al Cambio 2003     | 45 | 3      | 5      | 3,60  | ,688       |
| N válido (según lista)         | 45 |        |        |       |            |

a Unidad = INTERVENCION GENERAL

## Unidad = ORGANIZACIÓN Y RECURSOS

### Estadísticos descriptivos(a)

|                                | N  | Mínimo | Máximo | Media | Desv. típ. |
|--------------------------------|----|--------|--------|-------|------------|
| Ética y Compromiso 2003        | 45 | 3      | 5      | 4,24  | ,743       |
| Conocimiento/Experiencia 2003  | 45 | 3      | 5      | 4,13  | ,726       |
| Orientación al Servicio 2003   | 45 | 2      | 5      | 4,02  | ,753       |
| Comunicación 2003              | 45 | 2      | 5      | 3,93  | ,837       |
| Trabajo en Equipo 2003         | 45 | 2      | 5      | 3,91  | ,848       |
| Gestión de la Información 2003 | 45 | 2      | 5      | 3,87  | ,625       |
| Negociación 2003               | 45 | 3      | 5      | 3,82  | ,684       |
| Orientación a Resultados 2003  | 45 | 2      | 5      | 3,76  | ,743       |
| Iniciativa 2003                | 45 | 1      | 5      | 3,73  | 1,009      |
| Disposición al Cambio 2003     | 45 | 2      | 5      | 3,71  | ,895       |
| N válido (según lista)         | 45 |        |        |       |            |

a Unidad = ORGANIZACIÓN Y RECURSOS

## Unidad = OPERACIONES

### Estadísticos descriptivos(a)

|                                | N   | Mínimo | Máximo | Media | Desv. típ. |
|--------------------------------|-----|--------|--------|-------|------------|
| Ética y Compromiso 2003        | 130 | 3      | 5      | 4,38  | ,588       |
| Gestión de la Información 2003 | 130 | 2      | 5      | 4,03  | ,646       |
| Comunicación 2003              | 130 | 3      | 5      | 4,01  | ,616       |
| Orientación al Servicio 2003   | 130 | 3      | 5      | 3,99  | ,653       |
| Negociación 2003               | 130 | 3      | 5      | 3,97  | ,609       |
| Conocimiento/Experiencia 2003  | 130 | 3      | 5      | 3,90  | ,714       |
| Iniciativa 2003                | 130 | 2      | 5      | 3,88  | ,689       |
| Orientación a Resultados 2003  | 130 | 3      | 5      | 3,85  | ,549       |
| Disposición al Cambio 2003     | 130 | 3      | 5      | 3,79  | ,631       |
| Trabajo en Equipo 2003         | 130 | 2      | 5      | 3,75  | ,648       |
| N válido (según lista)         | 130 |        |        |       |            |

a Unidad = OPERACIONES

**Unidad = BANCA COMERCIAL RED****Estadísticos descriptivos(a)**

|                                | N   | Mínimo | Máximo | Media | Desv. típ. |
|--------------------------------|-----|--------|--------|-------|------------|
| Ética y Compromiso 2003        | 364 | 2      | 5      | 3,99  | ,668       |
| Orientación al Servicio 2003   | 364 | 2      | 5      | 3,88  | ,666       |
| Trabajo en Equipo 2003         | 364 | 2      | 5      | 3,79  | ,756       |
| Comunicación 2003              | 364 | 2      | 5      | 3,76  | ,680       |
| Conocimiento/Experiencia 2003  | 364 | 2      | 5      | 3,70  | ,735       |
| Negociación 2003               | 364 | 2      | 5      | 3,69  | ,633       |
| Orientación a Resultados 2003  | 364 | 2      | 5      | 3,68  | ,694       |
| Gestión de la Información 2003 | 364 | 2      | 5      | 3,55  | ,651       |
| Iniciativa 2003                | 364 | 2      | 5      | 3,52  | ,762       |
| Disposición al Cambio 2003     | 364 | 1      | 5      | 3,41  | ,696       |
| N válido (según lista)         | 364 |        |        |       |            |

a Unidad = BANCA COMERCIAL RED