



**FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**DIAGNÓSTICO DE COMPETENCIAS GERENCIALES EN
FUNDEVI**

SUSTENTADO POR:

**NORMA JACQUELINE BARAHONA FONSECA
OMAR DAVID VÁSQUEZ NÚÑEZ**

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

**MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS, C.A.

OCTUBRE, 2017

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JOSÉ ARNOLDO SERMEÑO LIMA

**DIAGNÒSTICO DE COMPETENCIAS GERENCIALES EN
FUNDEVI**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN**

DIRECCIÓN EMPRESARIAL

ASESOR

CARLA MARITZA CARDONA BLANCO

MIEMBROS DE LA TERNA:

CARLA MARITZA CARDONA BLANCO



FACULTAD DE POSTGRADO

Diagnóstico de Competencias Gerenciales en FUNDEVI

**Norma Jacqueline Barahona Fonseca
Omar David Vásquez Núñez**

Resumen

En FUNDEVI es parte fundamental evaluar el desempeño de su personal, sin embargo, los instrumentos que utilizan para medirlo no consideran la valoración de las competencias de acuerdo al perfil de puestos. Es por ello que se programó como objetivo realizar un diagnóstico de competencias a las jefaturas del Área de Crédito y Cartera de FUNDEVI para identificar aquellas con que cuentan y cuales necesitan ser fortalecidas. Se identificaron las variables de estudio y se realizó un censo a los 111 colaboradores que pertenecen al área. El diseño de la investigación se ejecutó con un enfoque mixto con énfasis en la parte cuantitativa no experimental y transversal. Al obtener los resultados se logró dar respuesta a las preguntas planteadas en la investigación. Se consiguió identificar qué, las jefaturas cuentan con competencias de las cuales algunas necesitan ser fortalecidas. Con base a esto se realizó la propuesta del plan de mejora.

Palabras claves: Competencias, diagnóstico, evaluar, fortalecidas, identificar.



GRADUATE SCHOOL

Diagnostic of skill management of FUNDEVI

**Norma Jacqueline Barahona Fonseca
Omar David Vásquez Núñez**

Abstract

In FUNDEVI is priority, the evaluation in the performance of the Collaborators; however we consider that the instruments that are used to evaluate each position are not according the profile of the jobs. For this reason the main objective of this work is to measure the skills or competencies of the Department of Credit and be able to evaluate the ones that already exists and improved them.

The analysis was based on the 111 collaborators of the Department of Credits. The design of the investigation was executed with a mixed focus with emphasis in the quantitative area and not experimental and transversal. As the results were obtained we were able to have results in the questions that were made in the investigation. We identified that the managements count with some skills that need to be improved, based on the above, a proposal of skills improvement, was elaborated.

Kew words: Competencies or skills, diagnostic, evaluate, strengths, identify.

DEDICATORIA

En primer lugar, dedico el proyecto a Dios, por ser mi guía y mi fortaleza, sin él no hubiese culminado esta nueva etapa de mi vida profesional. A mi madre quien siempre ha estado conmigo para ayudarme en todo momento, siendo una luz en mi vida. A mi padre quien ya no se encuentra en este lugar porque a partido a la presencia del Señor, pero sé que desde donde esta cuida de mí y se alegra por mi triunfo.

Norma Jacqueline Barahona Fonseca

Mi principal agradecimiento y a quien dedico este proyecto es a mi Dios todopoderoso, quien me brindo su gracia y amor para poder culminar esta meta. A mi madre siendo un apoyo constante para mí todo este tiempo y sin ella no hubiera podido conseguir lo que he logrado. A mis amigos y compañeros que hicieron esta experiencia especial e inolvidable.

Omar David Vásquez Núñez

AGRADECIMIENTO

A nuestras familias por brindarnos siempre su apoyo en el proceso de la maestría, por sus ánimos, oraciones, cuidados y comprender nuestras ausencias en los momentos familiares.

A nuestros pastores por sus oraciones, preocupaciones y buenos deseos que todo nos fuera para bien.

A nuestros amigos por sus consejos y apoyo incondicional, estando siempre pendiente de nosotros y el avance de nuestra maestría.

A la Licenciada Carla Cardona, por ser nuestra asesora y transmitirnos sus conocimientos; siempre dispuesta con cortesía y amabilidad a dar respuesta a nuestras interrogantes. Además, por brindarnos su orientación y conocimientos para poder culminar el proyecto.

A las siguientes instituciones:

Universidad Tecnológica Centroamericana, UNITEC

Fundación para el desarrollo de la Vivienda Social Urbana y Rural - FUNDEVI

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	ix
AGRADECIMIENTO	x
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	xi
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 Introducción	1
1.2 Antecedentes del Problema	2
1.3 Definición del Problema	5
1.4 Objetivos del Proyecto	6
1.4.1 Objetivo General	6
1.4.2 Objetivos Específicos	6
1.5 Justificación	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	9
2.1 Análisis de la Situación Actual.....	9
2.1.1. Análisis del Macroentorno	9
2.1.2. Análisis del Microentorno.....	14
2.1.3. Análisis Interno	16
2.1.3.1. Descripción de la Empresa	16
2.1.3.2. Misión	16
2.1.3.3. Visión.....	16
2.1.3.4. Valores.....	16
2.1.3.5. Estructura de la Organización	17
2.2 Teorías de Sustento.....	18
2.2.1. Análisis de las Metodologías.....	18
2.2.1.1. Sistema de Gestión de Competencias	18
2.2.1.2. Recursos Humanos	23
2.2.2. Antecedentes de las Metodologías.....	28

2.2.2.1.	Manual de Descripción de Puesto.....	28
2.2.3.	Análisis Crítico de las Metodologías	28
2.2.3.1.	Alcance	28
2.2.3.2.	Ventajas	29
2.2.3.3.	Limitaciones	30
2.3	Conceptualización	32
2.3.1.	Capacitación	32
2.3.2.	Competencia.....	32
2.3.3.	Competencias Personales	32
2.3.4.	Competencias Interpersonales	33
2.3.5.	Competencia Gerencial	33
2.3.6.	Evaluación de Desempeño	33
2.3.7.	Manual de Descripción de Puestos	33
2.3.8.	Normas ISO.....	33
2.3.9.	Perfil de Puesto.....	33
2.4	Instrumentos Utilizados	34
2.4.1	Instrumentos	34
2.4.1.1.	Cuestionarios	34
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA		36
3.1	Congruencia Metodológica	36
3.1.1	Matriz Metodológica	36
3.1.2	Operacionalización de las Variables	37
3.2	Enfoque y Métodos.....	44
3.2.1	Enfoque	44
3.2.2	Métodos	45
3.3	Diseño de la Investigación	46
3.3.1	Población	46
3.3.2	Censo	47
3.3.3	Unidad de Análisis.....	47
3.3.4	Unidad de Respuesta.....	47
3.4	Técnicas Aplicadas	48

3.4.1	Unidad de Respuesta.....	48
3.4.2	Procedimiento	48
3.4.2.1.	Encuesta	48
3.4.2.2.	Entrevista	49
3.5	Fuentes de Información.....	49
3.5.1	Fuentes Primarias	50
3.5.2	Fuentes Secundarias	50
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....		52
4.1	Análisis Autodiagnóstico de Competencias en Jefaturas	52
4.1.1	Jefaturas por Tipo de Puesto	52
4.1.2	Competencias Personales por Regional	53
4.1.3	Competencias Interpersonales por Regional	55
4.1.4	Competencias Grupales por Regional.....	56
4.2	Comparativos por Grupo de Competencias.....	57
4.2.1	Grupo de Competencias	57
4.2.2	Competencias Personales	58
4.2.3	Competencias Interpersonales	59
4.2.4	Competencias Grupales	60
4.3	Grupo de Competencias por Puestos	61
4.3.1	Competencias por Puestos	61
4.3.2	Competencias Personales - Jefe Regional.....	62
4.3.3	Competencias Personales - Jefe de Sección de Crédito y Cartera	62
4.3.4	Competencias Personales - Jefe de Sección Técnica	63
4.3.5	Competencias Interpersonales - Jefe Regional.....	64
4.3.6	Competencias Interpersonales - Jefe de Sección de Crédito y Cartera	65
4.3.7	Competencias Interpersonales - Jefe de Sección Técnica	66
4.3.8	Competencias Grupales - Jefe Regional	67
4.3.9	Competencias Grupales - Jefe de Sección de Crédito y Cartera.....	68
4.3.10	Competencias Grupales - Jefe de Sección Técnica.....	69
4.4	Diagnóstico de Competencias por Colaboradores	70
4.4.1	Gerente de Crédito y Cartera – Dirección Ejecutiva.....	70

4.4.2	Jefaturas División Regional Centro	71
4.4.3	Jefaturas División Regional Norte	73
4.4.4	Jefaturas División Regional Litoral	74
4.4.5	Jefaturas División Regional Sur	76
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		78
5.1	Conclusiones	78
5.2	Recomendaciones	79
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....		80
5.1	Congruencia	80
6.2	Título de la Propuesta	81
6.3	Introducción	81
6.4	Definición del Plan de Acción.....	81
6.4.1	Análisis por Puesto	82
6.4.1.1	Gerente de Crédito y Cartera	82
6.4.1.2	Jefe Regional Centro	83
6.4.1.3	Jefe de Sección de Crédito y Cartera - Regional Centro	84
6.4.1.4	Jefe de Sección Técnica - Regional Centro	85
6.4.1.5	Jefe Regional Norte	86
6.4.1.6	Jefe de Sección de Crédito y Cartera - Regional Norte	88
6.4.1.7	Jefe de Sección Técnica - Regional Norte	89
6.4.1.8	Jefe Regional Litoral	90
6.4.1.9	Jefe de Sección de Crédito y Cartera - Regional Litoral	91
6.4.1.10	Jefe de Sección Técnica - Regional Litoral.....	92
6.4.1.11	Jefe Regional Sur.....	93
6.4.1.12	Jefe de Sección de Crédito y Cartera - Regional Sur	94
6.4.1.13	Jefe de Sección Técnica - Regional Sur.....	95
6.4.2	Capacitación en Competencias Gerenciales	96
6.4.2.1	Análisis Técnico	96
6.4.2.2	Análisis Financiero	97
6.5	Revisión y Aprobación del Plan	98
6.6	Desarrollo de la Capacitación.....	99

6.7 Cronograma.....	100
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	101
ANEXOS	106
Anexo 1. Encuesta Jefaturas	106
Anexo 2. Encuesta Colaboradores	110
Anexo 3. Perfiles de puesto según el Manual de descripción de puestos FUNDEVI	114
Anexo 4. Evaluación de desempeño FUNDEVI.....	118
Anexo 5. Estimación de la inversión.....	119

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

El siguiente informe expone la importancia de realizar un diagnóstico de competencias gerenciales para las jefaturas del Área de Crédito y Cartera de la Fundación para el Desarrollo de la Vivienda Social Urbana y Rural (FUNDEVI), el cual permitirá a la institución, evaluar a través del diseño de instrumentos objetivos la gestión en el desempeño de sus colaboradores; asimismo, ofrecerá al empleado la forma de conocer sus competencias y brindará a la Unidad de Recursos Humanos de FUNDEVI un mejor enfoque en la elaboración de planes de capacitación orientados al desarrollo del personal y la ejecución de las estrategias organizacionales.

1.1 Introducción

Las estrategias y las políticas de las organizaciones son primordiales en la funcionalidad de las mismas e impactan en los resultados del negocio. De igual manera, ocurre con la gestión de quienes integran las diferentes áreas y la forma cómo se mide la gestión, ya que la estrategia en sí no aporta si no hay quien la ejecute correctamente.

El desempeño exitoso, por parte de las gerencias, es un requisito indispensable para el crecimiento continuo de la empresa. Para poder cumplir con las responsabilidades del puesto, los gerentes deben emplear ciertas competencias que ayuden a la empresa a responder adecuadamente al entorno de la industria.

El uso asertivo de las competencias gerenciales es necesario para dirigir los procesos y que la empresa logre los objetivos planificados a través de la eficiencia y la eficacia. Las destrezas que los gerentes poseen son un conjunto de conocimientos y capacidades para ejecutar funciones y actividades, con el fin de ser capaces de desenvolverse de la mejor manera en el desarrollo de su trabajo.

Obtener recurso humano altamente comprometido y con competencias adaptadas para

ocupar puestos de dirección es uno de los desafíos de la Fundación para el Desarrollo de la Vivienda Social (FUNDEVI).

La presente investigación pretende identificar las competencias gerenciales, con que cuentan las jefaturas del área de Crédito y Cartera, asimismo, si existen aspectos a mejorar, desarrollar o fortalecer para el ejercicio de las actividades que desempeñan.

1.2 Antecedentes del Problema

El término competencias aparece en la literatura administrativa a partir de 1971 con Max Weber, quien lo define como ejercer un cuadro administrativo burocrático.

Lombana, Cabeza, Castrillón & Zapata (2014) afirma: "El estudio de las competencias ha estado en constante debate. La cantidad de conceptos y los intentos por clasificarlos son abundantes en la literatura académica" (p. 302).

Las instituciones que deseen el desarrollo organizacional deben tener en cuenta las características de las gerencias, las cuales incluyen diferentes competencias. Alles (2015) afirma:

Definición de la competencia: Capacidad para dirigir a un grupo de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad, además de proveer oportunidad de aprendizaje y crecimiento. Implica la capacidad para desarrollar el talento y potencial de su gente, brindar retroalimentación oportuna sobre su desempeño y adaptar los estilos de dirección a las características individuales y de grupo, al identificar y reconocer aquello que motiva, estimula e inspira a sus colaboradores, con la finalidad de permitirles realizar sus mejores contribuciones. (p. 147)

Es entonces preciso referir que las gerencias de las empresas se enfrentan frecuentemente a diversas situaciones, las cuales necesitan solución. Por eso, las competencias con que cuentan han adquirido importancia, ya que ayudan a resolver los problemas y ejecutar el trabajo de manera correcta. Conexionesan (2015) refiere:

Las habilidades duras son todas aquellas competencias vinculadas directamente con las tareas realizadas por el colaborador. Son los conocimientos y habilidades sobre un tema en específico que

permiten que el trabajador desempeñe su puesto. Por otro lado, las habilidades blandas están asociadas al comportamiento de la persona, su desempeño social, liderazgo y manejo emocional. (p. 1)

De esta manera, conforme transcurre el tiempo, las empresas han identificado que, necesitan personas en puestos gerenciales que posean competencias necesarias para enfrentar los numerosos escenarios que se pueden presentar en los cargos. Por ello, es importante en la solución de problemas contar con las personas indicadas en los puesto de trabajo.

Whetten & Cameron (2011) definen las competencias gerenciales como aquellas capacidades imprescindibles para el manejo propio, así como las relaciones con otras personas.

La visión estratégica de la organización y la identificación de las competencias gerenciales, sirve de guía para evaluar el desempeño individual y de la organización. Medina, Armenteros, Guerrero & Barquero (2012) refiere:

Las nuevas exigencias del entorno y el cambio en la gestión del capital humano están vinculados con la forma de conducción, los estilos de liderazgo participativo, la mayor comunicación e interacción entre los miembros de la organización, la activa participación en la toma de decisiones y la disminución de niveles jerárquicos. De ahí, que las organizaciones requieran directivos con las competencias adecuadas para que su actuación esté centrada en el cumplimiento de los objetivos estratégicos. (p. 1)

Por lo tanto, teniendo como base los planteamientos anteriores y el propósito de la investigación, en cuanto a realizar un diagnóstico de competencias gerenciales con que cuentan las jefaturas del Área de Crédito y Cartera de FUNDEVI. Se presenta a continuación el marco situacional donde se desarrollará la investigación.

FUNDEVI, es una institución financiera, de interés social, creado para conceder financiamientos habitacionales y asistencia técnica constructiva a familias de escasos recursos económicos, quienes, por esta condición, no tienen acceso al sistema financiero tradicional hondureño.

Por voluntad de los fundadores, fue creada para contribuir a mejorar las condiciones de vivienda y calidad de vida de las familias de menores ingresos en Honduras.

Como empresa brinda la facilidad de financiamiento y la oportunidad a las familias de contar con un hogar, consientes que contar con una vivienda propia, es uno de los aspectos más importantes en la vida de todo ser humano.

Actualmente cuenta con 4 divisiones regionales encargadas de la colocación de financiamientos de vivienda, siendo la División Regional Centro (DIRCE), División Regional Norte (DIRNO), División Regional Litoral (DIRLA) y la División Regional Sur (DIRSU), quienes cubren 12 departamentos de Honduras, con 15 agencias cuyo radio de acción son 132 municipios; su estructura organizacional está compuesta por 212 empleados, incluyendo la Dirección Ejecutiva (DIRE), donde se encuentran las unidades de apoyo para las regionales.

Asimismo, los colaboradores del Área de Crédito y Cartera son 111 empleados a nivel nacional, de los cuales ocupan las jefaturas 13 personas, incluyendo el Gerente de Crédito ubicado en la DIRE, quien está a cargo de coordinar con las regionales las actividades propias del negocio y cumplimiento de las metas propuestas por la institución en lo relacionado a la colocación de créditos para vivienda, siendo en cada división regional tres jerarquías, el Jefe División Regional, Jefe de Sección de Crédito y Cartera y Jefe de Sección Técnico.

En la actualidad la empresa no cuenta con indicadores claves de desempeño que ayuden a medir la gestión por competencias de ninguna área que conforma la estructura organizacional. Sin embargo, se miden por los resultados en metas cuantitativas de cada regional con el objetivo de informar a la Alta Dirección, sin ningún parámetro de comparación que le indique evaluar la gestión gerencial.

No obstante, en este momento sus resultados financieros son favorecedores en cuanto a cumplimiento de metas, fijadas en el plan estratégico institucional y la programación anual de

actividades de la Fundación, adicional cuentan con condiciones adecuadas en cuanto a infraestructura, beneficios económicos y no materiales para el personal, los cuales pueden ser fundamentos importantes en los resultados obtenidos y su desempeño organizacional.

De esta manera, se evidencia la importancia de evaluar las competencias gerenciales con que cuentan las jefaturas de crédito y cartera, siendo el área encargada del principal rubro de las actividades de la empresa y por la cual fue creada, es por ello, que se pretende identificar las competencias con que cuentan quienes pueden haber aportado al logro institucional obtenido hasta el momento por FUNDEVI.

En términos de antecedentes, se identificó que la empresa no ha ejecutado ningún estudio concerniente a evaluar las competencias del personal, contando únicamente en la actualidad con la evaluación de desempeño enfocada a logros por metas, cumplimiento de valores y normativas de la empresa, además, se creó el manual de perfil de puestos, el cual detalla los cargos de la estructura organizacional incluyendo la dependencia de los puestos, requisitos de contratación en cuanto a preparación académica y con muy poco énfasis en evaluar competencias. De esta manera, ambos instrumentos no están relacionados y no pretenden demostrar las competencias del personal para su continua evaluación y fortalecer las capacidades del personal.

No obstante, a nivel internacional, las investigaciones existentes se refieren al ámbito de conceptos y lo que las empresas deben buscar en las gerencias para el buen desempeño de sus funciones. Pero, es escasa la información que profundice sobre empresas que han aplicado un diagnóstico de competencias.

1.3 Definición del Problema

Con el objetivo de encontrar un instrumento que ayude a evaluar las competencias de manera adecuada al personal que ocupa las jefaturas del Área de Crédito y Cartera, se formula la

siguiente interrogante para el problema de investigación.

¿Cuáles son las competencias gerenciales de las jefaturas del Área de Crédito y Cartera de FUNDEVI?

1.4 Objetivos del Proyecto

Definir los objetivos del proyecto permite establecer que es lo que se pretende lograr con el desarrollo de la investigación.

1.4.1 Objetivo General

Diagnosticar las competencias gerenciales de las jefaturas del área de Crédito y Cartera de FUNDEVI.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar competencias que requieran ser fortalecidas en las jefaturas.
- Determinar si existe congruencia entre autoevaluación de las jefaturas y evaluación realizada por subalternos.
- Elaborar un plan de mejora para el fortalecimiento de conocimientos y capacidades de las jefaturas.

1.5 Justificación

Con los cambios en el mundo de los negocios, también se crea la necesidad de determinadas competencias gerenciales para quienes ocupen los puestos. Es por ello que, todo gerente debe estar en constante actualización y mejora de sus capacidades gerenciales.

Asimismo, la competencia acelerada de las organizaciones implica formar condiciones apropiadas en su interior, creando equipos de alto desempeño.

El éxito de las estrategias organizacionales depende, en gran medida, del desempeño

efectivo del personal. Las competencias gerenciales con que cuenten las jefaturas pueden influir en el servicio o producto que se ofrezca y estos, a su vez, en el cumplimiento de objetivos, estrategias y el logro de ventaja competitiva para el sostenimiento en el mercado.

A través de la investigación se favorece la empresa, ya que podrá identificar las competencias gerenciales de las jefaturas y contar con perfiles apropiados para medir los puestos. En igual forma, servir de marco de referencia para otras empresas dedicadas al mismo rubro que cuenten con estructuras similares.

Por igual, contribuye a crear instrumentos de medición de competencias gerenciales, que proporcionen información del desempeño en las actividades que realizan, así como determinar cuáles competencias son imprescindibles para realizar sus funciones.

Además, en relación al aspecto financiero, se favorece el contar con personal competitivo, calificado por competencias, se logrará hacer más eficientes y productivos los procesos, que se traduce en reducción de costos y la consecución de mayores utilidades. Lo que resultara que la empresa logre ventaja competitiva y su permanencia en el mercado.

En relación al aspecto económico, el no contar con competencias adecuadas o bien desarrolladas incide en los resultados de negocio y afecta el presupuesto en capacitación. Los resultados de negocio pueden verse debilitados si un jefe no supervisa a su personal, por ejemplo.

Además, los incrementos salariales de FUNDEVI según la política de retribución va de acuerdo a los resultados obtenidos en el cumplimiento de metas y la evaluación de desempeño, por lo que, desde el punto de vista económico, pueden generar costos volviéndose un gasto al no tener un adecuado sistema de evaluación que incluya aspectos importantes como las

competencias o la retribución por parte del personal.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Análisis de la Situación Actual

2.1.1. Análisis del Macroentorno

Las organizaciones se enfrentan a los nuevos retos que imponen el entorno cambiante, la globalización, la incertidumbre y la competitividad, los cuales exigen reorientar políticas y estrategias con el fin de consolidar objetivos organizacionales previstos, agregando valor a la sociedad. Ante esta situación, las empresas que deseen alcanzar las estrategias deberán mejorar las competencias del personal. Sánchez, Marrero & Martínez (2005) afirman:

Aunque se venía hablando de las competencias en los círculos pedagógicos desde los años 20, es en 1973 cuando se empieza a tomar en consideración este término impulsado por el psicólogo David Mc Clelland, profesor de Harvard, a través de la publicación de un artículo titulado “Testing for Competence Rather than Intelligence”, quien define la competencia como “la característica esencial de la persona que es la causa de su rendimiento eficiente en el trabajo”. Desde entonces, el interés del mundo organizacional por el tema de las competencias no ha hecho más que crecer incesantemente y ampliar su campo de aplicaciones, inicialmente restringido a la selección de personal, a otros muchos campos. Este término es retomado en los 90 a partir de las formulaciones de Daniel Goleman sobre la inteligencia emocional. (p. 3)

La revolución de las competencias se dio en el ámbito laboral y fue creciendo su importancia con el tiempo, no obstante, desde sus comienzos se orientó la relevancia en el rendimiento de las personas y la necesidad de ser evaluadas. Lozano & Agut (2008) afirman:

Su aplicación al ámbito laboral fue en 1973 de la mano de David Mc Clelland, quien apuntó no sólo a factores como los conocimientos y las habilidades, sino también a otros que pueden augurar o predecir el rendimiento excelente de alguien, tales como los valores, las creencias o las actitudes. Concluyó, además, que para predecir el rendimiento laboral con mayor eficiencia era necesario estudiar directamente a las personas en el trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos con las características de quienes son únicamente promedio. (p. 54)

De esta manera, las bases para la gestión de competencias del recurso humano comenzaron a través de estas investigaciones. Lozano & Agut (2008) refieren, que los primeros estudios aportaron al uso de constructos complejos, siendo el empuje en el estudio de las competencias, orientando la necesidad de implementarlos en sistemas de recursos humanos.

El estudio de las competencias laborales es el fruto de varias corrientes, las cuales surgieron con el propósito de difundir el tema en las organizaciones y aportar con insumos para la consolidación de nuevos patrones culturales.

A partir de la década de los sesenta-setenta del siglo XX en diferentes países desarrollados se emprendieron acciones encaminadas a la mejora del desempeño laboral de los recursos humanos, convirtiéndose en prioritaria la formación y el desarrollo basado en competencias. Esto permitió que en diferentes lugares emergieran distintas corrientes para su estudio. (Lozano & Agut, 2008, p. 55)

Al respecto, las competencias en el contexto laboral han sido objeto de estudio de diferentes enfoques orientadas al estudio de las cualidades y conocimientos del recurso humano. Pueden identificarse tres grandes enfoques: el conductista, el funcionalista y el constructivista, que surgieron y se desarrollaron en Estados Unidos, Inglaterra y Francia, respectivamente (Mertens, 1996). Los enfoques centran las competencias en el mejor desempeño, normas de competencia y lo que la persona es capaz de hacer.

Asimismo, del término competencias han surgido diferentes significados. Gorjup, Valverde, & Guerrero (2011) afirman:

La diversidad de despliegues de comportamientos que se observan de los individuos en las áreas laborales y el origen de los mismos es causa de que en la teoría de competencias existan distintas descripciones de competencias que, en buena medida, origina que se construyan listas de competencias. (p. 253)

En este contexto, las empresas obtendrán el beneficio al identificar las líneas de acción que deben encontrar en el personal. De la misma manera, las empresas deben hacer frente a los diversos problemas que el entorno competitivo de la industria les ofrece. Gorjup et al. (2011) refieren:

Autores como Wright y McMahan (1992), Pfeffer (1994), Lado y Wilson (1994), Claver, Gascó y Llopis (1996) y De Saá y García (2001) reconocen que la implicación de las competencias en los diversos procesos de recursos humanos, a través del esfuerzo individual, ayudarán a que la empresa incremente su productividad mediante la mejora del rendimiento y un aumento de la rentabilidad. (p. 263)

Se puede definir qué, las empresas al desarrollar altos niveles de eficiencia en el recurso humano lograrán las estrategias organizacionales.

“Lado y Wilson (1994) opinan que, al extender la filosofía de las competencias, en el que la innovación y la buena relación empresarial, ayudarán a generar aprendizaje organizativo y a promocionar una cultura organizacional” (Gorjup et al., 2011, p. 263).

Además, las competencias laborales conducen a asegurar la mejor contribución del personal a los resultados definidos por la organización.

“Arthur (1994), Huselid (1995), MacDuffie (1995) y Green (2000) ponen en evidencia que los comportamientos de los empleados producen resultados financieros positivos” (Gorjup et al., 2011, p. 264).

Asimismo, los gerentes deben tener las capacidades suficientes para obtener los mejor de los colaboradores, por lo que es imprescindible que se comprometan con la organización.

“Ulrich (1997, 2000) asume que la actitud positiva de los trabajadores en favor de la empresa, junto con la identificación de sus competencias y conocimientos, tendrá necesariamente repercusiones para fortalecer su compromiso de pertenencia en la organización” (Gorjup et al., 2011, p. 264).

Los criterios y los conceptos reflejan distintos puntos de vista hacia la gestión por competencias, por lo tanto, las empresas precisan definir las expectativas de rendimiento que esperan de los puestos en todos sus niveles y el compromiso que estiman del personal. De la misma manera, establecer principios de eficiencia en la gestión gerencial, a fin de garantizar el

papel del gerente con calidad.

Sánchez et al. (2005) afirman:

La evolución de los modelos de Dirección de Recursos Humanos en la última década se ha caracterizado fundamentalmente por el cambio en la concepción del personal, que deja de asumirse como un costo para considerarse como un recurso, y por la incorporación del punto de vista estratégico en todas sus actuaciones, lo que supone la aparición de una nueva perspectiva de naturaleza multidisciplinar, que subraya la importancia estratégica de los recursos humanos como fuente de generación de ventajas competitivas sostenidas. (p. 2)

De igual forma, las empresas deben adaptarse a las nuevas tecnologías producto de la globalización, no obstante, deben contar con el recurso humano apropiado para desempeñarse en el logro de objetivos y resultados positivos para la organización.

En la actualidad dentro del papel preponderante que alcanza la gestión de recursos humanos, se habla de gestión por competencias, que abarca todas las áreas de este proceso. El estudio y aplicación de éstas se enfoca desde diferentes ángulos, tanto macroestructuralmente, a nivel de la organización como un sistema, como desde el punto de vista particular de cada trabajador. Así, se habla de determinación de competencias, normalización de competencias, evaluación de competencias, formación por competencias, certificación de competencias, carpetas, modelos y perfiles de competencias. (Sánchez et al., 2005, p. 3)

En este contexto, el enfoque de competencias se orienta a las habilidades y las destrezas del recurso humanos para lograr beneficios monetarios en las empresas, sin embargo, Gorjup et al. (2011) afirma: "Existen pocas evidencias empíricas de que la gestión por competencias incrementa los resultados de las empresas" (p. 255).

Al respecto, un sistema de gestión por competencias puede acelerar los procesos de contratación, proporcionar insumos para el sistema de evaluación, retroalimentación del rendimiento, capacitación, entrenamiento y desarrollo, por ejemplo.

Sin embargo, la realidad, donde la falta de datos puede estar encubriendo diferentes grados de la implementación y utilización efectiva de esta técnica; es decir, el sistema a través de las competencias pretende ser coherente con el mercado interno de la empresa porque los títulos académicos y las consiguientes pruebas no son suficientes para explicar aquello de lo que es capaz de hacer una persona para que su trabajo sea sobresaliente. (Gorjup et al., 2011, p. 255)

En la actualidad para las empresas es importante adaptar los criterios de rendimientos y modelos de competencias por puestos de toda la organización, los cuales soportaran las expectativas de rendimiento de cada puesto.

Corpoeducación (2003) refiere:

La aplicación del enfoque de competencias laborales se inició en el Reino Unido en 1986; posteriormente fue asumido por Australia (1990) y México (1996), a través de políticas impulsadas por los respectivos gobiernos centrales para consolidar sistemas nacionales de elaboración, formación y certificación de competencias, con el propósito de generar competitividad en todos los sectores de la economía. En otros países como Alemania, Francia, España, Colombia y Argentina, dichos sistemas han sido promovidos por la acción de los Ministerios de Educación, Empleo y Seguridad Social. En Estados Unidos, Canadá, Japón y Brasil, entre otros, surgen por iniciativa de empresarios y trabajadores para propiciar la competitividad de algunos sectores económicos. (p.7)

La difusión de la gestión por competencias ha aportado insumos para la consolidación de nuevos patrones culturales en las organizaciones. Gorjup et al. (2011) afirman:

Actualmente el 80% de los organismos públicos en el Reino Unido realizan gestión por competencias en las áreas de recursos humanos. Otros países que conforman la Unión Europea, como Francia, de acuerdo con Peretti (1997) cuentan con un balance de competencias en un intento de las autoridades de este país por orientar la carrera profesional de los trabajadores, el cual puede operar a petición de la empresa o a petición de los empleados en el marco de un plan de formación. (p. 256)

La gestión de competencias brinda las herramientas para generar compromiso del personal y conformar la participación de los miembros de la organización, considerando de forma integral las necesidades de cada puesto.

Pero, a pesar de la gran importancia que se le atribuye a la gestión por competencias, tanto en la literatura como en la legislación vigente de España desafortunadamente casi no existen evidencias empíricas (más allá de estudios de casos) que describan el grado de implantación con mayor profundidad de esta técnica de gestión en las empresas (públicas y privadas) españolas. (Gorjup et al., 2011, p. 256)

Los sistemas de gestión por competencia dan la oportunidad a las empresas de adaptarse a las características de las organizaciones actuales, esto refiere a la rapidez y eficiencia en sus operaciones, por medio de un equipo de alto rendimiento, para el logro de sus objetivos

organizacionales.

De acuerdo con lo anterior, se puede resumir que la gestión por competencias es una técnica de recursos humanos que propone un conocimiento más detallado sobre las causas del desempeño de los empleados en cualquiera de los procesos de recursos humanos y su correlación con diversos resultados organizativos. Todo ello utilizando instrumentos de evaluación e identificación de competencias. (Gorjup et al., 2011, p. 264)

Conforme a la normativa ISO 9001:2015, las empresas deben determinar las competencias para las personas que llevan a cabo un trabajo bajo su propio control. Una vez que se han establecido los requisitos de la competencia, la empresa tiene que garantizar que las personas poseen las competencias necesarias, siempre en base a su formación, experiencia, educación, etc.

2.1.2. Análisis del Microentorno

En Honduras, poco se conoce sobre empresas que tengan un sistema de gestión por competencias. Sin embargo, al haber empresas certificadas bajo ISO o aquellas que son transnacionales, se asumiría que estas si se gestionan por medio del sistema de competencias. Actualmente, el tema de competencias ronda en el ambiente, es decir, muchos hablan de competencias y se forman en ellas, pero la realidad es que el “sistema” se maneja de forma empírica.

Existen instituciones que se dedican a la formación y certificación de las personas en competencias, como ser el caso del Centro Asesor para el Desarrollo de los Recursos Humanos (CADERH).

La certificación de personas es el proceso mediante el cual CADERH da fe que una persona cumple con una serie de requisitos y competencias laborales establecidas en un esquema de certificación específico, mediante una evaluación eficaz y transparente, sin importar cómo, cuándo y dónde las adquirió. (CADERH, 2017, p. 1)

De esta manera, cuentan con alcances de certificación internacional acreditado por el

Ente Costarricense de Acreditación, el cual está orientado a las personas que tienen contacto con alimentos y está disponible a toda persona interesada. Además, cuentan con certificación en alcance nacional orientado a las competencias en el ámbito laboral, promoviendo la incorporación de las personas que cuentan con formación técnica a través de la habilitación laboral, con el propósito de brindar a las empresas la certeza de contar con personal capacitado para desempeñarse en puestos técnicos específicos.

Asimismo, presentan información en el banco de personas certificadas para que toda persona interesada pueda verificar el estatus de alguien en específico, presentando fechas de emisión, seguimiento y renovación de la certificación.

De igual manera, el Proyecto Metas es un claro ejemplo de cómo las competencias ha cobrado un importante lugar en la gestión de las empresas, al certificar también a las personas en las mismas.

Centro de Desarrollo Educativo (2017), refiere:

METAS tiene como objetivo proporcionar a los jóvenes hondureños educación básica de calidad y capacitación en habilidades laborales, con el objetivo de desarrollar una fuerza de trabajo responsable y competente que pueda ayudar a las empresas a prosperar en los mercados locales e internacionales. (p. 1)

Es así como el Proyecto Metas se orienta a jóvenes en riesgo que por sus recursos limitados no tienen acceso a educación y con ello oportunidades de desarrollo laboral en Honduras. Presentan diferentes actividades como ser el desarrollo, implementación y mantenimiento del Programa de Capacitación y Certificación de Competencias Laborales Básicas, todo con el objetivo de crear oportunidades de empleo a los jóvenes de METAS. Por medio del cual ha entrenado a más de 24,000 jóvenes a través del programa.

2.1.3. Análisis Interno

2.1.3.1. Descripción de la Empresa

La Fundación para el Desarrollo de la Vivienda Social Urbana y Rural FUNDEVI es una institución financiera, sin fines de lucro, de interés social y apolítico que ofrece financiamientos y asistencia técnica de vivienda a familias hondureñas de escasos recursos económicos. Está conformada por el Gobierno de Honduras, el sector privado y la cooperación internacional, en este caso el Banco Kfw de Alemania y ASDI. (FUNDEVI, 2014, p. 1)

La Fundación cuenta con 5 oficinas a nivel nacional de las cuales una es la Dirección Ejecutiva (administrativo) y las otras cuatro son las Divisiones Regionales (negocios) las cuales a su vez cuentan con agencias siendo el total de ellas, 15 y actualmente cuenta con 212 colaboradores.

2.1.3.2. Misión

“Somos una institución financiera que apoya el esfuerzo de las familias de bajos ingresos para solucionar sus necesidades de vivienda proporcionando financiamiento y asistencia técnica construida” (FUNDEVI, 2014, p. 1).

2.1.3.3. Visión

“Ser una institución eficiente y auto sostenible, líder en el financiamiento de vivienda social que facilite acceso a productos y servicios eficaces con recurso humano capacitado comprometido con los objetivos y valores institucionales” (FUNDEVI, 2014, p. 1).

2.1.3.4. Valores

“Nuestros valores institucionales, en conjunto con nuestra misión, articulan lo que somos y lo que creemos. Por otra parte, guían nuestras acciones y contribuyen a compartir nuestras aspiraciones como institución” (FUNDEVI, 2014, p. 1).

Excelencia en el servicio.

Trabajo en equipo.

Transparencia.

Equidad Social.

2.1.3.5. Estructura de la Organización

Se muestra a continuación, el organigrama de la Dirección Ejecutiva y Divisiones Regionales de FUNDEVI, el cual está representado funcionalmente. Por naturaleza de la misma institución, esta cuenta con personal gerencial, de auditoría, operativo – administrativo, crédito, cobranza, técnico y de apoyo.

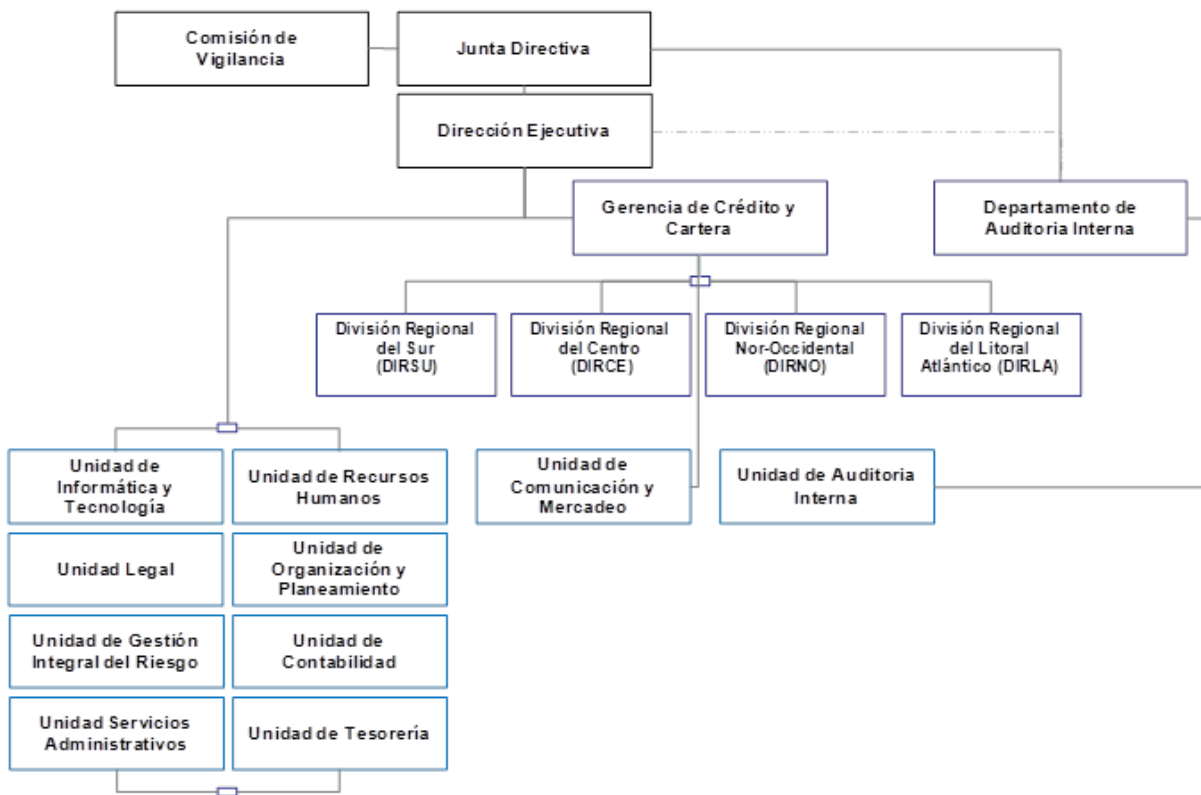


Figura 1. Estructura Organizacional FUNDEVI.

Fuente: (FUNDEVI, 2017).

Para el año 2012, FUNDEVI consideró contratar una consultoría para que revisara y propusiera una nueva metodología para evaluación de desempeño. El cambio que se realizó fue implementar una evaluación por competencias clasificándolas en institucionales, específicas y personales. Sin embargo, actualmente existe una nueva problemática; FUNDEVI no cuenta con

un sistema de gestión por competencias, a pesar de que las competencias están clasificadas según jerarquía y todas contienen su respectiva definición, los indicadores de desempeño permanecen generales y subjetivos delimitándolos a que los comportamientos se encuentran siempre, algunas veces o nunca.

En relación a los instrumentos para evaluar, existen tres formatos que están clasificados según jerarquía los cuales se definen de la siguiente manera:

- 1) Nivel I: Gerencial – incluye Gerentes de área, auditor interno y asistente de director.
- 2) Nivel II: Jefaturas – Regionales, Sección y Unidad.
- 3) Nivel III: Operativo – todos los demás puestos.

Asimismo, en FUNDEVI se cuenta con un manual de descripción de puestos, con el propósito de instruir y empoderar a los colaboradores acerca de aspectos tales como funciones, objetivo, misión, estrategias, relaciones, estructura organizacional, dimensiones, responsabilidades, entre otras. Pero, las competencias que se detallan en el perfil del puesto no son evaluados en la herramienta que utiliza la empresa, ya que en la evaluación de desempeño se manejan de forma general y no específico al puesto.

De la misma manera, ocurre con el Área de Crédito y Cartera, en el cual las jefaturas ocupan diferentes funciones con competencias necesarias para cada rol que desempeñan. Siendo evaluados con las mismas exigencias, al implementar un sistema de gestión por competencias brindará ventajas en el método de evaluación actual haciéndolo más preciso y objetivo, así contribuirá al fortalecimiento individual y de la organización.

2.2 Teorías de Sustento

2.2.1. Análisis de las Metodologías

2.2.1.1. Sistema de Gestión de Competencias

La relación de los gerentes con el personal a cargo es significativa, ya que implica el

dirigirlos eficientemente, siendo capaces de aplicar sus conocimientos para desarrollar en la organización un clima y cultura adecuados. Ernst & Young Consultores (2008) afirma:

Las empresas que gestionen correctamente sus recursos humanos se beneficiarán de una ventaja competitiva para entrar en el nuevo milenio, pues el éxito de una organización se basa en la calidad y en la disposición de su equipo humano. Cuando mejor integrado esté el equipo y más se aprovechen las cualidades de cada uno de sus integrantes, más fuerte será la empresa. Esto es la *gestión por competencia*. (p. 4)

Al establecer un sistema de gestión por competencias se incrementa la competitividad y productividad y se institucionaliza una cultura de desempeño superior y mejoramiento continuo.

“Se ha comprobado que una correcta implantación de un sistema de gestión por competencias proporciona a la organización resultados satisfactorios a corto, mediano y largo plazo” (Ernst & Young Consultores, 2008, p. 6).

Los gerentes que ocupen las diferentes áreas deben controlar la dirección de los planes de acción de la empresa en forma correcta, las cuales permitan cumplir las estrategias organizacionales. En algunas ocasiones los gerentes olvidan que las personas son importantes, es por ello, que deben contar con las competencias necesarias que aporten la integración de los colaboradores y alcanzar los objetivos para el desarrollo de la organización.

El Sistema de Gestión por Competencia brindará simplificación de procesos, aportará mayor integración entre los gerentes y colaboradores; traerá beneficios para funcionarios y empleados apoyando al desarrollo profesional de las personas y de la empresa en el entorno cambiante de la industria, generando el cambio organizacional e incrementar los niveles de satisfacción laboral.

En la actualidad, las personas que ocupan puestos gerenciales deben contar con la capacidad para manejarse y administrar a otras personas. Las competencias gerenciales con que

cuenten les aportarán ventaja en distintos ambientes y en diferentes puestos. Psicología y Empresa (2011) refiere que, las competencias que debe tener un gerente para que sea exitoso se agrupan en tres tipos. Estas son las cognitivas, interpersonales y técnicas; las cuales varían según el área que ocupe en la organización; las mismas se describen a continuación:

“Las competencias cognitivas del gerente se refieren a aquellas habilidades que le permiten conocer, comprender y dirigir la organización de acuerdo a los objetivos establecidos” (Psicología y Empresa, 2011, p. 1).

Asimismo, son importantes las competencias que se refieren a la habilidad de interactuar efectivamente con las personas las competencias emocionales y sociales. Psicología y Empresa (2011) afirma:

Estas competencias también son llamadas interpersonales, son claves en las organizaciones para interactuar con otras personas, para trabajar en equipos, resolver conflictos y lograr resultados con y a través de otros, ejercer el liderazgo que implica la capacidad de comunicar efectivamente a los demás, generar motivación y compromiso, confrontar y manejar acertadamente las diferencias con otros, influir sobre los subordinados, colaterales y superiores. (p. 1)

Además, existen las competencias técnicas, siendo específicamente aquellas habilidades que se ejecutan en los puestos de trabajo. A continuación, se describe el concepto de las mismas.

“Las competencias de técnicas o de gestión están asociadas en el campo laboral con destrezas gerenciales y son básicamente procesos aprendidos a través de la formación regular y algunas experiencias ligadas a la conducción de organizaciones” (Psicología y Empresa, 2011, p. 1).

Por lo tanto, para ocupar un cargo ejecutivo, una persona debe tener una mezcla de varias competencias y no sólo una o dos, las cuales le brindarán las condiciones adecuadas para el manejo de situaciones que se le presenten; un gerente debe tomar decisiones, pero para ello debe

saber cómo hacerlo y a su vez como involucrar a las personas en el cambio, por ejemplo.

“Las competencias tiene tres componentes: el saber hacer (conocimientos), el querer hacer (factores emocionales y motivacionales) y el poder hacer (factores situacionales y de estructura de la organización)” (Psicología y Empresa, 2011, p. 1).

De esta manera, la formación que tiene un gerente es de mucha importancia, siendo el capital humano un factor clave en la creación de valor para las empresas, ya que son las personas quienes pueden aportar a la organización. Las competencias gerenciales a criterio de Whetten & Cameron (2011), se dividen en diez, agrupadas en 3 categorías. A su vez, añadieron un conjunto de Habilidades Específicas de Comunicación con vinculación directa en cada uno de los grupos anteriores.

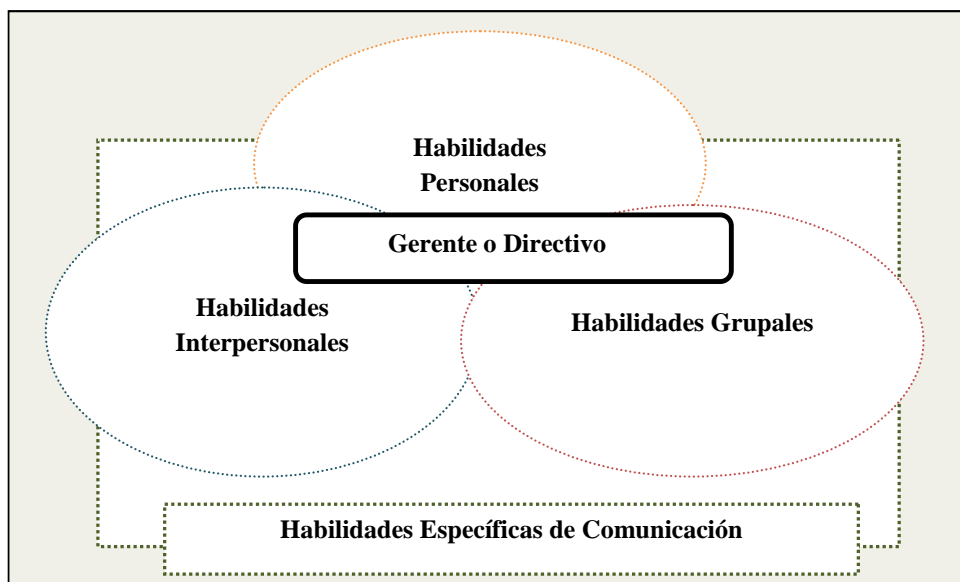


Figura 2. Habilidades Directivas

Fuente: (Elaboración propia. Adaptado de Whetten y Cameron, 2011).

Un modelo de competencias directivas esenciales de los 3 grupos contempla las siguientes divisiones:

Habilidades personales, en este grupo se encuentra desarrollo de autoconocimiento, manejo del estrés personal, solución analítica y creativa de problemas.

Habilidades interpersonales se clasifica en, establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo, ganar poder e influencia, motivación de los demás y manejo del conflicto.

Habilidades grupales se dividen en facultamiento y delegación, formación de equipos efectivos y trabajo en equipo, liderar el cambio positivo.

A su vez, en las Habilidades Específicas de Comunicación con vinculación directa en cada uno de los grupos anteriores se incluyen elaboración de presentaciones orales y escritas, realización de entrevistas y conducción de reuniones de trabajo.

Para propósito de la investigación se evaluarán las competencias personales, interpersonales y grupales de las jefaturas de crédito y cartera de FUNDEVI, con el objetivo de identificar las competencias con que cuentan. Asimismo, determinar las necesidades de fortalecimiento como un plan de mejora continua.

Existen diversos estudios enfocados en la importancia que tiene las competencias del gerente, pero como evaluar, el sistema de gestión por competencias brinda elementos que aportará a contar con información relevante del personal en cargos gerenciales. Por lo tanto, para la formación de un gerente es de importancia que las empresas conozcan y practiquen la formación de competencias gerenciales en la organización. García, Reyes & Carballo (2009) afirman:

Gestión por Competencias es la herramienta que permite flexibilizar a la organización

mediante un proceso de integración entre las dimensiones organizacionales considerando la gestión de las personas como principal arista en el proceso de cambio de las empresas y a la creación de ventajas competitivas de la organización. (p. 5)

“En un modelo de gestión por competencias se interrelacionan los siguientes elementos: el trabajo, la estrategia empresarial, la estructura empresarial, la gente. Todos estos impactan la gestión de talento humano” (Florez, 2014, p. 2).

Es por ello, que la gestión por competencias debe ser utilizada por empresas que deseen alto rendimiento, orientados al logro máximo del desempeño en las gestiones que se realizan.

El modelo de gestión por competencias tiene beneficios tanto para la empresa como para los empleados: i) para los empleados son: adquirir y aplicar habilidades y conocimientos, desarrollo personal a través del crecimiento de sus competencias, mejoramiento del desempeño laboral. ii) para la empresa: orientar sus procesos de capacitación y desarrollo personal en convergencia con las competencias, hacer del recurso humano su ventaja competitiva, mejorar el aprovechamiento de sus recursos, promover entre sus empleados una cultura laboral sustentada en su desarrollo personal. (Florez, 2014, p. 3)

Por otra parte, las organizaciones deben estar a la vanguardia y pendiente de los cambios del entorno, pero para ello, las empresas deben conformar equipos de trabajo efectivos, aprovechando el conocimiento y creando una cultura para el cambio y la innovación; por lo tanto, debe contar con gerentes que tengan un conjunto de habilidades directivas específicas y desarrolladas procurando la mejora continua. Florez (2014) refiere:

El modelo de gestión por competencias es básico para la aplicación correcta del modelo de gerencia actual, ya que en la medida en que el gerente dé la importancia necesaria a este modelo, su desempeño y el de la organización tendrá una mejora continua que lo llevará a cumplir los objetivos deseados y a desarrollar cada día a su gente volviéndola competente y empleable. (p. 4)

2.2.1.2. Recursos Humanos

2.2.1.2.1 Evaluación de Desempeño

“La evaluación del desempeño es una valoración sistemática de la actuación de cada

persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo” (Chiavenato, 2008, p. 245).

Este proceso incluye seis puntos fundamentales los cuales son: por qué, qué, cómo, quién y cuándo evaluar y cómo comunicar la evaluación. Navarro (2011) refiere que, al alinear el sistema de gestión de recursos humanos con la estrategia de la empresa, viene a desarrollar prácticas importantes en el recurso humano, por tanto, formando parte del clima organizacional y desarrollando una serie de características en las personas que se dan en beneficio de la organización para alcanzar los objetivos.

empleo (2016) afirma: “Evaluar el desempeño de un trabajador es un componente fundamental para las empresas, porque ayuda a implementar estrategias y afinar la eficacia. El proceso abarca misión, visión, cultura organizacional y las competencias laborales de los cargos” (p. 1).

El proceso de evaluación del desempeño es considerado como una actividad indispensable para la administración, volviéndose un medio para resolver problemas relacionados a la supervisión, administración, procesos de adaptación, brechas entre perfil de puesto y del empleado. Chiavenato (2008) refiere que en dicho proceso se involucran tres aspectos: el evaluado, el evaluador y la relación. Es por ello, que evaluar es retroalimentar el comportamiento del empleado en diferentes aspectos para una mejora continua.

La evaluación de desempeño es indispensable, pero ¿por qué evaluar por competencias?

Marcia (2014) afirma:

La evaluación por competencias es un instrumento muy potente de gestión de personas, ya que incide directamente sobre el comportamiento de los empleados y facilita la introducción de cambios positivos en la organización. Conceptualmente consiste en el procedimiento de evaluación al análisis de competencias, el cual se entiende como “un procedimiento continuo,

sistemático, orgánico, en cascada, de expresión de juicios en torno a la actuación de las personas de una organización y en relación con su trabajo habitual. La evaluación tiene una óptica histórica y de futuro, y pretende integrar los objetivos de la organización con los del individuo". (p. 1)

En muchas empresas los sistemas de evaluación de desempeño se vuelven subjetivos en cuanto a productividad, competitividad y desarrollo de las personas; encaminados a resultados en necesidades de capacitación y de incentivos económicos que muchas veces se convierten en gastos para la organización. Un sistema de evaluación por competencia se centra en elementos claves como ser: los conocimientos, las habilidades y las competencias; con el propósito de guiar un modelo de gestión efectivo al cumplimiento de objetivos y estrategias en la organización.

2.2.1.2.2 Autoevaluación y Coevaluación

Chiavenato (2009) afirma:

El ideal sería que cada persona evaluara su propio desempeño, a partir de algunos criterios de referencia para evitar la subjetividad implícita del proceso. En las organizaciones más democráticas y abiertas, el propio individuo, con ayuda de su superior, es responsable de su desempeño y de su monitoreo. (p. 249)

La autoevaluación forma parte de las diferentes maneras de evaluación, su importancia radica en el conocimiento propio que tiene la persona sobre sus fortalezas y debilidades en lo relacionado a sus competencias, de esta manera, puede evaluar sus necesidades para mejorar su desempeño. Chiavenato (2009) refiere que cada persona tiene la capacidad de poder realizar su evaluación sobre su desempeño para poder alcanzar las metas y los resultados que son establecidos o hasta superarlos. La autoevaluación permite que la persona reconozca que ha hecho durante un tiempo determinado, que le falta por lograr y como lo hará, por lo tanto, autoevaluarse se vuelve importante.

Asimismo, la coevaluación como metodología de evaluación se orienta hacia las competencias y su valoración, a través del desarrollo de destrezas y habilidades con pensamiento

crítico y reflexivo.

“La coevaluación es uno de los principales escenarios para propiciar el desarrollo y puesta en práctica de competencias comunicativas de carácter interpretativo, argumentación y propositivo, así como el pensamiento crítico, competencias estas relacionadas con la formación ciudadana”(inevery crea, 2016, p. 1).

2.2.1.2.3 Capacitación

“Actualmente la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas” (Chiavenato, 2008, p. 371).

La capacitación brinda la oportunidad que los empleados desempeñen mejor su trabajo, siempre que este orientado al desempeño en su cargo. Al implementar un proceso de capacitación orientado en competencias se fortalece el diagnóstico de necesidades para incrementar el potencial en las personas. (Chiavenato, 2008) refiere que la capacitación, además de recolectar información en lo concerniente a las habilidades y conocimientos, también se orienta a desarrollar las competencias que la organización evalúa como necesarias.

2.2.1.2.4 Perfiles de Puesto

Las empresas cuentan con estructuras organizacionales únicas e independientes, es por ello, que es necesario describir los perfiles adecuados de cada puesto que se necesita cubrir. El perfil del puesto permite identificar cualidades y capacidades que, conforme a su descripción, son fundamentales para el desempeño del cargo. Coucillas (2013) afirma:

Se tiene a aquellas compañías que sí manejan un perfil completo por cada cargo existente en la empresa; y cuando se habla de un perfil completo se refiere a aquel que contiene los apartados de conocimientos y funciones ya descritos anteriormente, y además, un apartado específico para lo que son las características de personalidad y competencias; estos datos, además de proporcionar al empleador una visión integral sobre los requerimientos para una posición determinada, también hacen posible que la empresa evalúe qué perspectivas de desarrollo podría tener el contratado

dentro de la compañía. (p. 1)

2.2.1.2.5 Coaching

El coaching es una disciplina que está desarrollándose en Europa y en España en los últimos años y que procede de los Estados Unidos.

“**Coaching** es un vocablo procedente del inglés que se deriva del verbo *to coach*, que significa instruir, entrenar, preparar. Los roles asociados a esta actividad son los del *coach*, que es el **instructor**, y el del *coachee*, que es el **aprendiz**” (Significados, 2017, p. 1).

Los gerentes deben hacer un buen uso de este método, ya que se vuelve un aprendizaje dinámico que aborda habilidades, conocimientos y psicológicas, en el cual, se pueden obtener resultados en la gestión del tiempo, solución de conflictos, el manejo del estrés y de las emociones, por ejemplo. El coaching está enfocado en la solución de problemas de forma eficaz; optimizando el rendimiento con metas concretas. Eslava (2013) refiere:

Es evidente que quienes asumen cargos de dirección, deban entender las nuevas competencias y condiciones en la que se ejerce un rol gerencial, las competencias eficaces que se enfrentan hoy en día el rol de dirigir y liderar, es muy diferente, tanto por las nuevas tecnologías y las diferencias que existen en las personas, con mayores conocimientos, muchas capacidades, habilidades y entendimientos se requiere de competencias duras “Hard Skills” y competencias blandas “Soft Skills”, necesitando entender mejor y conducir con nuevas competencias basadas fundamentalmente en aquellos que se dan en el mentoring y coaching, es decir para ser mejor gerente se debe ser primero buenos mentores y mejores coach. (p.1)

Asimismo, es importante que, en un mercado tan competitivo, resulte primordial que la empresa cuente con gerentes y sus competencias necesarias para alcanzar los objetivos. Escobar (2013) refiere:

La complejidad de los negocios, su velocidad y la dura competencia, obliga a líderes y equipos a innovar de manera constante; el gran reto: una reinención sin perder foco, a la cabeza de un líder que transforme y maneje efectivamente su equipo, desde el ámbito organizacional, estratégico y emocional. Las capacidades y conocimientos, sin lugar a duda, brindan herramientas gerenciales importantes para el manejo de equipos; sin embargo, el recurso humano de las organizaciones, su capital intelectual y potencial imponen nuevos retos para la gerencia, en las que competencias

como el coaching brindan elementos movilizadores de cambio, desde un manejo efectivo y emocionalmente inteligente de las personas, que propicien avance y la cristalización de objetivos individuales y colectivos. (p. 1)

2.2.2. Antecedentes de las Metodologías

2.2.2.1. Manual de Descripción de Puesto

El Manual de Descripción de Puestos permite, identificar y clasificar las relaciones entre puestos; evaluar los niveles de desempeño de forma más objetiva e identificar posibles necesidades de los colaboradores, así como establecer y orientar los planes de sucesión y desarrollo de carrera en las empresas. Es decir, servir de plataforma para los proyectos relacionados con la administración del personal. HR Performance Consulting (s/f) afirma:

Análisis y descripción de puestos: Es el primer proceso que debe tener en cuenta una empresa que desea implementar un sistema de gestión por competencias. Es la base fundamental, ya que posterior a esto será posible efectuar todos los demás procesos. La descripción de puestos y perfiles permite detectar los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para un desempeño adecuado en el puesto de trabajo. (p. 5)

La Fundación para el Desarrollo de la Vivienda Social Urbana y Rural (FUNDEVI) cuenta con un Manual de Descripciones de Puestos como documento oficial, contiene todas las descripciones de los puestos contempladas en la estructura organizacional de FUNDEVI. Cada Descripción de Puesto define formalmente el objetivo general del puesto de trabajo, así como las principales funciones asignadas, su ubicación dentro de la organización y el perfil necesario para ocupar dicha posición.

El manual le permite a la Fundación, conocer el objetivo y responsabilidades de cada puesto de las diferentes unidades en la Fundación, de manera que se proyecte en el conocimiento de cuál es su función dentro de las mismas. Las descripciones contenidas en el Manual aplican para toda la organización de FUNDEVI.

2.2.3. Análisis Crítico de las Metodologías

2.2.3.1. Alcance

Las empresas deben contar con el recurso humano adecuado en cada cargo y a su vez,

con gerentes que posean las competencias necesarias, el cual hace parte esencial para el logro de las estrategias organizacionales, por lo tanto, el objetivo de la investigación es elaborar un diagnóstico de las competencias con que cuentan los puestos gerenciales en el Área de Crédito y Cartera de FUNDEVI, con el propósito de fortalecer aquellas competencias indispensables en los puestos, todo orientado a un plan de mejora continua.

Con base en el marco teórico se puede manejar que existe suficiente información para realizar el estudio, contando con el sustento en teorías que aportarán a la finalización de la investigación. Se evidenció en el análisis de las metodologías se logra abordar el tema principal del estudio "las competencias" orientadas al rol del gerente.

2.2.3.2. Ventajas

Las ventajas que se presentan son las siguientes:

- El tema de las competencias gerenciales es preciso, el cual lo hace particular para la exploración.
- Actualmente está tomando fuerza como factor de interés en las empresas, según el análisis de las metodologías.
- La necesidad de hacer más integral la organización, se enmarca en las investigaciones de las metodologías, como ser el rol del gerente y su gestión con los colaboradores beneficiando el logro del estudio.
- Las teorías de sustento son conocidas lo que amplía la posibilidad de realizar un diagnóstico de competencias gerenciales dirigidas al Área de Crédito y Cartera de FUNDEVI.
- La teoría del Modelo de Gestión por Competencia vincula la gestión humana con

la productividad, además, aporta a la formación y desarrollo por personas, por tanto, puede aportar al interés de la empresa.

- La teoría de evaluación de desempeño define la importancia de evaluar el desempeño del personal, siendo parte del objetivo de la investigación permitiendo abordar el tema bajo este concepto.
- Las capacitaciones permiten incrementar el aprendizaje de las personas y de la organización haciéndolos más eficaces.
- Los perfiles de puestos permiten identificar las responsabilidades de cada puesto beneficiando la forma de medir el desempeño de las personas.
- El coaching es una herramienta fundamental en aportar al potencial y mejora en el desempeño de las personas.
- El manual de descripción de puestos determina qué responsabilidad tiene cada puesto y la relación con lo demás. También, define competencias, funciones, responsabilidades, entre otros aspectos.
- Se cuenta con información suficiente de FUNDEVI para la realización de la investigación.

2.2.3.3. Limitaciones

Se puede definir las siguientes limitaciones para la investigación:

- El tema de estudio es amplio, lo cual se pudo evidenciar en la investigación del marco teórico. Sin embargo, se abordará por medio de instrumentos que ayuden a obtener los resultados esperados y las correlaciones necesarias logrando concluir con un plan de mejora en el fortalecimiento de competencias para el Área de

Crédito y Cartera de FUNDEVI.

- La teoría del Modelo de Gestión por Competencias no vincula de qué forma se realizará la retribución al personal, por tanto, la institución al adoptar este sistema deberá incluir la forma de integrar estos elementos.
- La implementación de la evaluación de desempeño implica cambios en la forma habitual de valorar al colaborador, no obstante, se debe realizar una socialización para la viabilidad de la propuesta.
- Si las capacitaciones no se orientan correctamente pueden generar un costo económico para la empresa sin ninguna recompensa, sin embargo, se debe buscar los mecanismos correctos para el aprovechamiento por parte del personal involucrado y consecuentemente de la organización.
- Los perfiles de puestos pueden generar en las personas poca flexibilidad en realizar otras tareas, por ello se debe crear sistemas integrales a la formación de equipos de trabajo.
- La teoría del coaching puede crear confusión en las personas que los ejecutan asociándolas a consultorías, por tanto, se deben encontrar los mecanismos apropiados para su aplicación.
- El manual de descripción de puestos no siempre es la solución a los problemas que enfrentan las empresas, sin embargo, al ser parte de la reglamentación de la organización brinda la facilidad de conocer el funcionamiento de la organización, a través de su estructura.
- El tiempo disponible para la investigación es una limitante, pero al contar con un

programa de avances se deberá sintetizar la información sin dejar por fuera aquella que aporte al estudio de forma sustancial.

- No existen estudios de empresas específicamente relacionado con el sistema de gestión por competencias, de acuerdo a la teoría de la investigación. Sin embargo, se utilizará la información obtenida para realizar instrumentos que nos proporcionen resultados y análisis, los cuales darán como consecuencias el plan de mejora en competencias de las jefaturas de FUNDEVI.

2.3 Conceptualización

En esta sección se establecen las definiciones más relevantes que forman parte del objetivo de estudio de esta investigación.

2.3.1. Capacitación

“Se denomina **capacitación** al **acto y el resultado de capacitar**: formar, instruir, entrenar o educar a alguien. La capacitación busca que una **persona** adquiera capacidades o habilidades para el desarrollo de determinadas acciones” (Pérez, 2016, p. 1).

2.3.2. Competencia

“El término competencia está vinculado a la **capacidad**, la **habilidad**, la **destreza** o la **pericia** para realizar algo en específico o tratar un tema determinado” (Pérez & Gardey, 2012, p. 1).

2.3.3. Competencias Personales

Condiciones del individuo que le permiten actuar adecuada y asertivamente en un espacio productivo, aportando sus talentos y desarrollando sus potenciales, en el marco de comportamientos social y universalmente aceptados. Aquí se incluyen la inteligencia emocional y la ética, así como la adaptación al cambio. (Corpoeducación, 2003, p. 9)

2.3.4. Competencias Interpersonales

“Capacidad de adaptación, trabajo en equipo, resolución de conflictos, liderazgo y proactividad en las relaciones interpersonales en un espacio productivo” (Corpoeducación, 2003, p. 9).

2.3.5. Competencia Gerencial

“Las competencias gerenciales son una combinación de los conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita un gerente para ser eficaz en una amplia gama de labores gerenciales y en diversos entornos organizacionales” (Psicología y Empresa, 2011, p. 1).

2.3.6. Evaluación de Desempeño

Rivas, Gonzáles & Navarro (2012) afirman:

Consiste en la realización de una comparación de lo realizado durante un período determinado por un empleado contra lo que la organización en la que trabaja considera el desempeño ideal para ese cargo, este ideal lo define la organización y está establecido en la descripción y especificación del cargo. (p. 1)

2.3.7. Manual de Descripción de Puestos

“El Manual de Descripción de Puestos es una herramienta administrativa que describe las tareas y las responsabilidades de los puestos que existen en la institución, así como también sus interrelaciones internas y externas” (FUNDEVI, 2016, p. 1).

2.3.8. Normas ISO

ISOTools (2015) refiere:

Las normas ISO son un conjunto de **normas orientadas a ordenar la gestión de una empresa** en sus distintos ámbitos. Las normas ISO son **establecidas por el Organismo Internacional de Estandarización (ISO)**, y se componen de estándares y guías relacionados con sistemas y herramientas específicas de gestión aplicables en cualquier tipo de organización. (p. 1)

2.3.9. Perfil de Puesto

“El Perfil de Puestos es una herramienta que permite organizar y agrupar los requisitos y habilidades que se requieren para ocupar un cierto puesto de trabajo” (Buenos

Aires Ciudad, s/f, p. 1).

2.4 Instrumentos Utilizados

En esta sección se describe el instrumento que será utilizado para la medición de variables y recolección de datos para efecto de la investigación, los cuales pueden combinarse de acuerdo a la necesidad del propio estudio. A continuación se describe el instrumento.

2.4.1 Instrumentos

En la selección de instrumento de recolección de datos se debe tomar en cuenta los resultados esperados, el cual puede ser cualitativo para conocer información descriptiva, por ejemplo. La recolección de datos se puede realizar de maneras distintas, pero el instrumento deberá estar alineado a los objetivos, la disponibilidad de tiempo, con cuantas personas se cuentan y aspectos financieros. Hernández, Fernández & Baptista (2014) refiere los instrumentos de medición como aquellos recursos utilizados para el registro de datos observables que representan verdaderamente los conceptos de las variables que se tienen en mente estudiar. Con estos es donde la investigación se enfrenta con la realidad, con los hechos.

Por tal razón, debe estar bien diseñado de manera que pueda obtener los datos relevantes para la investigación y medir claramente las variables. Dentro de estos se pueden ubicar los cuestionarios, escalas de actitudes, test, la entrevista, registros del contenido y observación. Como recursos utilizados en esta investigación se utilizaron los cuestionarios los cuales se describen a continuación.

2.4.1.1. Cuestionarios

En los cuestionarios la cantidad de preguntas varía de acuerdo a la información que realmente se desea obtener; es decir, se hacen solo las preguntas necesarias. Hernández et al. (2014) refiere un cuestionario es un conjunto de preguntas para recolectar datos respecto a las

variables a medir donde las preguntas pueden ser abiertas o cerradas dependiendo de las necesidades del investigador. Por ejemplo, en el caso de esta investigación cuyas variables poseen varias dimensiones e indicadores, entonces se realizan varias preguntas para cada dimensión.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

En este capítulo se hace mención de las variables, enfoque, métodos y diseños utilizados, los cuales aportaron al desarrollo de la investigación. Asimismo, se puede evidenciar la relación existente entre el planteamiento del problema, objetivos y el uso de la metodología.

3.1 Congruencia Metodológica

En esta sección, se presenta la matriz metodológica desarrollada a partir de la correlación entre el planteamiento del problema, las preguntas de investigación, el objetivo general como específicos y el establecimiento de variables dependientes e independientes, las cuales servirán de base para elaborar la operacionalización de las variables.

3.1.1 Matriz Metodológica

La matriz metodológica permite establecer el proceso a seguir para la investigación, a través de la relación entre el planteamiento del problema, las preguntas de investigación y los objetivos, con el propósito de identificar las variables de estudio. De esta manera, cada componente será incluido.

Tabla 1. Matriz Metodológica

Título: Diagnóstico de Competencias Gerenciales de las Jefaturas de Crédito y Cartera de FUNDEVI.					
Problema	Preguntas de Investigación	Objetivo		Variable	
		General	Específicos	Independiente	Dependiente
¿Cuáles son las competencias gerenciales de las jefaturas del Área de Crédito y Cartera de FUNDEVI?	¿Cuáles son las competencias que requieren ser fortalecidas en las jefaturas del Área de Crédito y Cartera de FUNDEVI?	Diagnosticar las competencias gerenciales de las jefaturas del Área de Crédito y Cartera de FUNDEVI.	Identificar competencias que requieran ser fortalecidas en las jefaturas.	1. Competencias Personales 2. Interpersonales 3. Grupales	Diagnóstico de Competencias

Continuación Tabla 1.

Problema	Preguntas de Investigación	Objetivo		Variable	
		General	Específicos	Independiente	Dependiente
	¿Qué congruencia existe entre la autoevaluación de las jefaturas y la evaluación realizada por los subalternos?		Determinar si existe congruencia entre autoevaluación de las jefaturas y evaluación realizada por subalternos.		
	¿Cómo adecuar un instrumento para mejorar los conocimientos y capacidades de las jefaturas del Área de Crédito y Cartera de FUNDEVI?		Elaborar un plan de mejora para el fortalecimiento de conocimientos y capacidades de las jefaturas.		

Fuente: (Elaboración propia, 2017)

3.1.2 Operacionalización de las Variables

La operacionalización de las variables permite identificar de manera gráfica la aplicación de las variables independientes y dependientes, definiéndolas de forma conceptual y operacional.

Asimismo, determina las dimensiones e indicadores que serán medidos.

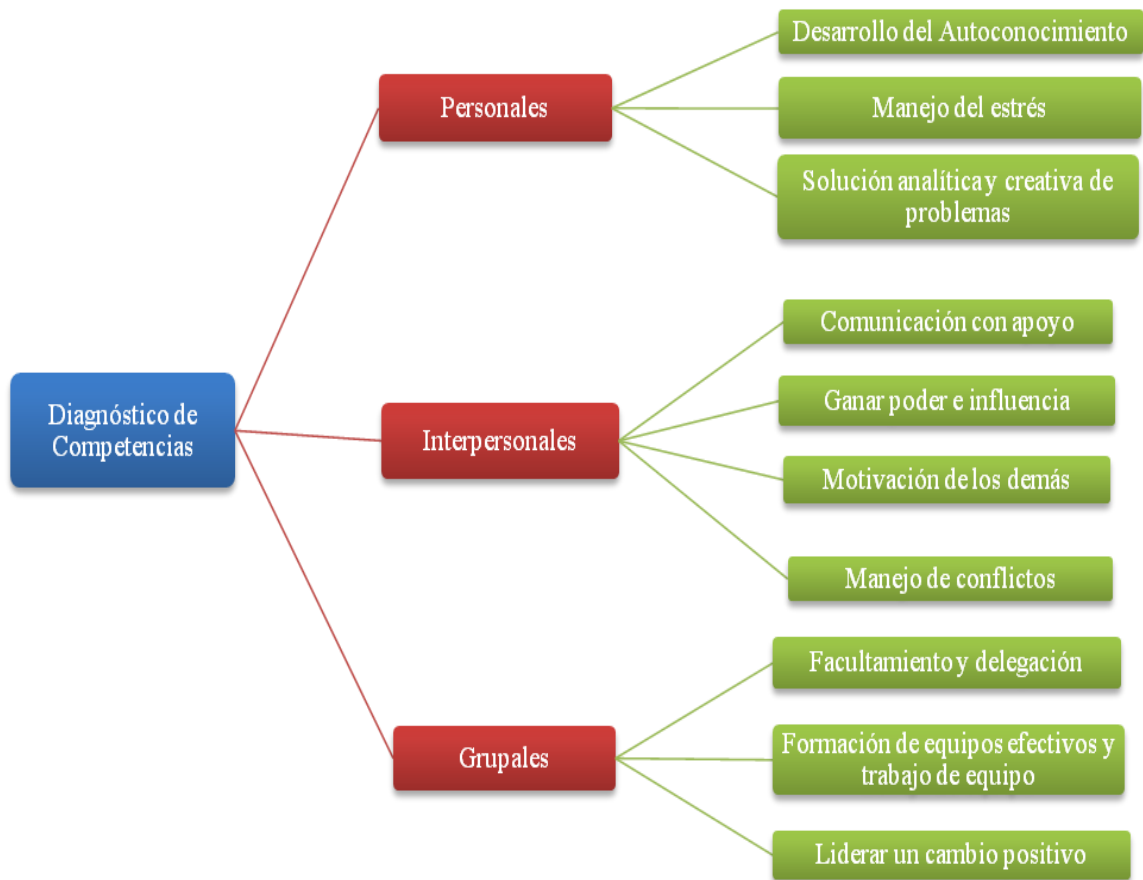


Figura 3. Diagrama de Variables.

Fuente: (Elaboración propia, 2017).

Tabla 2. Operacionalización de las Variables

Variable Independiente	Definición		Dimensiones	Indicador	Ítems	Unidades (categorías)	Escala
	Conceptual	Operacional					
Competencias Personales	Son las competencias técnicas, psicológicas y sociales que posee un individuo para poder desempeñar una labor con éxito ya sea en el campo profesional o la vida privada.	Las cualidades de la persona que propician o inciden en el desarrollo personal y a su vez en la organización.	Desarrollo de Autoconocimiento	Autoconocimiento	Estoy consciente de mi estilo preferido de recopilar información y tomar decisiones.	Completamente de acuerdo De acuerdo Ligeramente de acuerdo Ligeramente en desacuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo	6 5 4 3 2 1
					Entiendo cómo me adapto a las situaciones que son ambiguas e inciertas.	Completamente de acuerdo De acuerdo Ligeramente de acuerdo Ligeramente en desacuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo	6 5 4 3 2 1
					Tengo un conjunto de estándares y principios personales bien desarrollado que guía mi comportamiento.	Completamente de acuerdo De acuerdo Ligeramente de acuerdo Ligeramente en desacuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo	6 5 4 3 2 1
			Manejo del estrés	Eliminación de factores estresantes	Utilizo métodos eficaces de administración de tiempo, tales como llevar un registro de mi tiempo, hacer listas de asuntos pendientes y priorizar actividades.	Completamente de acuerdo De acuerdo Ligeramente de acuerdo Ligeramente en desacuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo	6 5 4 3 2 1

Continuación Tabla 2.

Variable Independiente	Definición		Dimensiones	Indicador	Ítems	Unidades (categorías)	Escala			
	Conceptual	Operacional								
Competencias Personales	Son las competencias técnicas, psicológicas y sociales que posee un individuo para poder desempeñar una labor con éxito ya sea en el campo profesional o la vida privada.	Las cualidades de la persona que propician o inciden en el desarrollo personal y a su vez en la organización.	Manejo del estrés	Eliminación de factores estresantes	Con frecuencia reafirmo mis prioridades para que los asuntos menos importantes no opaquen a los más importantes.	Completamente de acuerdo De acuerdo Ligeramente de acuerdo Ligeramente en desacuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo	6 5 4 3 2 1			
					Desarrollo de elasticidad	Mantengo una relación abierta y de confianza con alguien con quien puedo compartir mis frustraciones.	Completamente de acuerdo De acuerdo Ligeramente de acuerdo Ligeramente en desacuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo	6 5 4 3 2 1		
						Manejo a corto plazo	Mantengo un equilibrio en mi vida al tener diferentes intereses fuera del trabajo.	Completamente de acuerdo De acuerdo Ligeramente de acuerdo Ligeramente en desacuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo	6 5 4 3 2 1	
			Solución racional de problemas	Planteo los distintos pasos en el proceso de resolución del problema; es decir, defino el problema antes de plantear soluciones alternativas, y genero alternativas antes de seleccionar una única solución.			Completamente de acuerdo De acuerdo Ligeramente de acuerdo Ligeramente en desacuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo	6 5 4 3 2 1		
				Solución creativa de problemas	Evito evaluar las ventajas de una solución sin antes haber generado una lista de posibles soluciones. Es decir, elijo una solución sólo después de que he desarrollado muchas alternativas posibles.		Completamente de acuerdo De acuerdo Ligeramente de acuerdo Ligeramente en desacuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo	6 5 4 3 2 1		
					Solución analítica y creativa de problemas	Cuento con técnicas específicas que utilizo para desarrollar soluciones creativas e innovadoras a los problemas.	Completamente de acuerdo De acuerdo Ligeramente de acuerdo Ligeramente en desacuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo	6 5 4 3 2 1		
			Promoción de innovación y creatividad			Me aseguro de que existen puntos de vista divergentes representados o expresados en cada situación compleja de resolución de problemas.	Completamente de acuerdo De acuerdo Ligeramente de acuerdo Ligeramente en desacuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo	6 5 4 3 2 1		
				Trato de obtener información de individuos ajenos al grupo que soluciona el problema, los cuales se verán afectados por la decisión, principalmente para determinar sus preferencias y expectativas.		Completamente de acuerdo De acuerdo Ligeramente de acuerdo Ligeramente en desacuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo	6 5 4 3 2 1			
			Interpersonales	Comprenden toda la variedad de capacidades que una persona debe tener para ser capaz de participar de forma eficiente y constructiva, así como para poder resolver conflictos cuando sea necesario.	Las cualidades de la persona que propician o inciden en el desarrollo personal y a su vez en la organización.	Comunicación con apoyo	Coaching y orientación	Soy capaz de ayudar a los demás a reconocer y definir sus propios problemas cuando los aconsejo.	Completamente de acuerdo De acuerdo Ligeramente de acuerdo Ligeramente en desacuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo	6 5 4 3 2 1
								Soy claro acerca de cuándo debo dar entrenamiento a alguien y cuándo, en vez de ello, debo dar orientación.	Completamente de acuerdo De acuerdo Ligeramente de acuerdo Ligeramente en desacuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo	6 5 4 3 2 1

Continuación Tabla 2.

Variable Independiente	Definición		Dimensiones	Indicador	Ítems	Unidades (categorías)	Escala		
	Conceptual	Operacional							
Interpersonales	Comprenden toda la variedad de capacidades que una persona debe tener para ser capaz de participar de forma eficiente y constructiva, así como para poder resolver conflictos cuando sea necesario.	Las cualidades de la persona que propician o inciden en el desarrollo personal y a su vez en la organización.	Comunicación con apoyo	Retroalimentación negativa eficaz	Cuando doy retroalimentación a los demás, evito referirme a características personales y, en vez de ello, me concentro en problemas o soluciones.	Completamente de acuerdo De acuerdo Ligeramente de acuerdo Ligeramente en desacuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo	6 5 4 3 2 1		
					Soy descriptivo al dar retroalimentación negativa a los demás. Esto es, describo objetivamente los acontecimientos, sus consecuencias y mis sentimientos acerca de ellos.	Completamente de acuerdo De acuerdo Ligeramente de acuerdo Ligeramente en desacuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo	6 5 4 3 2 1		
				Comunicación con apoyo	Hago lo posible por identificar alguna área de acuerdo cuando estoy en una discusión con alguien que tiene un punto de vista diferente.	Completamente de acuerdo De acuerdo Ligeramente de acuerdo Ligeramente en desacuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo	6 5 4 3 2 1		
					No hablo despectivamente a aquellos que tienen menos poder o menos información que yo.	Completamente de acuerdo De acuerdo Ligeramente de acuerdo Ligeramente en desacuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo	6 5 4 3 2 1		
					Cuando discuto un problema de alguien, ofrezco una respuesta que indica comprensión en vez de consejo.	Completamente de acuerdo De acuerdo Ligeramente de acuerdo Ligeramente en desacuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo	6 5 4 3 2 1		
					Ganar poder e influencia	Ganar poder	Me esfuerzo más y tomo más iniciativas de lo que se espera en mi trabajo.	Completamente de acuerdo De acuerdo Ligeramente de acuerdo Ligeramente en desacuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo	6 5 4 3 2 1
			Continuamente estoy mejorando la calidad de mis habilidades y conocimientos.	Completamente de acuerdo De acuerdo Ligeramente de acuerdo Ligeramente en desacuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo			6 5 4 3 2 1		
			Ganar poder e influencia	Ganar poder		Apoyo los eventos y las actividades ceremoniales de la organización.	Completamente de acuerdo De acuerdo Ligeramente de acuerdo Ligeramente en desacuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo	6 5 4 3 2 1	
						Formo una red amplia de relaciones con personas de toda la organización, en todos los niveles.	Completamente de acuerdo De acuerdo Ligeramente de acuerdo Ligeramente en desacuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo	6 5 4 3 2 1	
				Ganar poder e influencia		Ganar poder	En mi trabajo me esfuerzo por generar nuevas ideas, iniciar nuevas actividades y minimizar las tareas rutinarias.	Completamente de acuerdo De acuerdo Ligeramente de acuerdo Ligeramente en desacuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo	6 5 4 3 2 1

Continuación Tabla 2.

Variable Independiente	Definición		Dimensiones	Indicador	Ítems	Unidades (categorías)	Escala		
	Conceptual	Operacional							
Interpersonales	Comprenden toda la variedad de capacidades que una persona debe tener para ser capaz de participar de forma eficiente y constructiva, así como para poder resolver conflictos cuando sea necesario.	Las cualidades de la persona que propician o inciden en el desarrollo personal y a su vez en la organización.	Ganar poder e influencia	Ejercer influencia	Mando notas personales a los demás cuando logran algo importante o cuando comparto información relevante.	Completamente de acuerdo De acuerdo Ligeramente de acuerdo Ligeramente en desacuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo	6 5 4 3 2 1		
					Rehúso negociar con individuos que utilizan tácticas de negociación de alta presión.	Completamente de acuerdo De acuerdo Ligeramente de acuerdo Ligeramente en desacuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo	6 5 4 3 2 1		
					Evito usar amenazas o exigencias para imponer mi voluntad a los demás.	Completamente de acuerdo De acuerdo Ligeramente de acuerdo Ligeramente en desacuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo	6 5 4 3 2 1		
			Motivación de los demás			Motivar a los demás	Utilizo diferentes recompensas para reforzar los desempeños excepcionales.	Completamente de acuerdo De acuerdo Ligeramente de acuerdo Ligeramente en desacuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo	6 5 4 3 2 1
							Diseño asignaciones de tareas para que sean interesantes y desafiantes.	Completamente de acuerdo De acuerdo Ligeramente de acuerdo Ligeramente en desacuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo	6 5 4 3 2 1
							Me aseguro de que la persona reciba retroalimentación oportuna de aquellos afectados por el desempeño de su actividad.	Completamente de acuerdo De acuerdo Ligeramente de acuerdo Ligeramente en desacuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo	6 5 4 3 2 1
							Siempre ayudo al individuo a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y con un límite de tiempo.	Completamente de acuerdo De acuerdo Ligeramente de acuerdo Ligeramente en desacuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo	6 5 4 3 2 1
							Disciplino de manera consistente cuando el esfuerzo se encuentra por debajo de las expectativas y competencias.	Completamente de acuerdo De acuerdo Ligeramente de acuerdo Ligeramente en desacuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo	6 5 4 3 2 1
							Me aseguro de que la gente se sienta tratada con justicia y equidad.	Completamente de acuerdo De acuerdo Ligeramente de acuerdo Ligeramente en desacuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo	6 5 4 3 2 1
							Doy felicitaciones de inmediato y otras formas de reconocimiento a los logros significativos.	Completamente de acuerdo De acuerdo Ligeramente de acuerdo Ligeramente en desacuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo	6 5 4 3 2 1

Continuación Tabla 2.

Variable Independiente	Definición		Dimensiones	Indicador	Ítems	Unidades (categorías)	Escala
	Conceptual	Operacional					
Interpersonales	Comprenden toda la variedad de capacidades que una persona debe tener para ser capaz de participar de forma eficiente y constructiva, así como para poder resolver conflictos cuando sea necesario.	Las cualidades de la persona que propician o inciden en el desarrollo personal y a su vez en la organización	Manejo de conflictos	Mediar	No tomo partido, sino que permanezco neutral.	Completamente de acuerdo De acuerdo Ligeramente de acuerdo Ligeramente en desacuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo	6 5 4 3 2 1
					Ayudo a ambos a generar alternativas múltiples.	Completamente de acuerdo De acuerdo Ligeramente de acuerdo Ligeramente en desacuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo	6 5 4 3 2 1
					Ayudo a ambos a encontrar áreas en las que estén de acuerdo.	Completamente de acuerdo De acuerdo Ligeramente de acuerdo Ligeramente en desacuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo	6 5 4 3 2 1
Grupales	Posibilita direccionar las competencias individuales hacia el objetivo del equipo.	Las cualidades de la persona que propician o inciden en el desarrollo personal y a su vez en la organización.	Facultamiento y delegación	Facultar	La ayudo a sentirse competente en su trabajo al reconocer y celebrar sus pequeños éxitos.	Completamente de acuerdo De acuerdo Ligeramente de acuerdo Ligeramente en desacuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo	6 5 4 3 2 1
					Ofrezco retroalimentación y el apoyo necesario de forma sistemática.	Completamente de acuerdo De acuerdo Ligeramente de acuerdo Ligeramente en desacuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo	6 5 4 3 2 1
					Trato de ofrecer toda la información que la gente requiere para realizar sus actividades.	Completamente de acuerdo De acuerdo Ligeramente de acuerdo Ligeramente en desacuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo	6 5 4 3 2 1
					Enfatizo el efecto importante que tendrá el trabajo de una persona.	Completamente de acuerdo De acuerdo Ligeramente de acuerdo Ligeramente en desacuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo	6 5 4 3 2 1
				Delegar	Específico claramente los resultados que deseo.	Completamente de acuerdo De acuerdo Ligeramente de acuerdo Ligeramente en desacuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo	6 5 4 3 2 1
					Específico claramente el nivel de iniciativa que quiero que los demás tomen (por ejemplo, esperar instrucciones, realizar parte de la actividad e informar, hacer la actividad completa y después informar, etcétera).	Completamente de acuerdo De acuerdo Ligeramente de acuerdo Ligeramente en desacuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo	6 5 4 3 2 1
					Permito la participación de aquellos que aceptan las tareas asignadas en cuanto a la fecha y la forma de realizar el trabajo.	Completamente de acuerdo De acuerdo Ligeramente de acuerdo Ligeramente en desacuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo	6 5 4 3 2 1
					Cuando hay un problema, evito delegar hacia arriba al pedir a la gente que recomiende soluciones en vez de solamente pedir consejo o respuestas.	Completamente de acuerdo De acuerdo Ligeramente de acuerdo Ligeramente en desacuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo	6 5 4 3 2 1

Continuación Tabla 2.

Variable Independiente	Definición		Dimensiones	Indicador	Ítems	Unidades (categorías)	Escala	
	Conceptual	Operacional						
Grupales	Posibilita direccionar las competencias individuales hacia el objetivo del equipo.	Las cualidades de la persona que propician o inciden en el desarrollo personal y a su vez en la organización	Facultamiento y delegación	Delegar	Doy seguimiento y mantengo la responsabilidad de las tareas asignadas regularmente.	Completamente de acuerdo De acuerdo Ligeramente de acuerdo Ligeramente en desacuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo	6 5 4 3 2 1	
					Formación de equipos efectivos y trabajo de equipo	Liderar equipos	Sé cómo establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo.	Completamente de acuerdo De acuerdo Ligeramente de acuerdo Ligeramente en desacuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo
			Soy claro y consistente acerca de lo que quiero lograr.	Completamente de acuerdo De acuerdo Ligeramente de acuerdo Ligeramente en desacuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo			6 5 4 3 2 1	
			Forjo una base común de acuerdos en el equipo antes de avanzar hacia el cumplimiento de las actividades.	Completamente de acuerdo De acuerdo Ligeramente de acuerdo Ligeramente en desacuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo			6 5 4 3 2 1	
			Articulo una visión clara y motivada de lo que el equipo puede lograr, así como metas específicas de corto plazo.	Completamente de acuerdo De acuerdo Ligeramente de acuerdo Ligeramente en desacuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo			6 5 4 3 2 1	
			Trabajo en equipo	Trabajo en equipo	Conozco las diferentes etapas del desarrollo por las que pasan la mayoría de los equipos.	Completamente de acuerdo De acuerdo Ligeramente de acuerdo Ligeramente en desacuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo	6 5 4 3 2 1	
					Ayudo al equipo a evitar el pensamiento grupal al asegurarme de que se exprese suficiente diversidad de opiniones dentro del equipo.	Completamente de acuerdo De acuerdo Ligeramente de acuerdo Ligeramente en desacuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo	6 5 4 3 2 1	
					Diagnóstico y aprovechamiento de las competencias centrales de mi equipo o sus fortalezas únicas.	Completamente de acuerdo De acuerdo Ligeramente de acuerdo Ligeramente en desacuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo	6 5 4 3 2 1	
					Aliento al equipo para lograr innovaciones excepcionales, así como pequeñas mejoras continuas.	Completamente de acuerdo De acuerdo Ligeramente de acuerdo Ligeramente en desacuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo	6 5 4 3 2 1	
			Liderar un cambio positivo	Liderar un cambio positivo	Promover una dirección positiva	Enfatizo un propósito o significado más alto asociado con el cambio que lidero.	Completamente de acuerdo De acuerdo Ligeramente de acuerdo Ligeramente en desacuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo	6 5 4 3 2 1
					Liderar un cambio positivo	Hago hincapié en aprovechar las fortalezas y no sólo en superar las debilidades.	Completamente de acuerdo De acuerdo Ligeramente de acuerdo Ligeramente en desacuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo	6 5 4 3 2 1

Continuación Tabla 2.

Variable Independiente	Definición		Dimensiones	Indicador	Ítems	Unidades (categorías)	Escala
	Conceptual	Operacional					
Grupales	Posibilita direccionar las competencias individuales hacia el objetivo del equipo.	Las cualidades de la persona que propician o inciden en el desarrollo personal y a su vez en la organización	Liderar un cambio positivo	Liderar un cambio positivo	Hago muchos más comentarios positivos que negativos.	Completamente de acuerdo De acuerdo Ligeramente de acuerdo Ligeramente en desacuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo	6 5 4 3 2 1
			Liderar un cambio positivo	Movilizar a los demás	Cuando comunico una visión, llego tanto al corazón como a la mente de las personas.	Completamente de acuerdo De acuerdo Ligeramente de acuerdo Ligeramente en desacuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo	6 5 4 3 2 1
					Sé cómo hacer que la gente se comprometa con mi visión de cambio positivo.	Completamente de acuerdo De acuerdo Ligeramente de acuerdo Ligeramente en desacuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo	6 5 4 3 2 1
Diagnóstico de Competencias	Un diagnóstico de competencias es una valoración de las habilidades y conocimientos con que cuentan los individuos, realizado a través de un proceso sistemático.	El diagnóstico de competencias pretende evaluar como un sistema cuantitativo las habilidades y conocimientos del gerente en el cargo y su potencial de desarrollo.	Evaluar y fortalecer para el desarrollo				

Fuente: (Elaboración propia, 2017)

3.2 Enfoque y Métodos

3.2.1 Enfoque

De acuerdo con la revisión bibliográfica y el criterio del estudio, el enfoque definido para la investigación es mixto, ya que, se consideró una parte cuantitativa y otra cualitativa, no obstante, el aspecto predominante es el cuantitativo.

Hernández, Fernández, & Baptista (2014) afirman: “Enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la edición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (p. 4).

A continuación, se presenta el esquema a utilizar relacionado con el enfoque:



Figura 3. Enfoque de Investigación.

Fuente: (Elaboración propia, 2017).

3.2.2 Métodos

Para realizar el proceso cuantitativo se definió el diseño no experimental, considerando que las variables independientes no son manipuladas sobre la dependiente. Hernández et al., (2014) refieren que en la investigación cuantitativa existen los diseños experimentales y no experimentales. El diseño experimental consiste en la manipulación intencional de las variables en sistemas que se controlan para analizar el efecto de las variables independientes sobre las dependientes, en cambio, el no experimental se realiza sin la manipulación de las variables, sino que se realiza por medio de la observación en su ambiente natural. Por lo tanto, se decidió aplicar el diseño no experimental para el estudio.

De esta manera, el diseño no experimental se puede dividir en transversal y longitudinal. Para efecto de la investigación, se aplicó el diseño transversal ya que en el longitudinal los datos son recolectados en diferentes tiempos para analizar tendencias, causas y efectos. Sin embargo, el diseño transversal recolecta la información en un momento específico (Hernández et al., 2014)

Asimismo, para la investigación se decidió utilizar el alcance descriptivo, en el cual se pretendió encontrar aquellas competencias por jefaturas que fortalecen los cargos que

desempeñan, además, aquellas que requieren ser mejoradas.

A continuación, se describen los diferentes alcances que puede tener el proceso de investigación cuantitativa:

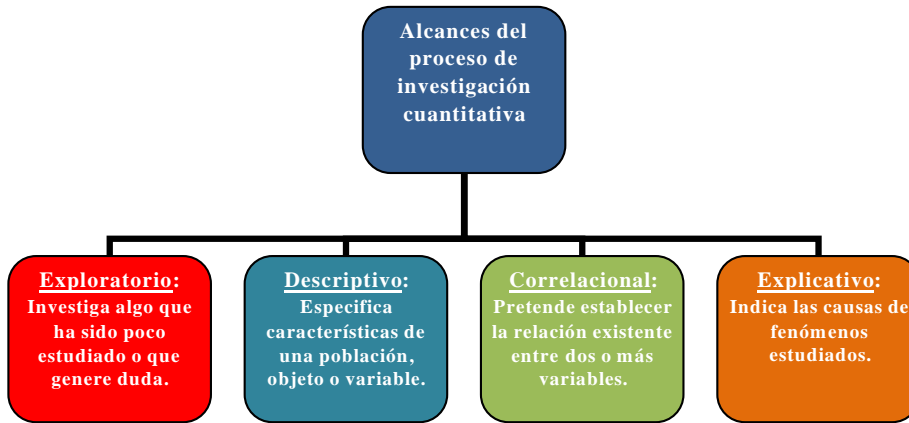


Figura 4. Alcances del proceso de investigación cuantitativa.

Fuente: (Elaboración propia, 2017).

3.3 Diseño de la Investigación

3.3.1 Población

Hernández et al., (2014) refieren: "Población o universo es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones" (p. 174).

Para el estudio se considera como objeto de investigación a FUNDEVI, dirigiéndose específicamente al Área de Crédito y Cartera, conformado por 111 personas distribuidos en los cargos de:

- Gerencia de Crédito y Cartera
- Jefes de División Regional
- Jefes de Sección de Crédito y Cartera
- Jefes de Sección Técnica

- Analista de Gerencia de Crédito y Cartera
- Oficiales de Crédito, Asistentes y Auxiliares
- Supervisores Técnicos
- Oficiales de Cobranza, Gestores y Auxiliares de Cobranza.

3.3.2 Censo

Para la investigación se definió aplicar el instrumento a toda la población de estudio, por lo tanto, se consideró el censo como mejor opción; en vista que se pretende alcanzar el conocimiento total de la situación actual en cuanto a competencias gerenciales del Área de Crédito y Cartera de FUNDEVI.

Hernández et al., (2014) afirman: "¿En una investigación siempre tenemos una muestra? No siempre, pero en la mayoría de las situaciones sí realizamos el estudio en una muestra. Sólo cuando queremos efectuar un censo debemos incluir todos los casos del universo o la población" (p. 172).

3.3.3 Unidad de Análisis

Las unidades de análisis se definen como los segmentos o elementos de quienes se van a recolectar datos. Por lo tanto, al definir el objeto de estudio en el planteamiento del problema, y para efecto de la investigación, se tomó como unidad de análisis al personal del Área de Crédito y Cartera en puestos de gerencias o jefaturas.

3.3.4 Unidad de Respuesta

Para el estudio se definió como unidad de respuesta los porcentajes, partiendo que la unidad de respuesta es la forma como la información obtenida del censo será representada posterior a la aplicación del instrumento.

3.4 Técnicas Aplicadas

3.4.1 Unidad de Respuesta

“En la investigación disponemos de múltiples tipos de instrumentos para medir las variables de interés y en algunos casos llegan a combinarse varias técnicas de recolección de los datos” (Hernández et al., 2014, p. 217).

La técnica es aquel conjunto de recursos utilizados para obtener información relacionada con el estudio. De esta manera, se aplicaron dos tipos de técnicas:

1. Investigación documental, la cual consiste en recopilar información existente, que directa o indirectamente puedan aportar al estudio.
2. Investigación de campo, permite obtener directamente la información en el lugar de estudio.

3.4.2 Procedimiento

3.4.2.1. Encuesta

Para la aplicación de los instrumentos de medición se diseñó un proceso que permitiera llevar a cabo el estudio, los cuales se describen a continuación:

1. Se diseñó el instrumento de medición para jefaturas y colaboradores, los cuales determinaron los resultados que servirán de sustento para el diagnóstico de competencias, así como el plan de mejora en las capacidades y conocimientos.
2. Al validar el instrumento, se agrupó la población para aplicar el instrumento de acuerdo con su categorización gerencia, jefaturas o colaboradores.
3. Se envió el cuestionario a las 111 personas referidas para la investigación, vía electrónica, explicando el propósito sobre la realización del estudio y solicitándoles la colaboración en las respuestas oportunas y objetivas planteadas en el instrumento.

4. Al aplicar el instrumento y habiendo recolectado la información del área, los resultados se agruparon en una hoja de Excel; se procedió a analizar los resultados encontrados y obtener conclusiones.

3.4.2.2. Entrevista

Se efectuaron entrevistas preliminares a la realización de la investigación relacionado con las competencias gerenciales en las jefaturas del Área de Crédito y Cartera de FUNDEVI y su campo de aplicación. A continuación, se detallan puntos relevantes:

1. La Unidad de Recursos Humanos y la Alta Dirección conoce la importancia que el personal cuenta con competencias para los diferentes puestos de la estructura organizacional.
2. La Unidad de Recursos Humanos cuenta con el manual de descripciones y perfiles de puestos, en el cual se encuentran definidos ciertas competencias necesarias para el desarrollo de las funciones de cada persona que conforma el organigrama, sin embargo, necesitan ser valoradas nuevamente para definir su importancia previa a ser evaluadas en un instrumento de desempeño.
3. Además, FUNDEVI cuenta con evaluaciones semestrales, donde son valoradas algunas competencias del personal, pero sin ningún enfoque a ser mejoradas o fortalecidas. Asimismo, no son las mismas contenidas en el manual de descripción y perfiles de puestos de la institución de acuerdo al cargo.

3.5 Fuentes de Información

“Se denominan fuentes de información a diversos tipos de documentos que contienen datos útiles para satisfacer una demanda de información o conocimiento” (Universidad de Alcalá, s/f,

p. 1).

Además, las fuentes de información sirven de soporte al estudio, ya que se revisan los contenidos y se selecciona la información útil para la investigación. Asimismo, según el nivel de información que faciliten puede clasificarse en dos tipos de fuentes, las primarias y secundarias.

3.5.1 Fuentes Primarias

“Las referencias o fuentes primarias proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes” (Hernández et al., 2014, p. 61).

Son fuentes primarias los libros, artículos, monografías, tesis, documentales, documentos oficiales, entre otros; quienes aportan al fundamento teórico de la investigación. Para el estudio se utilizaron las siguientes:

- 1) Libros de texto, con el propósito de fundamentar el marco teórico y el desarrollo de la investigación.
- 2) Información de la empresa.
- 3) Encuesta.

3.5.2 Fuentes Secundarias

“Las fuentes secundarias contienen información organizada, elaborada, producto de análisis, extracción o reorganización que refiere a documentos primarios originales. Son fuentes secundarias: enciclopedias, antologías, directorios, libros o artículos que interpretan otros trabajos o investigaciones” (Universidad de Alcalá, s/f, p. 3).

En la investigación las fuentes secundarias utilizadas son las siguientes:

- 1) Artículos científicos.
- 2) Artículos de revista.

3) Documentos especializados.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos a través de la aplicación de instrumentos que permitieron procesar y validar los datos de la población del Área de Crédito y Cartera de FUNDEVI. La información fue obtenida por medio de una encuesta aplicada a jefaturas y colaboradores que conforman el área de negocios, la cual surge de la operacionalización de las variables, asimismo, las técnicas de aplicación que surgen del diseño metodológico de la investigación.

4.1 Análisis Autodiagnóstico de Competencias en Jefaturas

Se presentan los resultados obtenidos en la medición del autodiagnóstico de las competencias gerenciales de las jefaturas, los cuales incluyen área a la que pertenecen, tipo de puestos, totales por competencias y por grupo de competencias de regionales y puestos.

4.1.1 Jefaturas por Tipo de Puesto

El análisis por tipo de puesto, busca identificar y comparar las evaluaciones personales de cada jefatura. Asimismo, por medio de la puntuación obtenida de cada puesto identificar el cuartil en el cual se ubican (cuartil inferior, segundo, tercero o cuarto) y determinar qué puestos tienen menos fortalecidas sus competencias a nivel consolidado, siendo el cuartil inferior el de menor escala.

En la encuesta completa, su máximo representa 354 puntos y su mínimo 59, obtenido una media de 294.54, del mismo modo se determinan los cuartiles, si obtuvo una puntuación de:

333 o más, se localiza en el cuartil superior.

De 309 a 332, se localiza en el tercer cuartil.

De 299 a 308, se localiza en el segundo cuartil.

298 o menos, se localiza en el cuartil inferior.

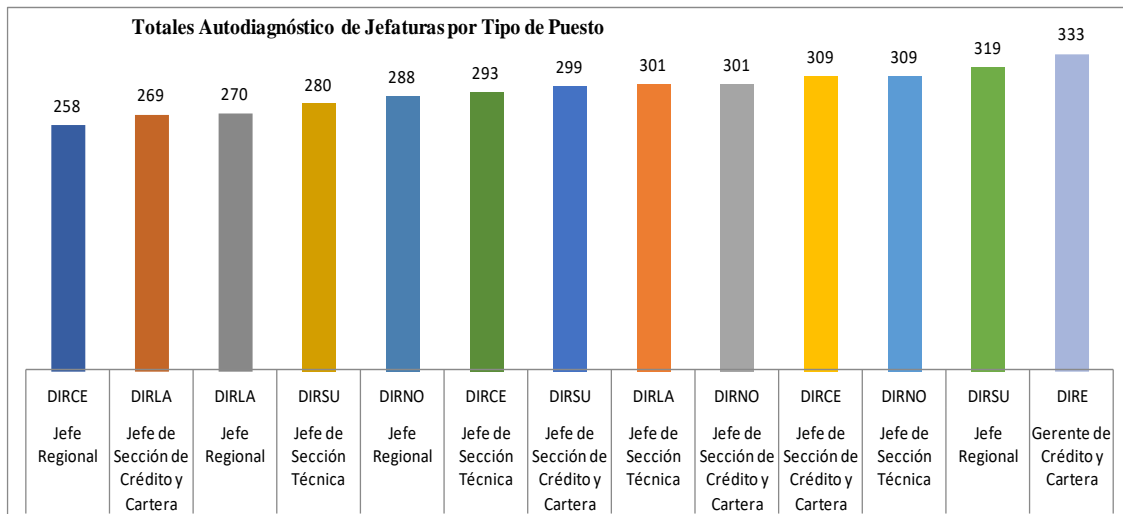


Figura 5. Totales Autodiagnóstico de Jefaturas por Tipo de Puesto.

Fuente: (Elaboración propia, 2017).

La figura 5, muestra los totales del autodiagnóstico de las competencias de las jefaturas del Área de Crédito y Cartera de FUNDEVI, los cuales se agruparon en diferentes cuartiles para evidenciar que el 46% se localiza en el cuartil inferior, lo que evidencia que la mayoría de las jefaturas necesitan fortalecimiento en habilidades y conocimientos de acuerdo a las dimensiones de las variables independientes (personales, interpersonales y grupales). A diferencia del cuartil superior donde se encuentra la minoría de la población, representando únicamente el 7%.

4.1.2 Competencias Personales por Regional

Para poder determinar las competencias personales (Desarrollo de autoconocimiento, manejo de estrés, solución analítica y creativa de problemas) con que cuentan las jefaturas del Área de Crédito y Cartera de FUNDEVI se realizó la aplicación del instrumento y determinar aquellas con menores grados de aplicación en el desempeño de sus labores.

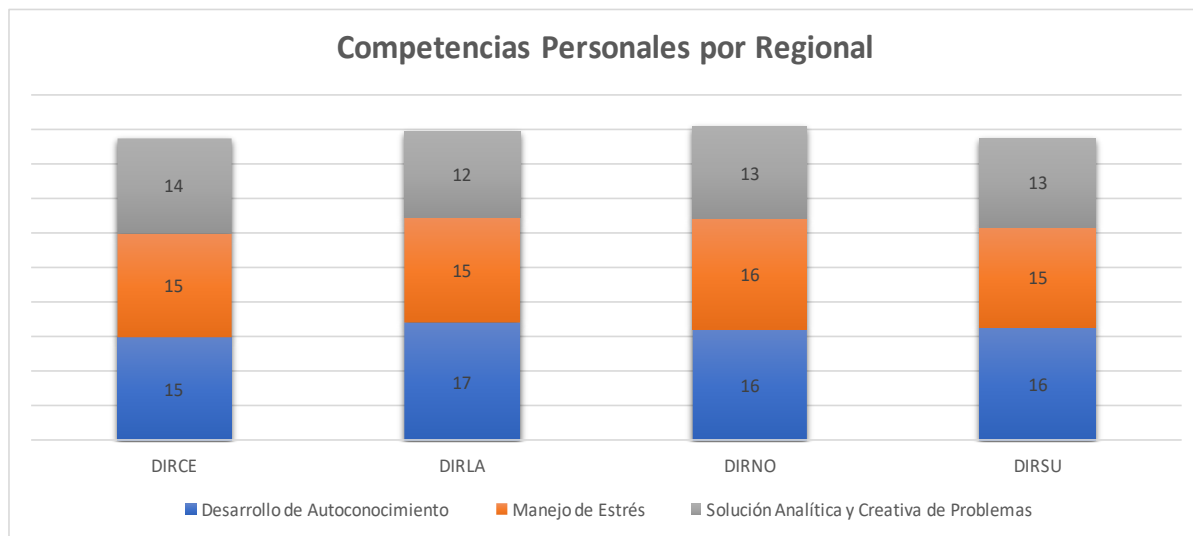


Figura 6. Competencias Personales por Regional.

Fuente: (Elaboración propia, 2017).

Se puede observar que, en la figura 6 demuestra igualdades en los resultados por competencias de las regionales, por lo tanto, no se puede evidenciar la necesidad de fortalecimiento en las mismas, ya que los datos son muy semejantes. Sin embargo, al analizar individualmente cada dimensión se logró evidenciar en la competencia de autoconocimiento la División Regional Centro representa un 23%, siendo la más baja del total de los resultados para esta competencia, del mismo modo, en la competencia manejo de estrés con el 24% se encuentra la División Regional Sur y para la variable de solución analítica y creativa de problemas, la División Regional Litoral maneja un porcentaje del 24% representando el de menor valor.

Al verificar los porcentajes totales de las competencias personales se manifiesta que, DIRCE y DIRLA se encuentran con el 25%, no obstante, para DIRNO y DIRSU sus puntuaciones se sitúan con el 26%, concluyendo que, los resultados indican en términos generales que las competencias personales de las jefaturas del Área de Crédito y Cartera de FUNDEVI mantiene un nivel apropiado, no obstante, pueden mejorar.

4.1.3 Competencias Interpersonales por Regional

Se realizó la aplicación de la encuesta para determinar las competencias interpersonales (Comunicación con apoyo, ganas poder e influencia, motivación de los demás y manejo de conflictos) con que cuentan las jefaturas del Área de Crédito y Cartera de FUNDEVI. Asimismo, identificar cuales requieren ser fortalecidas.

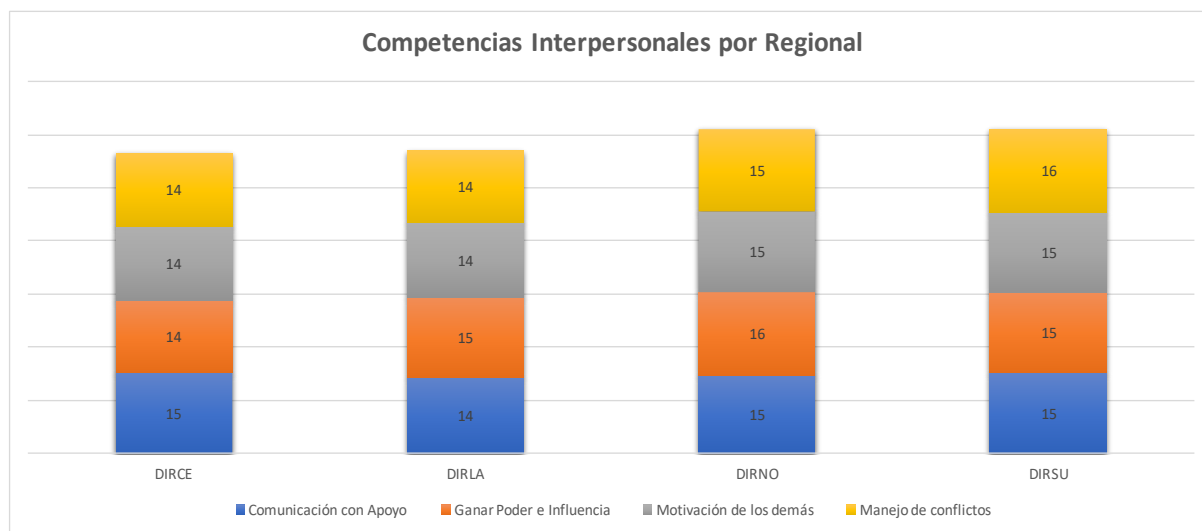


Figura 7. Competencias Interpersonales por Regional.

Fuente: (Elaboración propia, 2017).

La figura 7, evidencia como está conformado el grupo de competencias interpersonales en sus dimensiones, la cual es analizada desde el enfoque de menor ponderación, representando las de más baja posición en las jefaturas. Se evidencia que las regionales presentan datos semejantes en las distintas dimensiones, sin embargo, en el caso de la Regional Centro la ponderación de ganar poder e influencia con 23%, motivación de los demás con 24% y manejo de conflictos con 23% se encuentran con menor ponderación que las demás regionales.

De la misma manera, al igual que la Regional Centro se encuentra la Regional Litoral representando porcentajes bajos en las dimensiones de motivación de los demás con el 24% y el manejo de conflictos con 23%, además, para la variable comunicación con apoyo su porcentaje

se ubica en 24%, siendo la más baja de las regionales en esta competencia.

Se puede concretar que a nivel consolidado no se logra identificar claramente las competencias a mejorar, pero al evaluar cada variable se muestran aquellas regionales con menor grado de fortalecimiento en las mismas, lo que soporta el estudio y la necesidad de mejora en algunas áreas.

4.1.4 Competencias Grupales por Regional

De la aplicación de la encuesta surge la identificación de las competencias grupales (Facultamiento y delegación, formación de equipos efectivos y trabajo de equipo, liderar y cambio positivo) con que cuentan las jefaturas del Área de Crédito y Cartera de FUNDEVI, con el propósito de identificar aquellas que requieren ser fortalecidas.

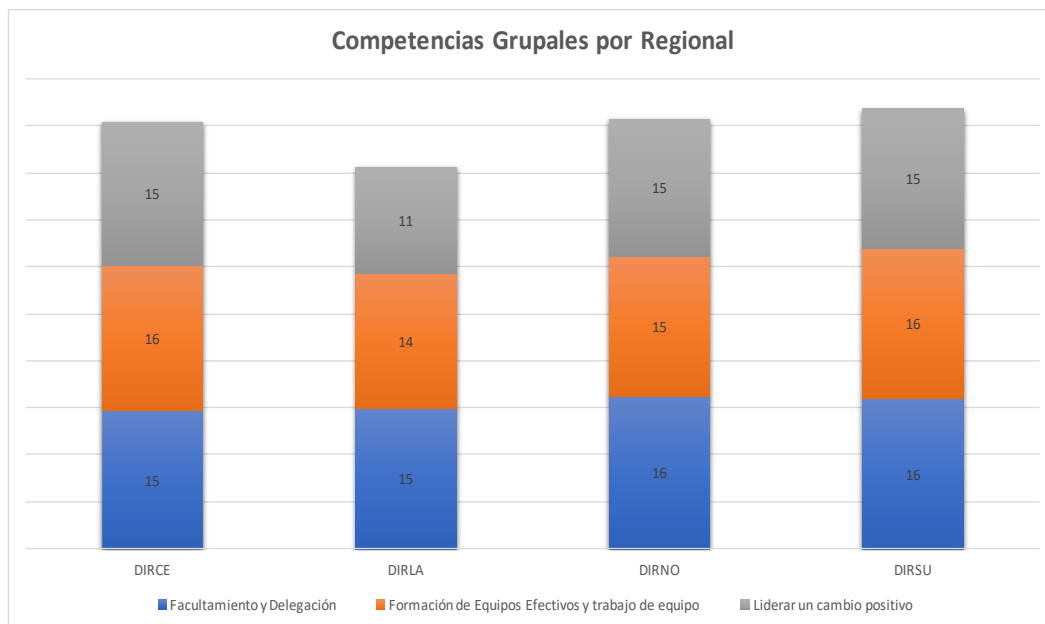


Figura 8. Competencias Grupales por Regional.

Fuente: (Elaboración propia, 2017).

La figura 8, muestra las competencias grupales y su grado de aplicabilidad por regional, evidenciando igualdades en los resultados de las dimensiones, pero al analizar cada variable se demuestra que, la Regional Centro al igual que la Regional Litoral representan el 24% para la

competencia de facultamiento y delegación, siendo las agencias más bajas. Además, la Regional Litoral en lo relacionado a formación de equipos efectivos y trabajo de equipo se muestra con el porcentaje más bajo en comparación con las demás regionales, representando el 23%, como también, para la competencia liderar un cambio positivo cuyo resultado es del 20%.

De esta manera, se demuestra que existen competencias que requieren ser fortalecidas en algunas regionales.

4.2 Comparativos por Grupo de Competencias

Las competencias gerenciales son un conjunto de conocimientos y habilidades que aplican en el desarrollo de sus funciones las personas que ocupan puestos de dirección en las empresas.

4.2.1 Grupo de Competencias

Al comparar las competencias personales, interpersonales y grupales se trata de evidenciar cuales son las competencias que mejor desarrolladas poseen las jefaturas del Área de Crédito y Cartera de FUNDEVI. Asimismo, identificar que competencias requieren ser fortalecidas.

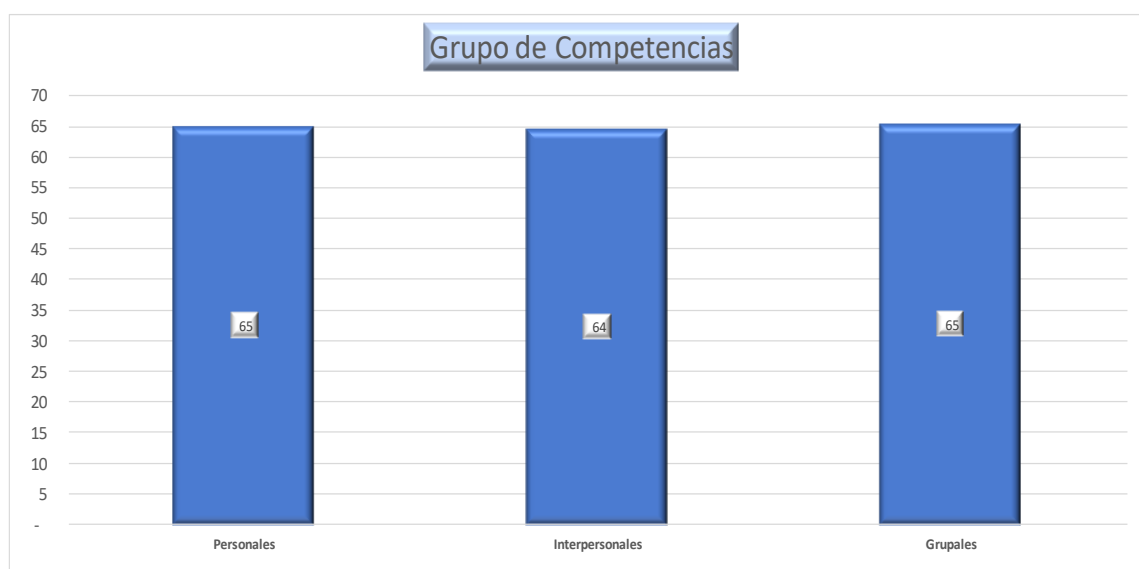


Figura 9. Grupo de Competencias.

Fuente: (Elaboración propia, 2017).

La figura 12, muestra que las jefaturas cuentan niveles semejantes en los resultados de las competencias, pero refleja que la más baja de las competencias son las interpersonales, con un porcentaje del 32%, contrario a las personales y grupales que representan el 34% cada una, no obstante, se evidencia la importancia del fortalecimiento para cada competencia, porque aun siendo los resultados muy equitativos se debe mantener o mejorar los porcentajes, para un desarrollo continuo.

4.2.2 Competencias Personales

El fortalecimiento y desarrollo de las competencias personales permite realizar las actividades de la mejor manera y afianzar su desempeño laboral. Para la investigación se identificaron aquellas competencias con que cuentan las jefaturas del Área de Crédito y Cartera de FUNDEVI y entre estas, cuales son las menos fortalecidas.

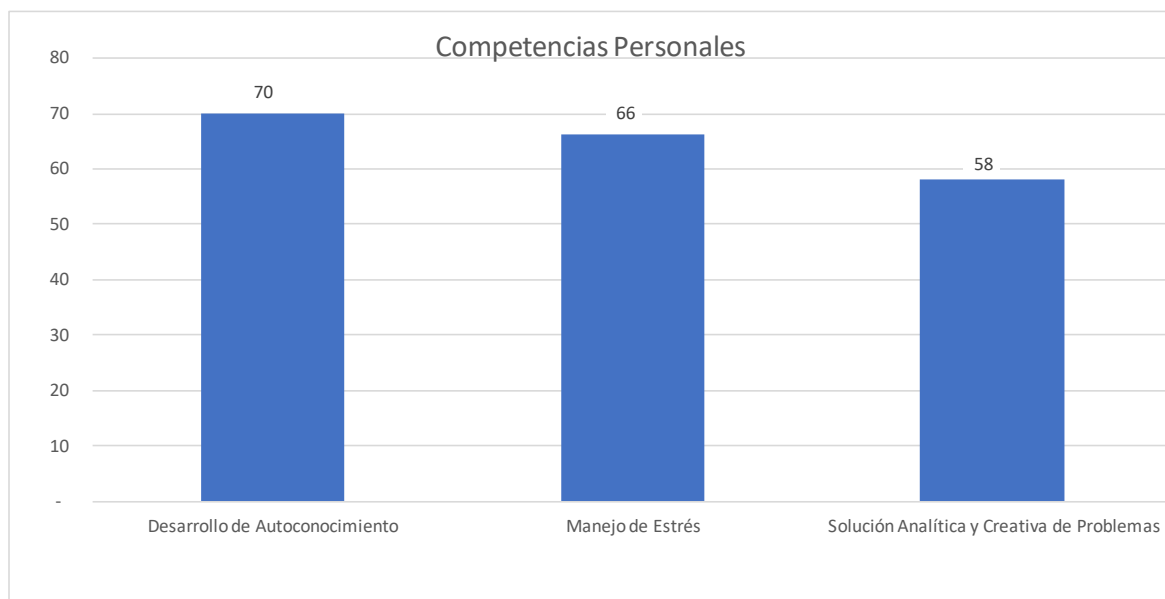


Figura 10. Competencias Personales.

Fuente: (Elaboración propia, 2017).

Se observa en la figura 9, la competencia que refleja mayor fortaleza es el desarrollo de

autoconocimiento con 36%, la cual trata de abordar circunstancias que requieren el dominio propio y la comprensión hacia los demás. No obstante, la solución analítica y creativa de problemas representa la dimensión con menor ponderación del 30%, por lo tanto, es necesario el fortalecimiento para su correcta ejecución, siendo importante para el desarrollo de las actividades del negocio que requieren pronta respuesta en el mercado competitivo.

4.2.3 Competencias Interpersonales

Por medio de las competencias interpersonales las personas pueden establecer relaciones con otras personas y ganarse su apoyo. Las jefaturas del Área de Crédito y Cartera evaluaron dichas competencias según la aplicación del instrumento, la cual reflejo datos que aportaron en la identificación de las menos fortalecidas.

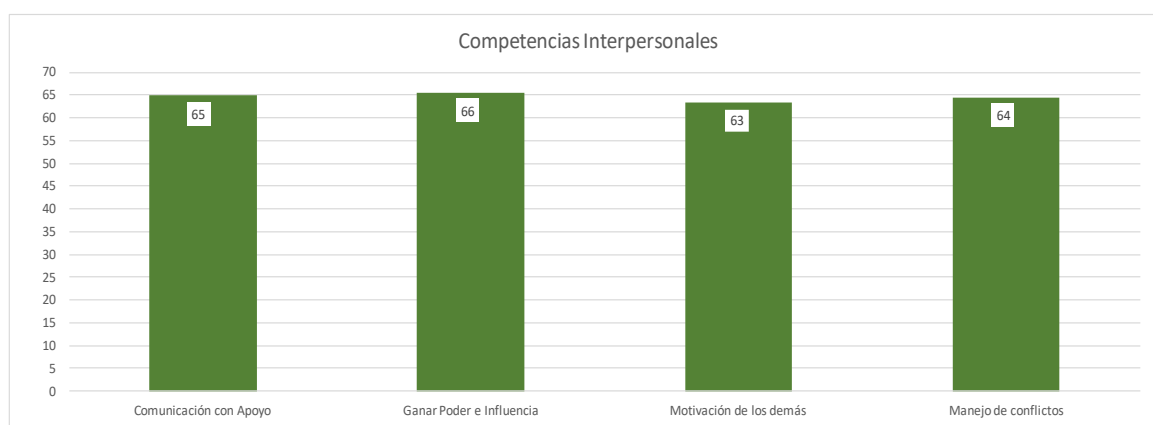


Figura 11. Competencias Interpersonales.

Fuente: (Elaboración propia, 2017).

La figura 10, representa como está conformado las competencias interpersonales según los resultados en las jefaturas del Área de Crédito y Cartera de FUNDEVI, de acuerdo a la clasificación la dimensión con un 26% es ganar poder e influencia, la cual es la habilidad que mejor resultado obtuvo, encontrando concordancia con los resultados por regional. No obstante, la motivación de los demás, representa el 24% siendo la competencia con menor ponderación.

De esta forma, resulta importante la identificación de aquellas competencias con menor calificación con el propósito de fortalecer las áreas y lograr un manejo adecuado de las funciones propias de los puestos de dirección.

4.2.4 Competencias Grupales

Las jefaturas del Área de Crédito y Cartera deben contar con conocimientos y destrezas que aporten a involucrar la participación de todos. Con el objetivo de identificar cuáles son las competencias con que cuentan, se realizó la aplicación del instrumento reflejando los siguientes resultados.

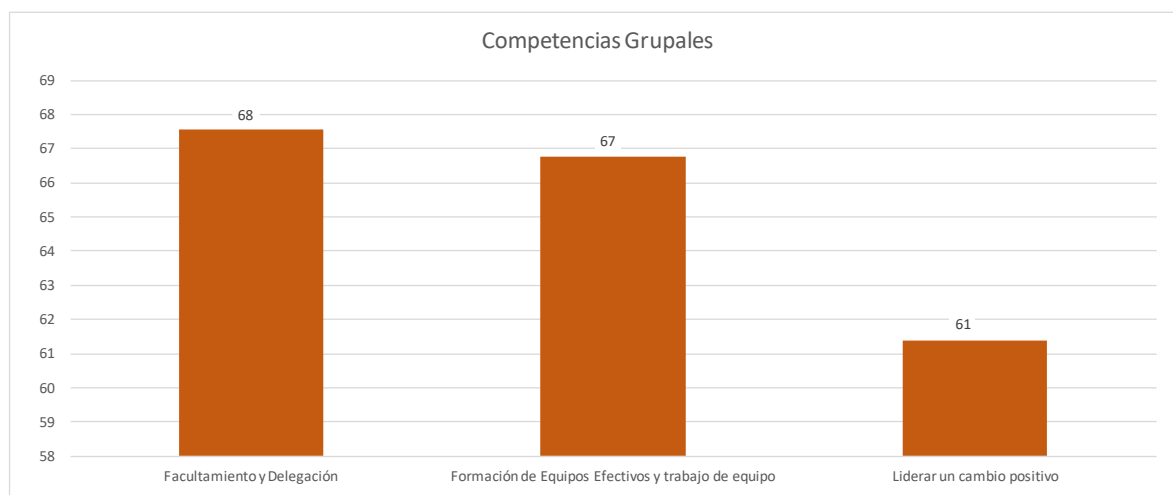


Figura 12. Competencias Grupales.

Fuente: (Elaboración propia, 2017).

Se puede observar que en la figura 11 demuestra que existen aproximaciones en los resultados de las competencias grupales, siendo el facultamiento y delegación con el 34% y la formación de equipos efectivos y trabajo de equipo con el 33%, los de mayor ponderación en las jefaturas. Por tanto, se evidencia que liderar un cambio positivo presenta el 31%, mostrándose como la competencia débil en las personas evaluadas, por lo tanto, se evidencia la importancia

del fortalecimiento, la cual vendrá a soportar el comportamiento de las jefaturas en la ejecución correcta de los cambios que la Fundación decida ejecutar en sus planes estratégicos.

4.3 Grupo de Competencias por Puestos

La aplicación de las competencias por puestos es una forma de demostrar compromiso con la empresa. En el Área de Crédito y Cartera las competencias son necesarias para la ejecución del trabajo.

4.3.1 Competencias por Puestos

Al consolidar los resultados de las jefaturas evaluadas por competencias, lo que se trata de evidenciar si alguna de las variables se encuentra menos desarrollada o cual es mas fortalecida.

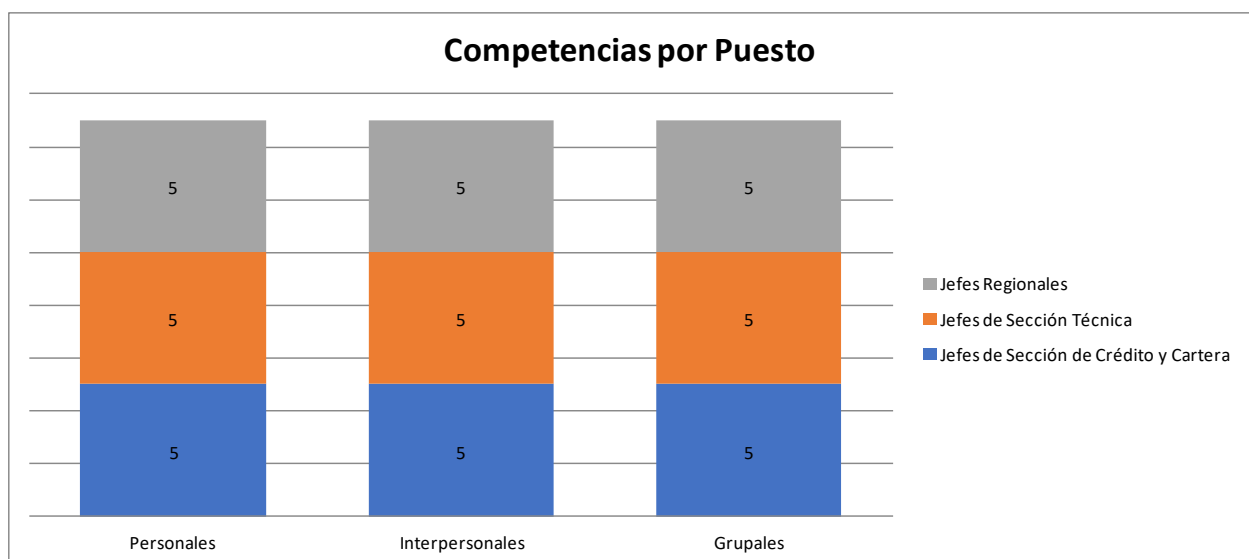


Figura 13. Competencias por puesto.

Fuente: (Elaboración propia, 2017).

Se puede observar que en la Figura 13 demuestra no existe diferencia significativa entre las tres variables, siendo su porcentaje de participación de 33%, por tanto, se evidencia que no existe diferencia entre la competencia personal, interpersonal y grupal de las jefaturas del Área de Crédito y Cartera de FUNDEVI.

4.3.2 Competencias Personales - Jefe Regional

Al comparar las competencias personales y los resultados por jefes regionales, lo que se trata de evidenciar si las variables presentan datos relevantes sobre la necesidad de fortalecimiento en competencias.

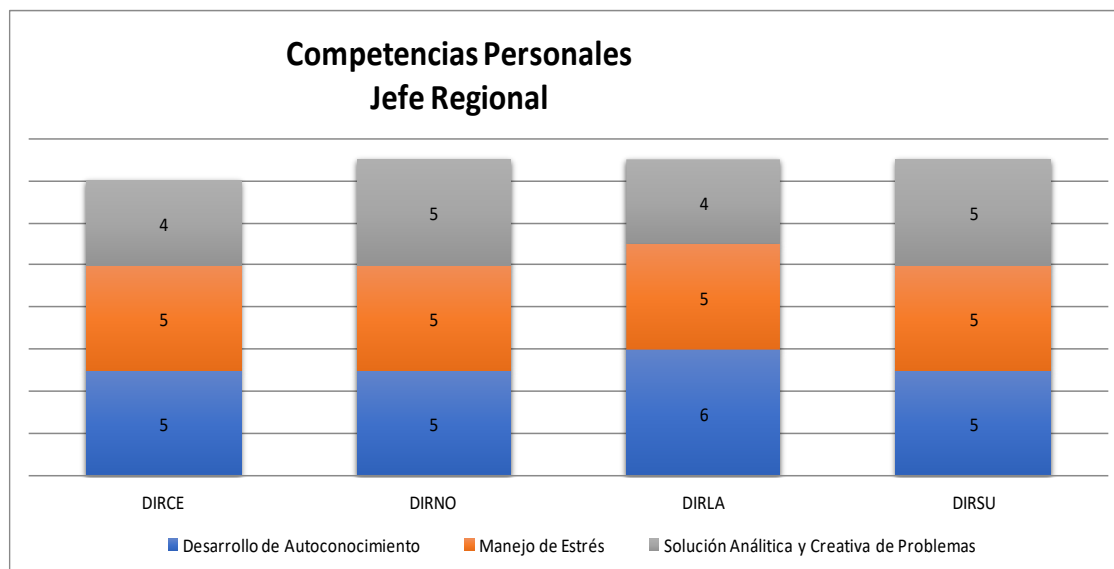


Figura 14. Competencias personales – Jefe Regional.

Fuente: (Elaboración propia, 2017).

Se puede observar en la Figura 14 demuestra coincidencia entre los resultados de las variables, siendo la Regional Centro con 29% y Litoral con 27%, quienes representan menor porcentaje en la competencia de solución analítica y creativa de problemas, por tanto, se evidencia que la dimensión puede ser mejorada.

4.3.3 Competencias Personales - Jefe de Sección de Crédito y Cartera

La comparación de los resultados por competencias en las jefaturas de crédito y cartera de FUNDEVI, se pretende identificar cuáles de las dimensiones están desarrolladas y cuáles necesitan ser mejoradas.

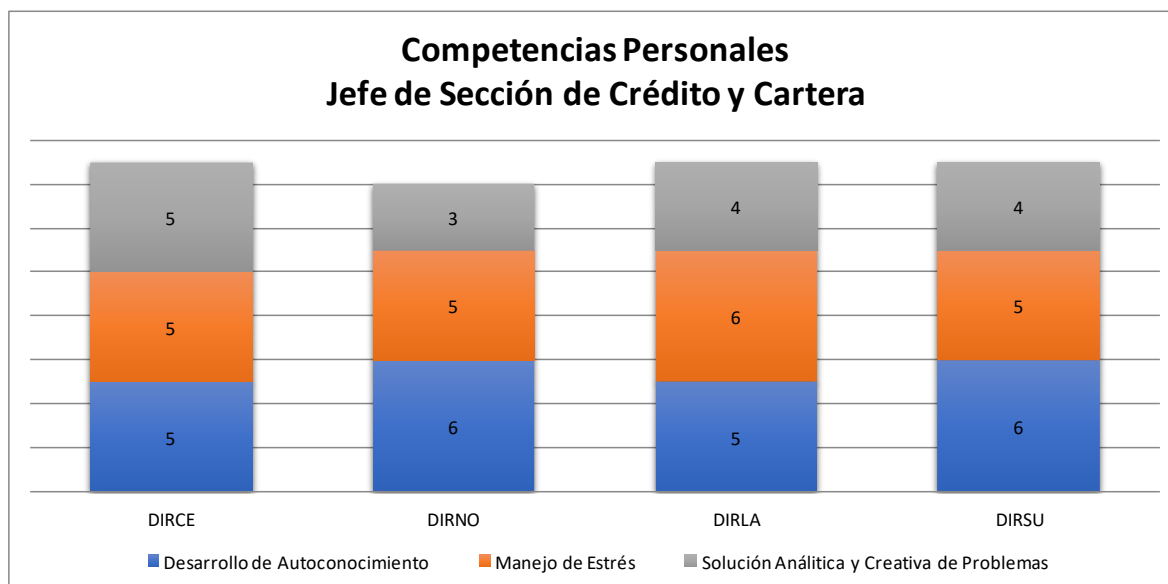


Figura 15. Competencias personales – Jefe de Sección de Crédito y Cartera.

Fuente: (Elaboración propia, 2017).

Se puede observar en la Figura 15 demuestra que no existe coincidencia entre los resultados de las variables, siendo la Regional Norte con 19% quien representa el menor porcentaje en la competencia de solución analítica y creativa de problemas, por tanto, se evidencia que la dimensión puede ser mejorada.

4.3.4 Competencias Personales - Jefe de Sección Técnica

La comparación de los resultados por competencias personales en las jefaturas de crédito y cartera de FUNDEVI, se pretende identificar cuáles de las dimensiones están desarrolladas y cuáles necesitan ser mejoradas.

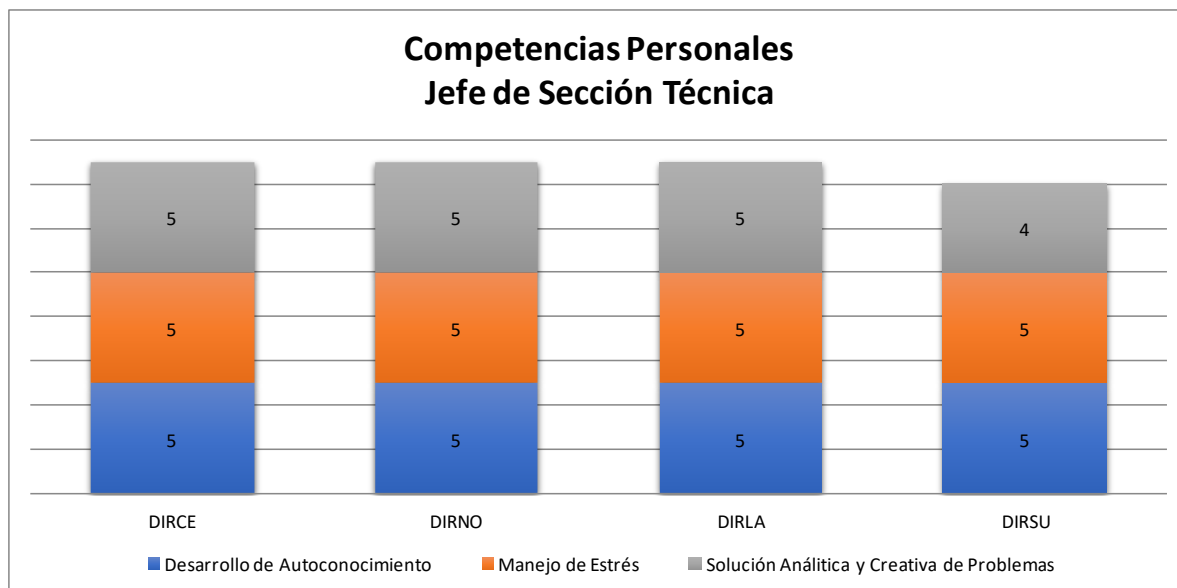


Figura 16. Competencias personales – Jefe de Sección Técnica.

Fuente: (Elaboración propia, 2017).

Se puede observar en la Figura 16 demuestra que existe coincidencia entre los resultados de las variables, siendo la Regional Sur con 21% quien representa el menor porcentaje en la competencia de solución analítica y creativa de problemas, por tanto, se evidencia que la dimensión puede ser mejorada.

4.3.5 Competencias Interpersonales - Jefe Regional

Con la evaluación de las competencias interpersonales se pretende estar al tanto de las variables que están mejor desarrolladas y aquellas que aún necesitan ser fortalecidas.

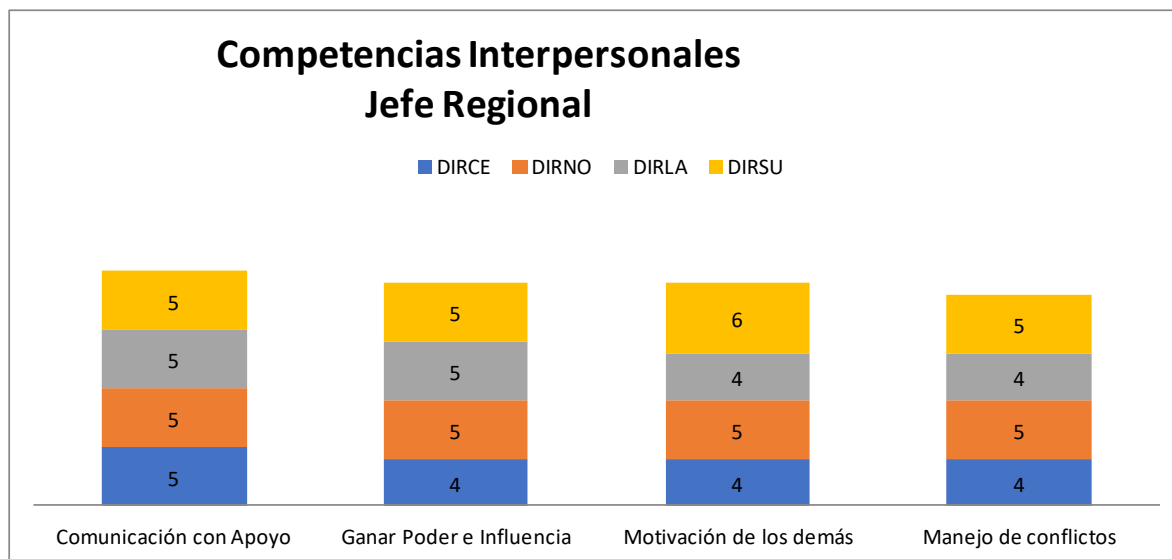


Figura 17. Competencias Interpersonales – Jefe Regional.

Fuente: (Elaboración propia, 2017).

Se puede observar que en la Figura 17 demuestra que no existe concordancia entre las variables de todas las regionales, siendo la Regional Centro quien presenta los resultados más bajos en la mayoría de las competencias, como ser, en ganar poder e influencia con 21%, motivación de los demás con 21% y manejo de conflictos con 22%, por tanto, se evidencia que no existe proporción entre las diferentes dimensiones y pueden ser mejoradas en las jefaturas.

4.3.6 Competencias Interpersonales - Jefe de Sección de Crédito y Cartera

Al comparar las competencias interpersonales de las jefaturas de Sección de Crédito y Cartera se pretende evaluar el grado de fortalecimiento y necesidad de mejora que existen en las mismas.

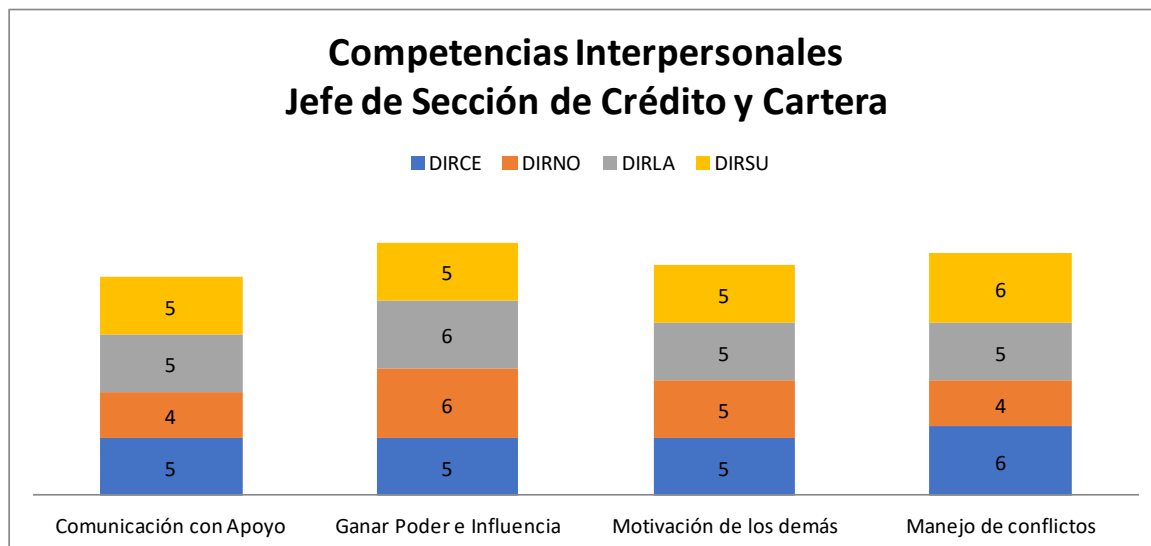


Figura 18. Competencias Interpersonales – Jefe de Sección de Crédito y Cartera.

Fuente: (Elaboración propia, 2017).

Se puede observar que en la Figura 18 demuestra que no existe concordancia entre las variables de todas las regionales, siendo la Regional Norte quien presenta los resultados más bajos en comunicación con apoyo con 21% y manejo de conflictos con 19%, por tanto, se evidencia que no existe proporción entre las diferentes dimensiones y pueden ser mejoradas en las jefaturas.

4.3.7 Competencias Interpersonales - Jefe de Sección Técnica

Al comparar las competencias interpersonales de las jefaturas de Sección técnica, lo que se trata de evidenciar si las competencias que poseen los jefes del Área de Crédito y Cartera de FUNDEVI pueden ser mejoradas.

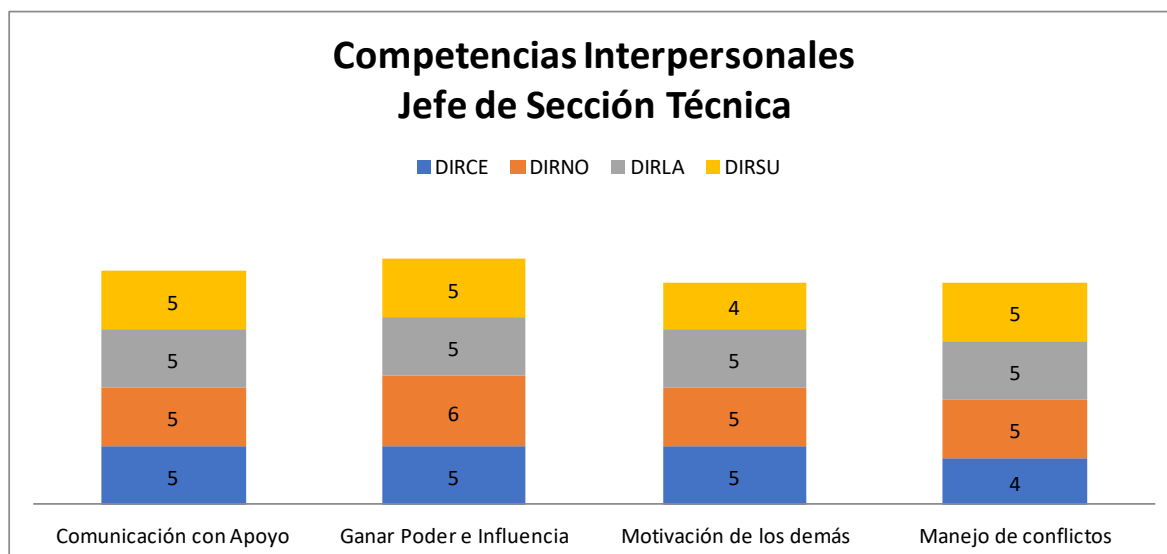


Figura 18. Competencias Interpersonales – Jefe de Sección Técnica.

Fuente: (Elaboración propia, 2017).

Se puede observar que en la Figura 18 demuestra que existe proporción significativa entre las cuatro dimensiones, siendo con los menores resultados para la Regional Centro con 21% en la variable manejo de conflictos y la Regional Sur con 21% en motivación de los demás, por tanto se evidencia que las competencias pueden ser desarrolladas.

4.3.8 Competencias Grupales - Jefe Regional

Las competencias grupales (Facultamiento y delegación; formación de equipos efectivos y trabajo de equipo; liderar un cambio positivo) en los jefes regionales son necesarias para el desempeño de sus cargos, por lo tanto, se pretende evidenciar aquellas que requieren ser mejoradas.

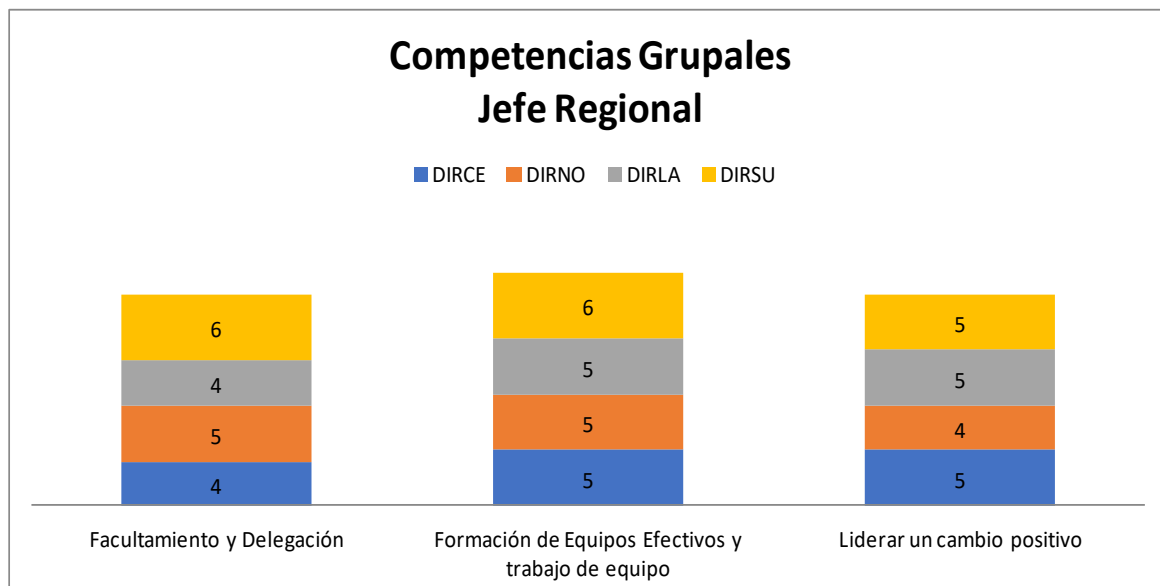


Figura 19. Competencias Grupales – Jefe Regional.

Fuente: (Elaboración propia, 2017).

Se puede observar que en la Figura 19 demuestra que no existe igualdad de resultados entre las cuatro variables, siendo para la Regional Centro con 21% y Litoral con el mismo porcentaje el más bajo en la variable de facultamiento y delegación, asimismo, la Regional Norte con 21% en liderar un cambio positivo es el valor menor en esta variable. Por tanto, se evidencia que no existe igualdad entre las variables de las jefaturas regionales del Área de Crédito y Cartera de FUNDEVI.

4.3.9 Competencias Grupales - Jefe de Sección de Crédito y Cartera

Al comparar las competencias grupales de los jefes de Sección de Crédito y Cartera de FUNDEVI, lo que se trata de identificar las competencias mejor fortalecidas y aquellas que una necesitan ser mejoradas.

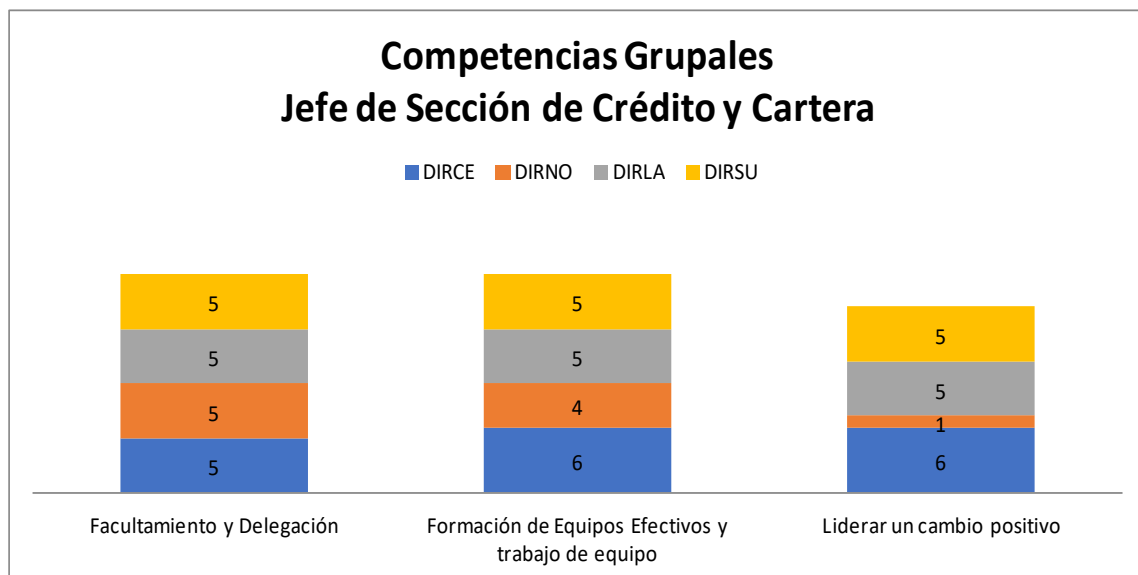


Figura 20. Competencias Grupales – Jefe de Sección de Crédito y Cartera.

Fuente: (Elaboración propia, 2017).

Se puede observar que en la Figura 20 demuestra que no existe igualdad de resultados entre las tres dimensiones, siendo la Regional Norte con su nivel bajo en formación de equipos efectivos y trabajo de equipo de 20% y para la dimensión de liderar un cambio positivo con 6%, por tanto, se evidencia que no existe igualdad entre las dimensiones y las regionales, es decir qué, si se pueden fortalecer.

4.3.10 Competencias Grupales - Jefe de Sección Técnica

La comparación de resultados entre las competencias grupales de los jefes de sección técnica determinará cuales necesitan ser mejoradas y aquellas que están fortalecidas.

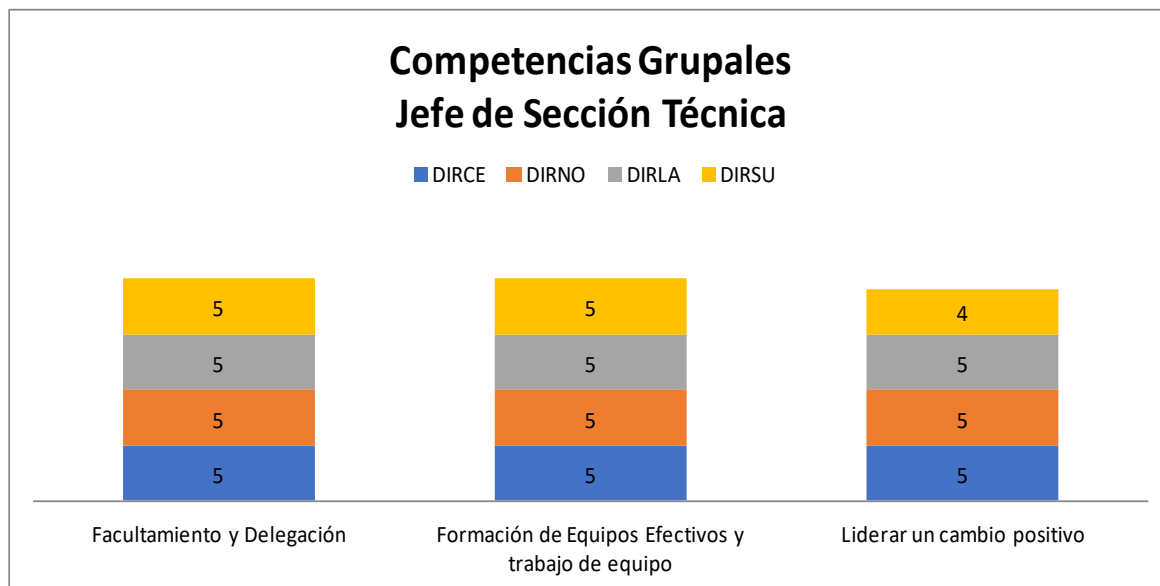


Figura 21. Competencias Grupales – Jefe de Sección Técnica.

Fuente: (Elaboración propia, 2017).

Se puede observar que en la Figura 21 demuestra que, si existe igualdad en los resultados entre las tres dimensiones, no obstante, la Regional Sur con 21% representa el porcentaje más bajo en la dimensión de liderar un cambio positivo, por tanto, se evidencia que si existe igualdad entre las competencias y los jefes técnicos del Área de Crédito y Cartera de FUNDEVI.

4.4 Diagnóstico de Competencias por Colaboradores

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento a colaboradores, con el propósito de evaluar la percepción que tienen de las competencias con que cuentan las jefaturas del Área de Crédito y Cartera de FUNDEVI.

4.4.1 Gerente de Crédito y Cartera – Dirección Ejecutiva

Al comparar los resultados del autodiagnóstico del Gerente de Crédito y Cartera contra la evaluación de los colaboradores administrativos y regionales, lo que se trata de evidenciar si existe concordancia en los datos en ambos casos.

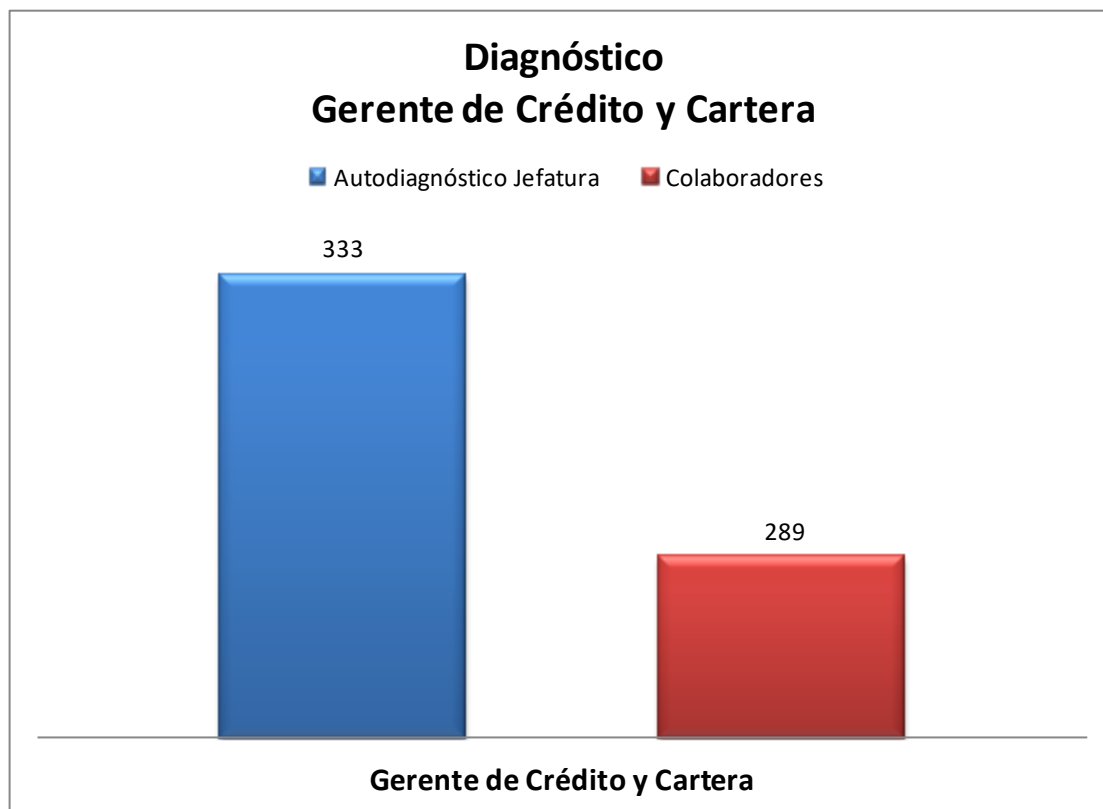


Figura 22. Diagnóstico Gerente de Crédito y Cartera.

Fuente: (Elaboración propia, 2017).

Se puede observar que en la figura 22 demuestra que no existe concordancia entre las variables, siendo la ponderación más alta dada por el autodiagnóstico con 54% en comparación con el diagnóstico de colaboradores. No obstante, los datos son muy cercanos permitiendo valorar la percepción de los colaboradores como favorable en las competencias con que cuenta el Gerente de Crédito y Cartera de FUNDEVI, pero pueden mejorar debido que la percepción del personal a cargo manifiesta la necesidad de ser fortalecidas.

4.4.2 Jefaturas División Regional Centro

Al comparar los resultados de las jefaturas y los colaboradores, se trata de evidenciar si el autodiagnóstico y la evaluación del personal a cargo de la Dirección Regional Centro de FUNDEVI, Tegucigalpa, son iguales en la ponderación de las competencias de los jefes.

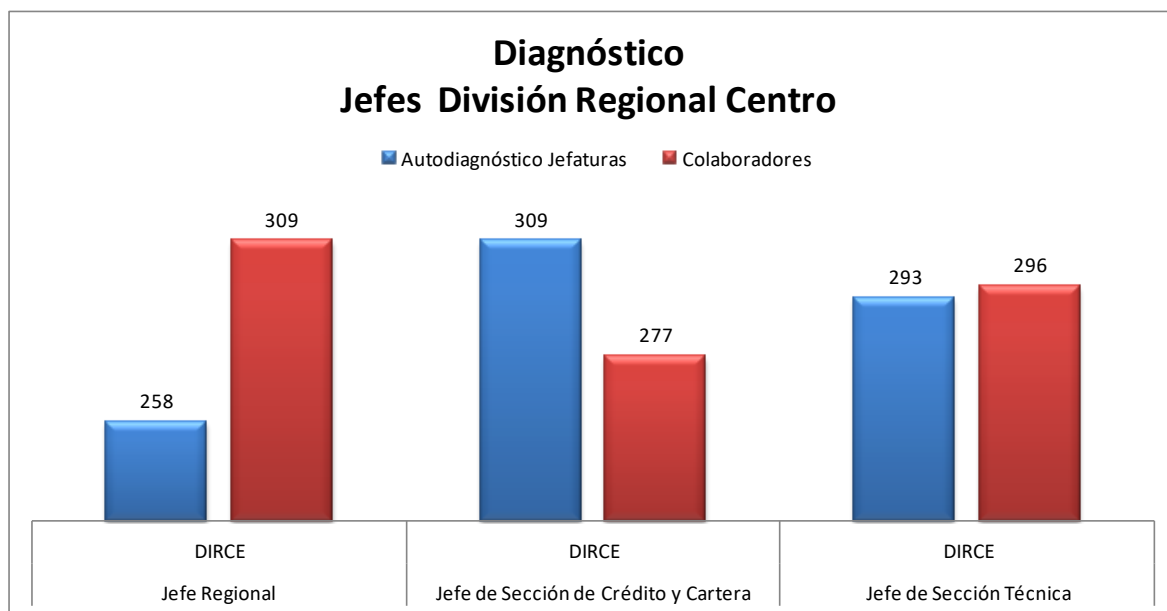


Figura 23. Diagnóstico Jefes de la División Regional Centro.

Fuente: (Elaboración propia, 2017).

Se puede observar que en la Figura 23 demuestra que no existe igualdad significativa entre las dos variables, siendo el caso del jefe regional con 46% contrario a la evaluación de los colaboradores donde su ponderación es del 54%, por tanto, se evidencia que no existe igualdad entre el autodiagnóstico y la evaluación de colaboradores.

Además, los colaboradores opinan que el Jefe Regional tiene suficientes competencias para ejercer el cargo, no obstante, el Jefe Regional considera que no tiene desarrolladas en su totalidad las competencias, de esta manera se evidencia que existe oportunidad de mejora en las competencias del Jefe Regional de Centro.

En el caso del Jefe de Sección de Crédito y Cartera, el autodiagnóstico realizado por el jefe obtuvo una ponderación de 53% contrario a la evaluación de los colaboradores con 47%, por tanto, se evidencia que no existe igualdad entre el autodiagnóstico y la evaluación de colaboradores.

De esta manera, se demuestra que el autodiagnóstico de la jefatura indica que sus

competencias están desarrolladas, pero los colaboradores creen que aún sus competencias pueden mejorar, es así que, pueden ser fortalecidas.

Sin embargo, en el caso del Jefe de Sección Técnica las evaluaciones son muy cercanas en sus resultados, siendo el autodiagnóstico del jefe con 50% y el diagnóstico de los colaboradores con 50%, por tanto, se evidencia que existe similitud en ambas valoraciones.

4.4.3 Jefaturas División Regional Norte

Al comparar los resultados de las jefaturas y los colaboradores, se trata de evidenciar si el autodiagnóstico y la evaluación del personal a cargo de la Dirección Regional Norte de FUNDEVI, San Pedro Sula, son iguales en la ponderación de las competencias de los jefes.

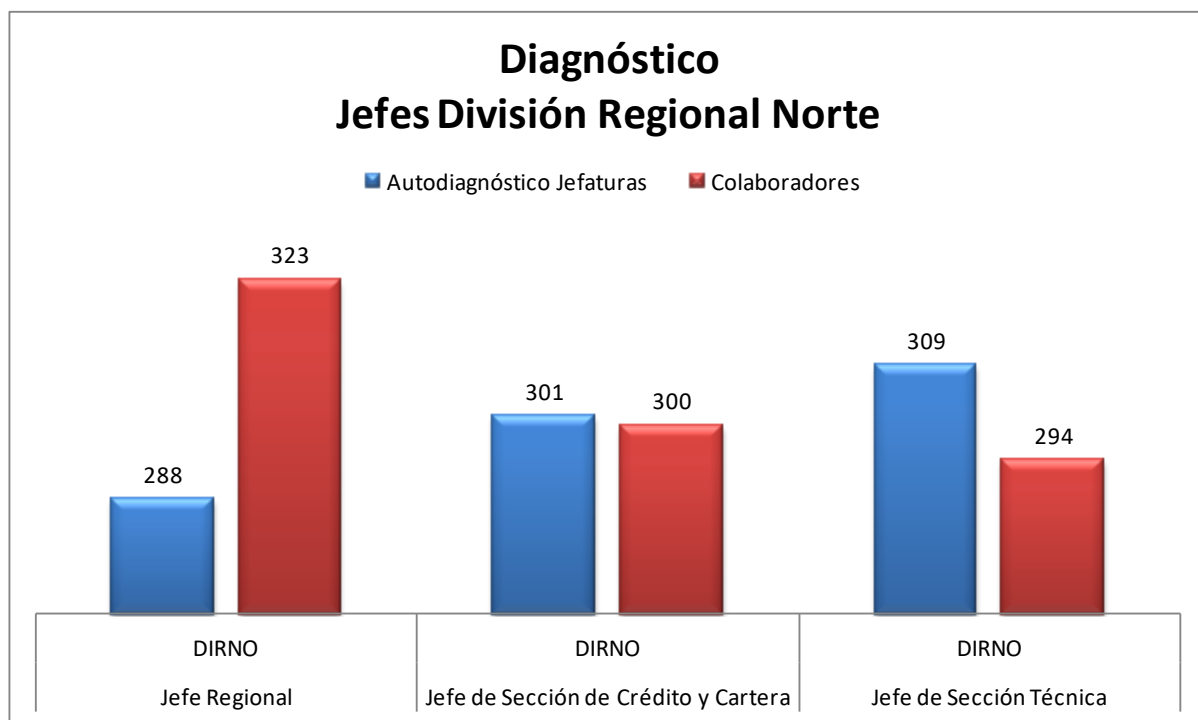


Figura 24. Diagnóstico Jefes de la División Regional Norte.

Fuente: (Elaboración propia, 2017).

Se puede observar que en la Figura 24 demuestra que no existe igualdad significativa entre las dos variables, siendo el caso del jefe regional con 47% contrario a la evaluación de los

colaboradores donde su ponderación es del 53%, por tanto, se evidencia que no existe igualdad entre el autodiagnóstico y la evaluación de colaboradores.

Asimismo, se puede determinar que el Jefe Regional considera que sus competencias pueden mejorar, mientras que los colaboradores opinan que cuenta con suficientes competencias para desempeñar su cargo de dirección, por lo tanto, se puede establecer que existen oportunidad de fortalecimiento.

En el caso del Jefe de Sección de Crédito y Cartera los resultados del autodiagnóstico y la del colaborador coinciden con el 50% para ambos, indicando que sus competencias se consideran por parte de los empleados como apropiados para el cargo.

Sin embargo, en el caso del Jefe de Sección Técnica los resultados muestran que existe necesidad de mejora en las competencias gerenciales, siendo para los colaboradores con 49%, mientras que el autodiagnóstico con 51%, de esta forma, los resultados expuestos determinan que existe la necesidad de ser fortalecidas.

4.4.4 Jefaturas División Regional Litoral

Al comparar los resultados de las jefaturas y los colaboradores, se trata de evidenciar si el autodiagnóstico y la evaluación del personal a cargo de la Dirección Regional Litoral de FUNDEVI, La Ceiba, son iguales en la ponderación de las competencias de los jefes

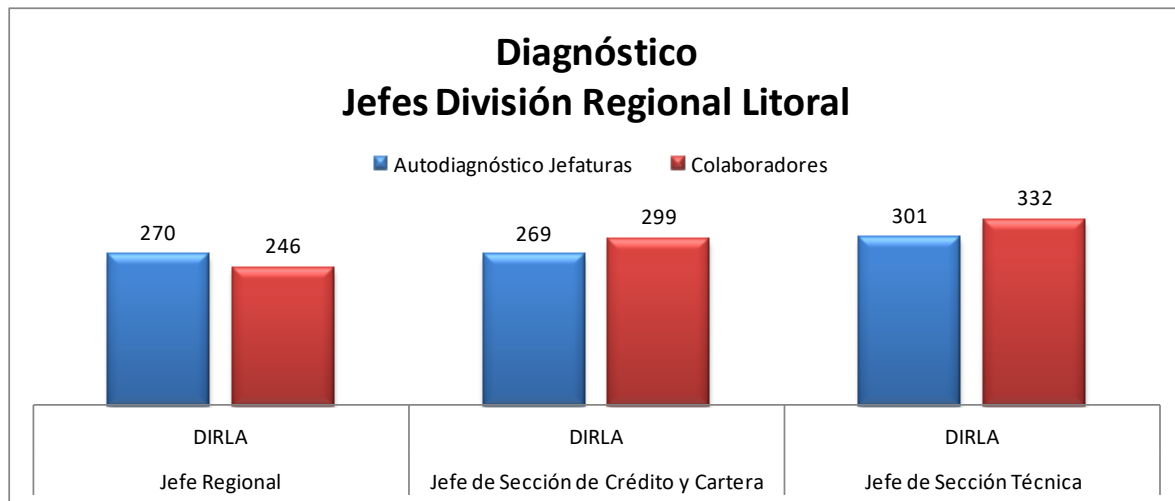


Figura 25. Diagnóstico Jefes de la División Regional Litoral.

Fuente: (Elaboración propia, 2017).

Se puede observar que en la Figura 25 demuestra que no existe igualdad significativa entre las dos variables, siendo el caso del jefe regional 52% contrario a la evaluación de los colaboradores donde su ponderación es del 48%, por tanto, se evidencia que no existe igualdad entre el autodiagnóstico y la evaluación de colaboradores, de esta manera existen competencias que deben ser fortalecidas.

Sin embargo, en el caso del Jefe de Sección de Crédito y Cartera, siendo la ponderación de los colaboradores con 53% contrario al autodiagnóstico con 47%, por lo qué, se considera que las competencias de la jefatura se encuentran fortalecidas, pero pueden mejorar.

Asimismo, en el caso del Jefe de Sección Técnica, siendo por parte de los colaboradores con 52% las competencias de la jefatura, sin embargo, la evaluación según autodiagnóstico corresponde a 48%, por tanto, se evidencia que no existe igualdad entre las evaluaciones y las competencias pueden ser desarrolladas.

4.4.5 Jefaturas División Regional Sur

Al comparar los resultados de las jefaturas y los colaboradores, se trata de evidenciar si el autodiagnóstico y la evaluación del personal a cargo de la Dirección Regional Sur de FUNDEVI, Cholulteca, son iguales en la ponderación de las competencias de los jefes.

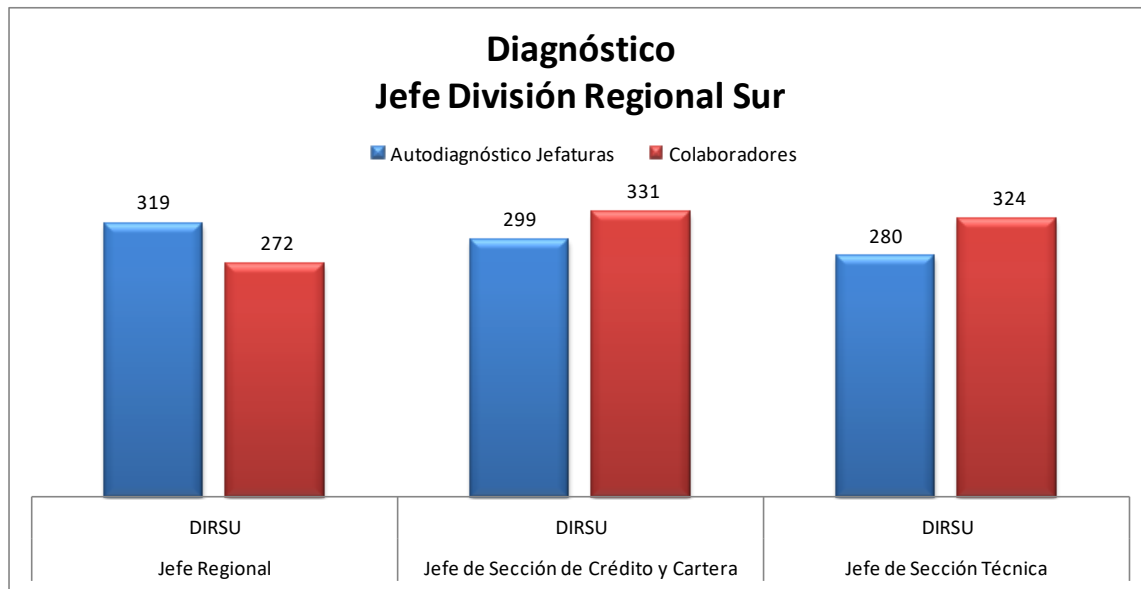


Figura 26. Diagnóstico Jefes de la División Regional Sur.

Fuente: (Elaboración propia, 2017).

Se puede observar que en la Figura 26 demuestra que no existe igualdad significativa entre las dos variables, siendo el caso del jefe regional 54% contrario a la evaluación de los colaboradores donde su ponderación es del 46%, por tanto, se evidencia que no existe igualdad entre el autodiagnóstico y la evaluación de colaboradores, de esta manera existen competencias que deben ser fortalecidas.

No obstante, la evaluación de los colaboradores en el caso del Jefe de Sección de crédito y Cartera con 53% refleja la percepción que las competencias son las necesarias, pero el autodiagnóstico con 47% manifiesta que la jefatura considera preciso el mejoramiento en las competencias.

Asimismo, el caso del Jefe de Sección Técnica, presenta datos del 54% en la evaluación del personal a cargo y con 46% se encuentra valorizado el autodiagnóstico, por tanto, se evidencia que no existe igualdad y la oportunidad de mejora en las competencias.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos en la aplicación de las encuestas a jefaturas y colaboradores del Área de Crédito y Cartera de FUNDEVI, se pueden obtener las siguientes conclusiones y recomendaciones.

5.1 Conclusiones

Para dar respuesta a las preguntas de investigación se puede concluir lo siguiente:

1. A través de los resultados obtenidos se identifican las principales competencias que poseen las jefaturas del Área de Crédito y Cartera de FUNDEVI logradas por el autodiagnóstico y la evaluación del colaborador, dado al grado de percepción que tienen en relación al rol del jefe en sus puestos.
2. Se identificó que si existen competencias que requieren ser fortalecidas, mejoradas o desarrolladas en los cargos de jefaturas.
3. Los resultados demuestran la relación coherente entre las respuestas de la autoevaluación de las jefaturas y evaluación realizada por subalternos. Se evidencia que para los colaboradores de FUNDEVI, las competencias son necesarias en las jefaturas y tienen impacto sobre ellos, es decir, son aceptadas o aprobadas por ellos.
4. En relación a la elaboración de un plan de capacitación se debe ejecutar para fomentar el proceso como parte de la mejora continua.
5. La información obtenida en la investigación brinda las bases para elaborar más estudios como ser: Competencias gerenciales y la relación que existe con los resultados financieros, el coaching como herramienta fundamental, otros factores

que inciden en los resultados de FUNDEVI, análisis de competencias en las áreas no evaluadas por este estudio, y valoración de las competencias en la evaluación de desempeño y perfiles de puestos.

5.2 Recomendaciones

De las conclusiones del tema de investigación surgen las siguientes recomendaciones:

1. Adecuar un instrumento de evaluación en el que se puedan integrar las competencias, el cual permita determinar de forma objetiva el desempeño del colaborador dependiendo su puesto en la estructura organizacional.
2. Integrar dentro del sistema de evaluación y perfiles de puestos aquellas competencias que necesitan en el puesto ser evaluadas eventualmente.
3. Fomentar en los jefes de FUNDEVI el continuo desarrollo de las competencias de manera que ellos mismos puedan gestionarse a sí mismos para continuar aplicando estas competencias en su trabajo.
4. Sensibilizar a los empleados en relación a la importancia de las competencias. Al mismo tiempo seguir fomentando la aceptación de mantener estándares de calidad en el trabajo.
5. Se recomienda el uso de la investigación como base para las demás investigaciones, la cual brinda información relevante sobre el estudio.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

A continuación, se presenta la propuesta para la ejecución de un plan de capacitación orientado al fortalecimiento y desarrollo de las competencias gerenciales de las jefaturas del Área de Crédito y Cartera de FUNDEVI.

5.1 Congruencia

A través de la congruencia se pretende expresar la relación entre los objetivos definidos en la investigación, las conclusiones y recomendaciones con el propósito de orientar la ejecución del plan de acción.

Tabla 3. Verificación de la concordancia del documento con el plan de acción

Título: Diagnóstico de competencias gerenciales en las jefaturas del Área de Crédito y Cartera de FUNDEVI.				
Objetivo		Conclusiones	Recomendaciones	Plan de acción
General	Específico			
“Diagnosticar las competencias gerenciales de las jefaturas del Área de Crédito y Cartera de FUNDEVI.”	Identificar competencias que requieran ser fortalecidas en las jefaturas.	Si existen competencias que requieren ser fortalecidas en puestos de jefaturas.	Integrar dentro del sistema de evaluación y perfiles de puestos aquellas competencias que necesitan en el puesto ser evaluadas eventualmente.	Propuesta de un plan de capacitación.
	Determinar si existe congruencia entre autoevaluación de las jefaturas y evaluación realizada por subalternos.	Para los colaboradores de FUNDEVI, las competencias son necesarias en las jefaturas y tienen impacto sobre ellos, es decir, son aceptadas o aprobadas por ellos.	Fomentar en los jefes de FUNDEVI el continuo desarrollo de las competencias de manera que ellos mismos puedan gestionarse a sí mismos para continuar aplicando estas competencias en su trabajo.	Propuesta de un plan de capacitación.
	Elaborar un plan de mejora para el fortalecimiento de conocimientos y capacidades de las jefaturas.	En relación a la elaboración de un plan de capacitación se debe ejecutar para continuar como proceso de mejora continua.	Sensibilizar a los empleados en relación a la importancia de las competencias. Al mismo tiempo seguir fomentando la aceptación de mantener estándares de calidad en el trabajo.	A través de la revisión y aprobación se socializa el plan de capacitación.

Fuente: (Elaboración propia, 2017).

La tabla 3 demuestra la concordancia entre los objetivos, conclusiones, recomendaciones y plan de acción, por tanto, da solución al problema planteado en la investigación relacionado con el diagnóstico de las competencias gerenciales en las jefaturas del Área de Crédito y Cartera

de FUNDEVI.

6.2 Título de la Propuesta

“Diagnóstico de competencias gerenciales en FUNDEVI.”

Se pretendió incluir en el título de la propuesta la idea central de la investigación, siendo la identificación de competencias gerenciales en las jefaturas del Área de Crédito y Cartera de FUNDEVI, integrando aspectos cuantitativos y cualitativos.

6.3 Introducción

Con la investigación realizada se pretendió encontrar las competencias gerenciales con que cuentan las jefaturas del Área de Crédito y Cartera, de estas cuales necesitan ser fortalecidas. En la presentación de la propuesta, se tomó de referencia los resultados de la investigación, que se obtuvieron a través de la aplicación de los instrumentos de autodiagnóstico en jefaturas y evaluación de colaboradores.

Se ha definido un plan de capacitación para fortalecer aquellas competencias que aún no han sido desarrolladas por completo. Al hacerlo de esta manera, se aprovechará el conocimiento de los participantes y la interacción entre ellos, es decir, se podrá obtener mayor beneficio en el aprendizaje y así mismo, se puede gestionar que exista el compromiso de un buen desempeño en sus cargos.

6.4 Definición del Plan de Acción

El plan de acción está orientado al fortalecimiento de aquellas competencias que de acuerdo a los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento necesitan ser fortalecidas en las jefaturas del Área de Crédito y Cartera de FUNDEVI, para ello se debe contar con la aprobación por parte de la Alta Dirección para la implementación del sistema propuesto. Se definió la metodología del sistema de capacitación a través del análisis técnico y financiero para ejecutar lo planificado en la propuesta.

6.4.1 Análisis por Puesto

A continuación, se presentan los resultados por puesto con el propósito de respaldar la necesidad de capacitación:

6.4.1.1 Gerente de Crédito y Cartera

Una vez consolidado la información obtenida por medio de la aplicación de la encuesta al Gerente de Crédito y Cartera y sus colaboradores se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 4. Valorización de calificaciones según autodiagnóstico y evaluación colaboradores.

Competencias		Promedio evaluación autodiagnóstico y colaboradores
Personales	Desarrollo de Autoconocimiento	5
	Manejo de Estrés	5
	Solución Analítica y Creativa de Problemas	5
Interpersonales	Comunicación con Apoyo	5
	Ganar Poder e Influencia	5
	Motivación de los demás	5
	Manejo de conflictos	5
Grupal	Facultamiento y Delegación	5
	Formación de Equipos Efectivos y trabajo de equipo	6
	Liderar un cambio positivo	5

Fuente: (Elaboración propia, 2017).

Tabla 5. Puntuación autodiagnóstico y evaluación colaboradores.

Puesto	Regional	Autodiagnóstico Jefatura	Colaboradores
Gerente de Crédito y Cartera.DIRE		333	289

Fuente: (Elaboración propia, 2017).

La tabla 4 muestra que la necesidad de capacitación es en menor escala para el Gerente de

Crédito y Cartera, siendo sus promedios logrados en cada dimensión cerca de la puntuación máxima de 6 puntos, sin embargo, la tabla 5 muestra que al observar los resultados obtenidos de la puntuación en valores del autodiagnóstico y la encuesta elaborada por los colaboradores sobre la percepción que tienen de las competencias de la jefatura, denota una tendencia en la necesidad de ser fortalecidas, por tanto, con base en lo descrito anteriormente se considera oportuno la mejora, de esta manera poder retroalimentar al Gerente, asimismo, cambiar la percepción del personal a cargo.

6.4.1.2 Jefe Regional Centro

Una vez consolidada la información obtenida por medio de la aplicación de la encuesta al Jefe Regional Centro y sus colaboradores se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 6. Valorización de calificaciones según autodiagnóstico y evaluación colaboradores.

Competencias		Promedio evaluación autodiagnóstico y colaboradores
Personales	Desarrollo de Autoconocimiento	5
	Manejo de Estrés	5
	Solución Analítica y Creativa de Problemas	4
Interpersonales	Comunicación con Apoyo	5
	Ganar Poder e Influencia	5
	Motivación de los demás	5
	Manejo de conflictos	4
Grupal	Facultamiento y Delegación	5
	Formación de Equipos Efectivos y trabajo de equipo	5
	Liderar un cambio positivo	5

Fuente: (Elaboración propia, 2017).

Tabla 7. Puntuación autodiagnóstico y evaluación colaboradores.

Puesto	Regional	Autodiagnóstico Jefaturas	Colaboradores
Jefe Regional	DIRCE	258	309

Fuente: (Elaboración propia, 2017).

La tabla 6 muestra que no existe relación entre el promedio de las evaluaciones y la valorización en puntos de la tabla 7 del desempeño en competencias del Jefe Regional Centro de FUNDEVI, por lo que se demuestra que los colaboradores opinan que tiene un buen desempeño el evaluado. No obstante, partiendo del punto de vista del evaluado en la calificación del autodiagnóstico se considera oportuno realizar una mejora en las competencias descritas, principalmente en aquellas cuya ponderación es menor a 5, como ser, solución analítica y creativa de problemas, también manejo de conflictos.

6.4.1.3 Jefe de Sección de Crédito y Cartera - Regional Centro

Una vez consolidado la información obtenida por medio de la aplicación de la encuesta al Jefe de Sección de Crédito y Cartera y sus colaboradores se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 8. Valorización de calificaciones según autodiagnóstico y evaluación colaboradores.

Competencias		Promedio evaluación autodiagnóstico y colaboradores
Personales	Desarrollo de Autoconocimiento	5
	Manejo de Estrés	5
	Solución Analítica y Creativa de Problemas	5
Interpersonales	Comunicación con Apoyo	5
	Ganar Poder e Influencia	5
	Motivación de los demás	5
	Manejo de conflictos	5
Grupal	Facultamiento y Delegación	5
	Formación de Equipos Efectivos y trabajo de equipo	5
	Liderar un cambio positivo	5

Fuente: (Elaboración propia, 2017).

Tabla 9. Puntuación autodiagnóstico y evaluación colaboradores.

Puesto	Regional	Autodiagnóstico Jefaturas	Colaboradores
Jefe de Sección de Crédito y Cartera	DIRCE	309	277

Fuente: (Elaboración propia, 2017).

La tabla 8 evidencia un marcado fortalecimiento en las competencias evaluadas, sin embargo, en la tabla 9 muestra diferencia significativa entre el autodiagnóstico y los colaboradores, manifestando que existe debilidad en competencias en la apreciación de los empleados hacia la jefatura, por tanto, dichas competencias pueden ser fortalecidas.

6.4.1.4 Jefe de Sección Técnica - Regional Centro

Una vez consolidado la información obtenida por medio de la aplicación de la encuesta al Jefe de Sección Técnica y sus colaboradores se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 10. Valorización de calificaciones según autodiagnóstico y evaluación colaboradores.

Competencias		Promedio evaluación autodiagnóstico y colaboradores
Personales	Desarrollo de Autoconocimiento	5
	Manejo de Estrés	5
	Solución Analítica y Creativa de Problemas	5
Interpersonales	Comunicación con Apoyo	5
	Ganar Poder e Influencia	5
	Motivación de los demás	5
	Manejo de conflictos	5
Grupal	Facultamiento y Delegación	5
	Formación de Equipos Efectivos y trabajo de equipo	5
	Liderar un cambio positivo	5

Fuente: (Elaboración propia, 2017).

Tabla 11. Puntuación autodiagnóstico y evaluación colaboradores.

Puesto	Regional	Autodiagnóstico Jefaturas	Colaboradores
Jefe de Sección Técnica	DIRCE	293	296

Fuente: (Elaboración propia, 2017).

Se puede observar que en la tabla 10 se muestra un fortalecimiento en competencias cercano a la puntuación máxima de 6 puntos, del mismo modo, la tabla 11 las valorizaciones son muy cercanas, demostrando que existe concordancia en ambos resultados, por tanto, se tomará como punto el aprovechamiento de la retroalimentación en la capacitación, así también la mejora continua en el desempeño de sus labores.

6.4.1.5 Jefe Regional Norte

Una vez consolidado la información obtenida por medio de la aplicación de la encuesta al

Jefe Regional y sus colaboradores se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 12. Valorización de calificaciones según autodiagnóstico y evaluación colaboradores.

Competencias		Promedio evaluación autodiagnóstico y colaboradores
Personales	Desarrollo de Autoconocimiento	5
	Manejo de Estrés	5
	Solución Analítica y Creativa de Problemas	5
Interpersonales	Comunicación con Apoyo	5
	Ganar Poder e Influencia	5
	Motivación de los demás	5
	Manejo de conflictos	5
Grupal	Facultamiento y Delegación	5
	Formación de Equipos Efectivos y trabajo de equipo	5
	Liderar un cambio positivo	5

Fuente: (Elaboración propia, 2017).

Tabla 13. Puntuación autodiagnóstico y evaluación colaboradores.

Puesto	Regional	Autodiagnóstico Jefaturas	Colaboradores
Jefe Regional	DIRNO	288	323

Fuente: (Elaboración propia, 2017).

La tabla 12 evidencia que existe un buen manejo de competencias por parte del Jefe Regional, sin embargo, al verificar la tabla 13 muestra que no existe relación entre la evaluación del autodiagnóstico y la de los colaboradores, quienes lo ubican arriba del promedio de la encuesta, pero según la jefatura se encuentra por abajo del promedio, por tanto, se sustenta el poder aplicar capacitación y fortalecer aquellos aspectos en los cuales aun no se han desarrollado por completo.

6.4.1.6 Jefe de Sección de Crédito y Cartera - Regional Norte

Una vez consolidado la información obtenida por medio de la aplicación de la encuesta al Jefe de Sección de Crédito y Cartera y sus colaboradores se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 14. Valorización de calificaciones según autodiagnóstico y evaluación colaboradores.

Competencias		Promedio evaluación autodiagnóstico y colaboradores
Personales	Desarrollo de Autoconocimiento	5
	Manejo de Estrés	6
	Solución Analítica y Creativa de Problemas	4
Interpersonales	Comunicación con Apoyo	5
	Ganar Poder e Influencia	5
	Motivación de los demás	5
	Manejo de conflictos	5
Grupal	Facultamiento y Delegación	5
	Formación de Equipos Efectivos y trabajo de equipo	5
	Liderar un cambio positivo	5

Fuente: (Elaboración propia, 2017).

Tabla 15. Puntuación autodiagnóstico y evaluación colaboradores.

Puesto	Regional	Autodiagnóstico Jefaturas	Colaboradores
Jefe de Sección de Crédito y Cartera	DIRNO	301	300

Fuente: (Elaboración propia, 2017).

La figura 14 muestra el desarrollo en las competencias con que cuenta la Jefatura de Sección de Crédito y Cartera de FUNDEVI, además, la figura 15 manifiesta que existe relación entre el autodiagnóstico y la evaluación de los colaboradores, siendo muy equitativa la puntuación entre ambas, por lo que se demuestra la concordancia en las competencias. Sin

embargo, en los promedios de las evaluaciones según la tabla 14 se pueden mejorar algunas competencias como ser, solución analítica y creativa de problemas.

6.4.1.7 Jefe de Sección Técnica - Regional Norte

Una vez consolidado la información obtenida por medio de la aplicación de la encuesta al Jefe de Sección Técnica y sus colaboradores se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 16. Valorización de calificaciones según autodiagnóstico y evaluación colaboradores.

Competencias		Promedio evaluación autodiagnóstico y colaboradores
Personales	Desarrollo de Autoconocimiento	5
	Manejo de Estrés	5
	Solución Analítica y Creativa de Problemas	5
Interpersonales	Comunicación con Apoyo	5
	Ganar Poder e Influencia	5
	Motivación de los demás	5
	Manejo de conflictos	5
Grupal	Facultamiento y Delegación	5
	Formación de Equipos Efectivos y trabajo de equipo	5
	Liderar un cambio positivo	5

Fuente: (Elaboración propia, 2017).

Tabla 17. Puntuación autodiagnóstico y evaluación colaboradores.

Puesto	Regional	Autodiagnóstico Jefaturas	Colaboradores
Jefe de Sección Técnica	DIRNO	309	294

Fuente: (Elaboración propia, 2017).

La tabla 16 muestra los promedios de las competencias en la Jefatura de Sección Técnica siendo favorables por estar cerca de la puntuación máxima de 6 puntos, pero según la tabla 17 la

valorización del autodiagnóstico es mayor a la evaluación de los colaboradores, siendo la percepción por parte del personal que todavía existen oportunidades de mejora, por tanto, se evidencia la necesidad de fortalecimiento en las competencias,

6.4.1.8 Jefe Regional Litoral

Una vez consolidado la información obtenida por medio de la aplicación de la encuesta al Jefe Regional y sus colaboradores se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 18. Valorización de calificaciones según autodiagnóstico y evaluación colaboradores.

Competencias		Promedio evaluación autodiagnóstico y colaboradores
Personales	Desarrollo de Autoconocimiento	5
	Manejo de Estrés	4
	Solución Analítica y Creativa de Problemas	4
Interpersonales	Comunicación con Apoyo	4
	Ganar Poder e Influencia	5
	Motivación de los demás	4
	Manejo de conflictos	4
Grupal	Facultamiento y Delegación	4
	Formación de Equipos Efectivos y trabajo de equipo	5
	Liderar un cambio positivo	4

Fuente: (Elaboración propia, 2017).

Tabla 19. Puntuación autodiagnóstico y evaluación colaboradores.

Puesto	Regional	Autodiagnóstico Jefaturas	Colaboradores
Jefe Regional	DIRLA	270	246

Fuente: (Elaboración propia, 2017).

Se puede observar en la figura 18 demuestra que existe la necesidad de capacitación en la

Jefatura Regional Litoral, siendo los promedios por jefaturas más bajos. La figura 19 muestra que la valorización del autodiagnóstico se encuentra en el cuartil inferior según datos de la encuesta, no obstante, la evaluación de los colaboradores se puntualiza por debajo de este, por tanto, se evidencia la necesidad de desarrollar las competencias.

6.4.1.9 Jefe de Sección de Crédito y Cartera - Regional Litoral

Una vez consolidado la información obtenida por medio de la aplicación de la encuesta al Jefe de Sección de Crédito y Cartera y sus colaboradores se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 20. Valorización de calificaciones según autodiagnóstico y evaluación colaboradores.

Competencias		Promedio evaluación autodiagnóstico y colaboradores
Personales	Desarrollo de Autoconocimiento	6
	Manejo de Estrés	5
	Solución Analítica y Creativa de Problemas	4
Interpersonales	Comunicación con Apoyo	5
	Ganar Poder e Influencia	5
	Motivación de los demás	5
	Manejo de conflictos	5
Grupal	Facultamiento y Delegación	5
	Formación de Equipos Efectivos y trabajo de equipo	5
	Liderar un cambio positivo	3

Fuente: (Elaboración propia, 2017).

Tabla 21. Puntuación autodiagnóstico y evaluación colaboradores.

Puesto	Regional	Autodiagnóstico Jefaturas	Colaboradores
Jefe de Sección de Crédito y Cartera	DIRLA	269	299

Fuente: (Elaboración propia, 2017).

Se puede observar que en la figura 20 demuestra la necesidad de fortalecer competencias como ser, solución analítica y creativa de problemas y la variable de liderar un cambio positivo. En la figura 21 se muestra que la jefatura considera debilidad en sus competencias, no obstante, los colaboradores lo valorizan mejor, por tanto, los resultados evidencian que pueden ser mejoradas.

6.4.1.10 Jefe de Sección Técnica - Regional Litoral

Una vez consolidado la información obtenida por medio de la aplicación de la encuesta al Jefe de Sección Técnica y sus colaboradores se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 22. Valorización de calificaciones según autodiagnóstico y evaluación colaboradores.

Competencias		Promedio evaluación autodiagnóstico y colaboradores
Personales	Desarrollo de Autoconocimiento	6
	Manejo de Estrés	6
	Solución Analítica y Creativa de Problemas	5
Interpersonales	Comunicación con Apoyo	5
	Ganar Poder e Influencia	5
	Motivación de los demás	5
	Manejo de conflictos	5
Grupal	Facultamiento y Delegación	6
	Formación de Equipos Efectivos y trabajo de equipo	5
	Liderar un cambio positivo	5

Fuente: (Elaboración propia, 2017).

Tabla 23. Puntuación autodiagnóstico y evaluación colaboradores.

Puesto	Regional	Autodiagnóstico Jefaturas	Colaboradores
Jefe de Sección Técnica	DIRLA	301	332

Fuente: (Elaboración propia, 2017).

Se puede observar que en la figura 22 muestra un desarrollo apropiado en las competencias de la jefatura, además, la figura 23 demuestra la percepción favorable de los colaboradores en relación al desempeño del Jefe de Sección Técnica, siendo de los mejores resultados en las evaluaciones, siendo mayor la valorización que la del autodiagnóstico. Sin embargo, para lograr retroalimentación y mejora continua se pueden fortalecer las competencias.

6.4.1.11 Jefe Regional Sur

Una vez consolidado la información obtenida por medio de la aplicación de la encuesta al Jefe Regional y sus colaboradores se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 24. Valorización de calificaciones según autodiagnóstico y evaluación colaboradores.

Competencias		Promedio evaluación autodiagnóstico y colaboradores
Personales	Desarrollo de Autoconocimiento	5
	Manejo de Estrés	5
	Solución Analítica y Creativa de Problemas	5
Interpersonales	Comunicación con Apoyo	5
	Ganar Poder e Influencia	5
	Motivación de los demás	5
	Manejo de conflictos	4
Grupal	Facultamiento y Delegación	5
	Formación de Equipos Efectivos y trabajo de equipo	5
	Liderar un cambio positivo	5

Fuente: (Elaboración propia, 2017).

Tabla 25. Puntuación autodiagnóstico y evaluación colaboradores.

Puesto	Regional	Autodiagnóstico Jefaturas	Colaboradores
Jefe Regional	DIRSU	319	272

Fuente: (Elaboración propia, 2017).

La figura 24 demuestra un comportamiento aceptable en la ejecución de competencias excepto para manejo de conflictos con el promedio más bajo. Pero la figura 25 evidencia que no existe relación entre el autodiagnóstico y la evaluación de colaboradores, considerando la jefatura que su desempeño es aceptable pero el personal a cargo considera que sus competencias aún no están desarrolladas por completo, por tanto, se evidencia la necesidad de fortalecimiento.

6.4.1.12 Jefe de Sección de Crédito y Cartera - Regional Sur

Una vez consolidado la información obtenida por medio de la aplicación de la encuesta al Jefe de Sección de Crédito y Cartera y sus colaboradores se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 26. Valorización de calificaciones según autodiagnóstico y evaluación colaboradores.

Competencias		Promedio evaluación autodiagnóstico y colaboradores
Personales	Desarrollo de Autoconocimiento	6
	Manejo de Estrés	5
	Solución Analítica y Creativa de Problemas	5
Interpersonales	Comunicación con Apoyo	5
	Ganar Poder e Influencia	5
	Motivación de los demás	5
	Manejo de conflictos	6
Grupal	Facultamiento y Delegación	5
	Formación de Equipos Efectivos y trabajo de equipo	6
	Liderar un cambio positivo	6

Fuente: (Elaboración propia, 2017).

Tabla 27. Puntuación autodiagnóstico y evaluación colaboradores.

Puesto	Regional	Autodiagnóstico Jefaturas	Colaboradores
Jefe de Sección de Crédito y Cartera	DIRSU	299	331

Fuente: (Elaboración propia, 2017).

La figura 26 evidencia el fortalecimiento en sus competencias y cuales están más desarrolladas llegando a la puntuación máxima, además, la tabla 27 demuestra que los colaboradores opinan que la jefatura tiene un buen desempeño, siendo mayor que la valorización del autodiagnóstico, por tanto, las competencias pueden ser fortalecidas partiendo del hecho que la jefatura no considera su desarrollo completo en las mismas.

6.4.1.13 Jefe de Sección Técnica - Regional Sur

Una vez consolidado la información obtenida por medio de la aplicación de la encuesta al Jefe de Sección Técnica y sus colaboradores se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 28. Valorización de calificaciones según autodiagnóstico y evaluación colaboradores.

Competencias		Promedio evaluación autodiagnóstico y colaboradores
Personales	Desarrollo de Autoconocimiento	5
	Manejo de Estrés	5
	Solución Analítica y Creativa de Problemas	5
Interpersonales	Comunicación con Apoyo	5
	Ganar Poder e Influencia	5
	Motivación de los demás	5
	Manejo de conflictos	5
Grupal	Facultamiento y Delegación	5
	Formación de Equipos Efectivos y trabajo de equipo	5
	Liderar un cambio positivo	5

Fuente: (Elaboración propia, 2017).

Tabla 29. Puntuación autodiagnóstico y evaluación colaboradores.

Puesto	Regional	Autodiagnóstico Jefaturas	Colaboradores
Jefe de Sección Técnica	DIRSU	280	324

Fuente: (Elaboración propia, 2017).

La figura 28 muestra la igualdad en los promedios de las competencias y el fortalecimiento de las mismas, no obstante, la figura 29 demuestra que la evaluación del autodiagnóstico es menor en relación a la de los colaboradores, evidenciando que el personal a cargo tiene la percepción de la capacidad de la jefatura, sin embargo, el Jefe de Sección Técnica considera que aún no tiene por completo desarrollado las competencias, siendo favorable para la mejora en las mismas.

6.4.2 Capacitación en Competencias Gerenciales

El diagnóstico de competencias básicamente se orientó a identificar y fortalecer las competencias de las jefaturas del Área de Crédito y Cartera de FUNDEVI que se alcanzó por medio de la evaluación del evaluado y del colaborador, por tanto, al medir los resultados de las variables demuestran junto con sus dimensiones que las competencias si muestran oportunidad de mejora o desarrollo, de esta manera se presenta el análisis técnico y financiero del plan de acción.

6.4.2.1 Análisis Técnico

La propuesta técnica va orientada al logro de un beneficio común para los evaluados orientado a la mejora continua de las competencias, por tanto, se establece la participación de todas las jefaturas que integran el Área de Crédito y Cartera de FUNDEVI, sin embargo, se determinó exceptuar la participación del personal en aquellas competencias que obtuvieron puntuación máxima de 6 puntos en la valorización de las calificaciones del autodiagnóstico y la evaluación de los colaboradores.

Tabla 30. Análisis Técnico.

PUESTO	COMPETENCIAS											Suma de competencias por persona
	Personales			Interpersonales				Grupales				
	Desarrollo de Autoconocimiento	Manejo de Estrés	Solución Analítica y Creativa de Problemas	Comunicación con Apoyo	Ganar Poder e Influencia	Motivación de los demás	Manejo de conflictos	Facultamiento y Delegación	Formación de Equipos Efectivos y trabajo de equipo	Liderar un cambio positivo		
DIRECCION EJECUTIVA - DIRE												
Cérente de Crédito y Cartera	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
TOTAL DIRE	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
DIRECCION REGIONAL CENTRO - DIRCE												
Jefe Regional	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
Jefe de Sección de Crédito y Cartera	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
Jefe de Sección Técnica	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
TOTAL DIRCE	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
DIRECCION REGIONAL NORTE - DIRNO												
Jefe Regional	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
Jefe de Sección de Crédito y Cartera	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Jefe de Sección Técnica	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
TOTAL DIRNO	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	29
DIRECCION REGIONAL LITORAL - DIRLA												
Jefe Regional	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
Jefe de Sección de Crédito y Cartera	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Jefe de Sección Técnica	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	7
TOTAL DIRLA	1	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	26
DIRECCION REGIONAL SUR - DIRSU												
Jefe Regional	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
Jefe de Sección de Crédito y Cartera	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	6
Jefe de Sección Técnica	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
TOTAL DIRSU	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	26
TOTAL GENERAL	10	11	13	13	13	13	12	12	11	12	12	120

Fuente: (Elaboración propia, 2017).

La tabla 30 muestra la distribución de las capacitaciones que se ejecutaran, las cuales se dividieron por competencia en cada jefatura.

6.4.2.2 Análisis Financiero

Una vez que ha sido elaborado el análisis técnico, el cual sirve de soporte para el análisis financiero, se ha cuantificado la información de manera que refleje el costo de la inversión y pueda ser incluido en la línea presupuestaria de FUNDEVI.

Tabla 30. Análisis Financiero

INVERSIÓN	COSTOS POR COMPETENCIAS			TOTAL
	PERSONALES	INTERPERSONALES	GRUPALES	
Hospedaje	49,170.58	62,999.80	50,707.16	162,877.53
Viáticos	11,963.58	12,286.92	11,640.24	35,890.74
Refrigerios y almuerzos	14,280.00	16,700.00	15,120.00	46,100.00
Honorarios profesionales	40,942.11	54,589.48	40,942.11	136,473.70
TOTAL INVERSIÓN	116,356.27	146,576.20	118,409.51	381,341.97

Fuente: (Elaboración propia, 2017).

La tabla 30 muestra el costo total de la inversión considerando los rubros que se afectaran para realizar las capacitaciones, no obstante, no se considera alquiler del local, tomando en consideración que la institución cuenta con las instalaciones adaptadas para realizar capacitaciones en la oficina principal de Tegucigalpa, Francisco Morazán.

Para realizar el cálculo de viáticos y hospedajes se utilizó el Reglamento de Administración y Finanzas con que cuenta la institución. En el caso del rubro “refrigerios y almuerzos” se maneja el contrato que posee FUNDEVI con la empresa SERVITODO, por tanto, se tomó como parámetro para el cálculo de esta línea de inversión.

Además, se consideró para el cálculo de los honorarios profesionales, siendo la contratación de la empresa que realizará las capacitaciones, aquellas organizaciones que cuentan con el respaldo de trabajos anteriores y que aún mantienen una relación laboral con FUNDEVI, entre ellas, CRECERH, FUNADEH, Proyecto de Vida, Global Business Management Group.

6.5 Revisión y Aprobación del Plan

El sistema propuesto debe contener una serie de pasos con validez para FUNDEVI, es decir, por medio de un procedimiento de revisión con el propósito de obtener sugerencias para mejorar el sistema o la aprobación del mismo. A continuación, se presentan los pasos a seguir en

el proceso de revisión:

- 1) Presentar al Director Ejecutivo y la Unidad de Recursos Humanos la propuesta del plan de capacitación por regional y por jefaturas.

El Director Ejecutivo es la persona encargada de la aprobación en el presupuesto de capacitaciones.

- 2) En el caso que hubieran, realizar los ajustes sugeridos al plan.
- 3) En caso de ser aprobado, planificar las capacitaciones en la contratación de la empresa encargada contando con la supervisión de Recursos Humanos.
- 4) Enviar a cada jefe seleccionado la convocatoria de la capacitación.

6.6 Desarrollo de la Capacitación

Las personas a ser capacitadas son todos aquellos colaboradores que tienen personal bajo su cargo en el Área de Crédito y Cartera de FUNDEVI. La capacitación ira orientada a brindar el fortalecimiento de competencias gerenciales, por qué la importancia de ellas y como utilizarlas en su desempeño laboral. Las capacitaciones serán dirigidas por la Unidad de Recursos Humanos de la Fundación. El proceso será de la siguiente manera:

- 1) Preparación logística para llevar a cabo la capacitación: Determinar lugar donde se realizará, tiempo de duración, material a utilizar.

- 2) Envío de comunicado a todos los jefes del Área de Crédito y Cartera en donde se dará a conocer el propósito de la capacitación, lugar y fecha. Se enviará material guía relacionado con el tema.
- 3) Realización de la capacitación. Además de exponer la temática relacionada con la aplicación de la competencia, se realizarán ejercicios prácticos del manejo de la misma y se otorgará un espacio para preguntas y despejar cualquier duda.

6.7 Cronograma

De manera que las actividades se lleven a cabo se elabora el cronograma para la ejecución de las diferentes capacitaciones, de esta manera podrán ser realizadas a tiempo, conjuntamente, las fechas de ejecución se planifican para el próximo año, debido que la Unidad de Recursos Humanos establece líneas presupuestarias por año para este concepto, siendo la encargada de dirigir las actividades planteadas.

Tabla 31. Cronograma de las actividades

Competencias	Inicio	Fin	Duración	Marzo 2018			Junio 2018				Septiembre 2018			
				28	29	30	27	28	29	30	26	27	28	
Competencias Personales														
1. Desarrollo de Autoconocimiento	28/03/2018	28/03/2018	1d											
2. Manejo de Estrés	29/03/2018	29/03/2018	1d											
3. Solución Analítica y Creativa de Problemas	30/03/2018	30/03/2018	1d											
Competencias Interpersonales														
1. Comunicación con Apoyo	27/06/2018	27/06/2018	1d											
2. Ganar Poder e Influencia	28/06/2018	28/06/2018	1d											
3. Motivación de los demás	29/06/2018	29/06/2018	1d											
4. Manejo de conflictos	30/06/2018	30/06/2018	1d											
Competencias Grupales														
1. Facultamiento y Delegación	26/09/2018	26/09/2018	1d											
2. Formación de Equipos Efectivos y trabajo de equipo	27/09/2018	27/09/2018	1d											
3. Liderar un cambio positivo	28/09/2018	28/09/2018	1d											

Fuente: (Elaboración propia, 2017).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2015). Diccionario de Preguntas. La Trilogía. Tomo 3 (Nueva Edición): Las preguntas para evaluar las competencias más utilizadas en Gestión por competencias. (2da ed.). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Granica, Argentina: Ediciones Granica S.A. Recuperado a partir de https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang_es&id=H_seDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA147&dq=related:kRTVVmByf-0J:scholar.google.com/&ots=iqFVM-QOmW&sig=ITUrx8xE4NKf-mJO5DN7s5DqdxA#v=onepage&q&f=false
- Buenos Aires Ciudad. (s/f). ¿Qué es un Perfil de Puestos? Recuperado a partir de <http://www.buenosaires.gob.ar/salud/recursos-humanos/capacitaciones-y-desarrollo-del-capital-humano/tips-de-recursos-humanos/que-es-un-perfil-de-puestos>
- CADERH. (2017). Certificación de Personas. Recuperado a partir de <https://www.caderh.hn/certificacion-de-personas/>
- Centro de Desarrollo Educativo. (2017). Proyecto METAS. Recuperado a partir de <https://www.edc.org/proyecto-metas>
- Chiavenato, I. (2008). Gestión del talento humano. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. México. Recuperado a partir de [http://www.crai.unitec.edu/library/index.php?title=137919&lang=es&query=@title=Special:GSMSearchPage@process=@titulo=gestion del talento humano@autor=@keywords=@material=@idioma=@ubicacion\[\]=teguicigalpa@sortby=sorttitle@mode=&recnum=4&mode=](http://www.crai.unitec.edu/library/index.php?title=137919&lang=es&query=@title=Special:GSMSearchPage@process=@titulo=gestion%20del%20talento%20humano@autor=@keywords=@material=@idioma=@ubicacion[]=teguicigalpa@sortby=sorttitle@mode=&recnum=4&mode=)
- Conexionesan. (2015). Competencias Laborales: Diferencias entre habilidades blandas y duras. Recuperado a partir de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/06/competencias-laborales-diferencias-entre-habilidades-blandas->

duras/

Corpoeducaciòn. (2003). COMPETENCIAS LABORALES: BASE PARA MEJORAR LA EMPLEABILIDAD DE LAS PERSONAS. Recuperado a partir de http://www.colombiaaprende.edu.co/html/mediateca/1607/articles-101815_archivo.pdf

Corpoeducaciòn. (2003). COMPETENCIAS LABORALES: BASE PARA MEJORAR LA EMPLEABILIDAD DE LAS PERSONAS. Colombia, Bogotá. Recuperado a partir de http://www.colombiaaprende.edu.co/html/mediateca/1607/articles-101815_archivo.pdf

Coucillas, C. (2013). ¿Por qué es importante contar con un perfil bien definido antes de cubrir una vacante en nuestra empresa? El Portal del Capital Humano. Recuperado a partir de <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/articulos/por-que-es-importante-contar-con-un-perfil-bien-definido-antes-de-cubrir-una-vacante-en-nuestra-empresa/>

empleo. (2016). La importancia de la evaluaciòn del desempeño laboral. Recuperado a partir de <http://www.empleo.com/co/noticias/mundo-empresarial/la-importancia-de-la-evaluacion-del-desempeno-laboral-4978>

Ernst & Young Consultores. (2008). Manual del Director de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Recuperado a partir de <https://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>

Escobar, P. (2013). 10 Tips para ser un coach gerencial. Revista mprende. Recuperado a partir de <http://mprende.co/gesti%C3%B3n/10-tips-para-ser-un-coach-gerencial>

Eslava, E. (2013). Mentoring y coaching: Nuevas competencias gerenciales en el siglo 21. Recuperado a partir de <https://www.gestiopolis.com/mentoring-y-coaching-nuevas-competencias-gerenciales-en-el-siglo-21/>

Florez, L. (2014). Importancia del modelo de gestión por competencias para la gerencia de hoy. Recuperado a partir de

- <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/11759/2/resumen%20ejecutivo%20de%20ensayo.pdf>
- FUNDEVI. (2014). Fundación para el Desarrollo de la Vivienda Social Urbana y Rural - FUNDEVI.
- FUNDEVI. (2016). Manual de descripción de puestos FUNDEVI.
- García, Y., Reyes, L., & Carballo, C. (2009). ¿Por qué la importancia de implementar Sistemas de Gestión por Competencias en nuestras organizaciones? Ciencias Holguín. Recuperado a partir de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181517990005>
- Gorjup, M., Valverde, M., & Guerrero, C. (2011). Un análisis de la gestión por competencias en la empresa española. De la teoría a la práctica. <https://doi.org/http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0186104213712051>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). Metodología de la investigación (6a. ed.). México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/laureatemhe/detail.action?docID=10915209&p00=metodolog%C3%ADa+investigaci%C3%B3n>
- HR Performance Consulting. (s/f). Gestión por competencias. Recuperado a partir de http://www.performancehr.com/upload/data/gestion-por-competencias-_4155.pdf
- inevery crea. (2016). La coevaluación ¿por qué es necesaria? Recuperado a partir de <https://ineverycrea.mx/en/community/ineverycreamexico/resource/la-coevaluacion-por-que-es-necesaria/9be50e23-320d-425e-a700-36cd86a2cbae>
- ISOTools. (2015). ¿Qué son las normas ISO y cuál es su finalidad? Recuperado a partir de <https://www.isotools.org/2015/03/19/que-son-las-normas-iso-y-cual-es-su-finalidad/>
- Lombana, J., Cabeza, L., Castrillón, J., & Zapata, Á. (2014). Formación en competencias gerenciales. Una mirada desde los fundamentos filosóficos de la administración. Science.

Recuperado a partir de https://ac.els-cdn.com/S0123592314000576/1-s2.0-S0123592314000576-main.pdf?_tid=276ac424-9fd9-11e7-94fc-00000aab0f27&acdnat=1506114247_50cc69303bd51f529becb9a3ced0eb9e

Lozano, F., & Agut, S. (2008). Las competencias a debate: Su papel en el proceso de convergencia europea en educación superior. *Revista de psicología general y aplicada*, 61(1), 68.

Marcia, M. (2014). ¿Por qué evaluar por competencias? Recuperado a partir de <http://www.talentiagestio.com/es/por-que-evaluar-por-competencias/>

Medina, M., Armenteros, M., Guerrero, L., & Barquero, J. (2012). LAS COMPETENCIAS GERENCIALES DESDE UNA VISIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ORGANIZACIONES: UN PROCEDIMIENTO PARA SU IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, 5(2), 100.

Mertens, L. (1996). Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Recuperado a partir de https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/mertens.pdf

Navarro, L. (2011). La gestión de recursos humanos y el desempeño laboral. Universidad de Valencia.

Pérez, J. (2016). Definición de Capacitación. *Definicion.de*. Recuperado a partir de <https://definicion.de/capacitacion/>

Pérez, J., & Gardey, A. (2012). Definición de Competencias. *Definicion.de*. Recuperado a partir de <https://definicion.de/competencia/>

Psicología y Empresa. (2011). Competencias gerenciales. Recuperado a partir de <http://psicologiayempresa.com/competencias-gerenciales.html>

Rivas, N., Gonzàles, M., & Navarro, M. (2012). Evaluación de desempeño. Recuperado a partir de <http://gerenciaderecursoshumanosipc.blogspot.com/2012/01/evaluacion-de->

desempeno.html

Sánchez, A., Marrero, C., & Martínez, C. (2005). Una Mirada a los Orígenes de las Competencias Laborales. *Ciencia Holguín*, XI(2), 15.

Significados. (2017). Significado de Coaching. Recuperado a partir de <https://www.significados.com/coaching/>

Universidad de Alcalá, B. (s/f). FUENTES DE INFORMACIÓN. Fuentes de Información. Recuperado a partir de <http://www3.uah.es/bibliotecaformacion/BPOL/FUENTESDEINFORMACION/index.html>

Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (8 ed.). México: Pearson. Recuperado a partir de <https://www.biblionline.pearson.com/Pages/BookRead.aspx>

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta Jefaturas



Encuesta

Buen día, como estudiantes de la facultad de postgrado de UNITEC, pasantes de la maestría de Dirección Empresarial con Orientación en Competencias Directivas, estamos realizando una investigación respecto a las competencias de las jefaturas del área de negocio. Solicitamos su colaboración completando la siguiente encuesta. La información que nos proporcione será utilizada para fines académicos. De forma anticipada, gracias por su colaboración.

Datos Generales

Puesto	División	Sexo	Antigüedad	Edad
<input type="checkbox"/> Gerente de Crédito y Cartera	<input type="checkbox"/> DIRE	<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Menor a 1 año	<input type="checkbox"/> 20 - 30 años
<input type="checkbox"/> Jefe de División Regional	<input type="checkbox"/> DIRCE	<input type="checkbox"/> Femenino	<input type="checkbox"/> 1 - 5 años	<input type="checkbox"/> 30 - 40 años
<input type="checkbox"/> Jefe de Sección de Crédito y Cartera	<input type="checkbox"/> DIRNO		<input type="checkbox"/> 5 - 10 años	<input type="checkbox"/> 40 - 50 años
<input type="checkbox"/> Jefe de Sección Técnica	<input type="checkbox"/> DIRLA		<input type="checkbox"/> Más de 10 años	<input type="checkbox"/> Más de 50 años
<input type="checkbox"/> Analistas de Gerencia de Crédito y Cartera	<input type="checkbox"/> DIRSU			
<input type="checkbox"/> Oficial de Crédito, Asistente y Auxiliar de Cobranza				
<input type="checkbox"/> Supervisor Técnico				

Encuesta de Diagnóstico de Competencias

Responda a las siguientes afirmaciones usando la siguiente escala de evaluación. Por favor, evalúe su comportamiento como es, no como a usted le gustaría que fuera. Si no ha participado en alguna actividad específica de las que se describen, piense entonces en cómo se comportaría de acuerdo con su experiencia en actividades similares. Escala:

1 Completamente en desacuerdo – 2 En desacuerdo – 3 Ligeramente en desacuerdo – 4 Ligeramente de acuerdo
5 De acuerdo – 6 Completamente de acuerdo

ÍTEM	1	2	3	4	5	6
Respecto a mi nivel de autoconocimiento:						
Estoy consciente de mi estilo preferido de recopilar información y tomar decisiones.						
Entiendo cómo me adapto a las situaciones que son ambiguas e inciertas.						
Tengo un conjunto de estándares y principios personales bien desarrollado que guía mi comportamiento.						
Cuando me enfrente a situaciones estresantes o estoy bajo presión del tiempo:						
Utilizo métodos eficaces de administración de tiempo, tales como llevar un registro de mi tiempo, hacer listas de asuntos pendientes y priorizar actividades.						
Con frecuencia reafirmo mis prioridades para que los asuntos menos importantes no opaquen a los más importantes.						
Mantengo una relación abierta y de confianza con alguien con quien puedo compartir mis frustraciones.						
Mantengo un equilibrio en mi vida al tener diferentes intereses fuera del trabajo.						

ÍTEM	1	2	3	4	5	6
Quando enfrento un problema típico de rutina:						
Planteo los distintos pasos en el proceso de resolución del problema; es decir, defino el problema antes de plantear soluciones alternativas, y genero alternativas antes de seleccionar una única solución.						
Quando me enfrento a un problema difícil o complejo que no tiene una solución fácil:						
Evito evaluar las ventajas de una solución sin antes haber generado una lista de posibles soluciones. Es decir, elijo una solución sólo después de que he desarrollado muchas alternativas posibles.						
Cuento con técnicas específicas que utilizo para desarrollar soluciones creativas e innovadoras a los problemas.						
Quando trato de fomentar más creatividad e innovación entre aquellos con los que trabajo:						
Me aseguro de que existen puntos de vista divergentes representados o expresados en cada situación compleja de resolución de problemas.						
Trato de obtener información de individuos ajenos al grupo que soluciona el problema, los cuales se verán afectados por la decisión, principalmente para determinar sus preferencias y expectativas.						
En situaciones donde tengo que dar retroalimentación negativa u ofrecer consejos correctivos:						
Soy capaz de ayudar a los demás a reconocer y definir sus propios problemas cuando los aconsejo.						
Soy claro acerca de cuándo debo dar entrenamiento a alguien y cuándo, en vez de ello, debo dar orientación.						
Cuando doy retroalimentación a los demás, evito referirme a características personales y, en vez de ello, me concentro en problemas o soluciones.						
Soy descriptivo al dar retroalimentación negativa a los demás. Esto es, describo objetivamente los acontecimientos, sus consecuencias y mis sentimientos acerca de ellos.						
Hago lo posible por identificar alguna área de acuerdo cuando estoy en una discusión con alguien que tiene un punto de vista diferente.						
No hablo despectivamente a aquellos que tienen menos poder o menos información que yo.						
Cuando discuto un problema de alguien, ofrezco una respuesta que indica comprensión en vez de consejo.						
En una situación en la que es importante ganar más poder:						
Me esfuerzo más y tomo más iniciativas de lo que se espera en mi trabajo.						
Continuamente estoy mejorando la calidad de mis habilidades y conocimientos.						
Apoyo los eventos y las actividades ceremoniales de la organización.						
Formo una red amplia de relaciones con personas de toda la organización, en todos los niveles.						
En mi trabajo me esfuerzo por generar nuevas ideas, iniciar nuevas actividades y minimizar las tareas rutinarias.						
Mando notas personales a los demás cuando logran algo importante o cuando comparto información relevante.						
Rehúso negociar con individuos que utilizan tácticas de negociación de alta presión.						
Evito usar amenazas o exigencias para imponer mi voluntad a los demás.						

ITEM	1	2	3	4	5	6
Cuando otra persona necesita ser motivada:						
Utilizo diferentes recompensas para reforzar los desempeños excepcionales.						
Diseño asignaciones de tareas para que sean interesantes y desafiantes.						
Me aseguro de que la persona reciba retroalimentación oportuna de aquellos afectados por el desempeño de su actividad.						
Siempre ayudo al individuo a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y con un límite de tiempo.						
Disciplino de manera consistente cuando el esfuerzo se encuentra por debajo de las expectativas y competencias.						
Me aseguro de que la gente se sienta tratada con justicia y equidad.						
Doy felicitaciones de inmediato y otras formas de reconocimiento a los logros significativos.						
Cuando dos personas están en conflicto y yo soy el mediador:						
No tomo partido, sino que permanezco neutral.						
Ayudo a ambos a generar alternativas múltiples.						
Ayudo a ambos a encontrar áreas en las que estén de acuerdo.						
En situaciones donde tengo la oportunidad de involucrar a la gente para que cumpla con su trabajo:						
La ayudo a sentirse competente en su trabajo al reconocer y celebrar sus pequeños éxitos.						
Ofrezco retroalimentación y el apoyo necesario de forma sistemática.						
Trato de ofrecer toda la información que la gente requiere para realizar sus actividades.						
Enfatizo el efecto importante que tendrá el trabajo de una persona.						
Cuando delego trabajo a los demás:						
Especifico claramente los resultados que deseo.						
Especifico claramente el nivel de iniciativa que quiero que los demás tomen (por ejemplo, esperar instrucciones, realizar parte de la actividad e informar, hacer la actividad completa y después informar, etcétera).						
Permito la participación de aquellos que aceptan las tareas asignadas en cuanto a la fecha y la forma de realizar el trabajo.						
Cuando hay un problema, evito delegar hacia arriba al pedir a la gente que recomiende soluciones en vez de solamente pedir consejo o respuestas.						
Doy seguimiento y mantengo la responsabilidad de las tareas asignadas regularmente.						
Cuando desempeño el papel de líder en un equipo:						
Sé cómo establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo.						
Soy claro y consistente acerca de lo que quiero lograr.						
Forjo una base común de acuerdos en el equipo antes de avanzar hacia el cumplimiento de las actividades.						
Articulo una visión clara y motivada de lo que el equipo puede lograr, así como metas específicas de corto plazo.						

ÍTEM	1	2	3	4	5	6
Cuando deseo que mi equipo se desempeñe bien, sin importar si soy líder o miembro:						
Conozco las diferentes etapas del desarrollo por las que pasan la mayoría de los equipos.						
Ayudo al equipo a evitar el pensamiento grupal al asegurarme de que se exprese suficiente diversidad de opiniones dentro del equipo.						
Diagnostico y aprovecho las competencias centrales de mi equipo o sus fortalezas únicas.						
Aliento al equipo para lograr innovaciones excepcionales, así como pequeñas mejoras continuas.						
Cuando estoy en la posición de liderar el cambio:						
Enfatizo un propósito o significado más alto asociado con el cambio que lidero.						
Hago hincapié en aprovechar las fortalezas y no sólo en superar las debilidades.						
Hago muchos más comentarios positivos que negativos.						
Cuando comunico una visión, llego tanto al corazón como a la mente de las personas.						
Sé cómo hacer que la gente se comprometa con mi visión de cambio positivo.						

Anexo 2. Encuesta Colaboradores



Encuesta

Datos Generales

Puesto	División	Sexo	Antigüedad	Edad
<input type="checkbox"/> Gerente de Crédito y Cartera	<input type="checkbox"/> DIRE	<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Menor a 1 año	<input type="checkbox"/> 20 - 30 años
<input type="checkbox"/> Jefe de División Regional	<input type="checkbox"/> DIRCE	<input type="checkbox"/> Femenino	<input type="checkbox"/> 1 - 5 años	<input type="checkbox"/> 30 - 40 años
<input type="checkbox"/> Jefe de Sección de Crédito y Cartera	<input type="checkbox"/> DIRNO		<input type="checkbox"/> 5 - 10 años	<input type="checkbox"/> 40 - 50 años
<input type="checkbox"/> Jefe de Sección Técnica	<input type="checkbox"/> DIRLA		<input type="checkbox"/> Más de 10 años	<input type="checkbox"/> Más de 50 años
<input type="checkbox"/> Analistas de Gerencia de Crédito y Cartera	<input type="checkbox"/> DIRSU			
<input type="checkbox"/> Oficial de Crédito, Asistente y Auxiliar de Cobranza				
<input type="checkbox"/> Supervisor Técnico				

Encuesta de Diagnóstico de Competencias

Responda a las siguientes afirmaciones usando la siguiente escala de evaluación. Por favor, evalúe el comportamiento de su jefe como es, no como a usted le gustaría que fuera. Si no se ha visto en alguna actividad específica de las que se describen, piense entonces cómo se comportaría de acuerdo con su experiencia en actividades similares. Escala:

1 Completamente en desacuerdo – 2 En desacuerdo – 3 Ligeramente en desacuerdo – 4 Ligeramente de acuerdo
5 De acuerdo – 6 Completamente de acuerdo

ÍTEM	1	2	3	4	5	6
Respecto al nivel de autoconocimiento, su jefe está:						
Consciente del estilo preferido de recopilar información y tomar decisiones.						
Entiende cómo se adapta a las situaciones que son ambiguas e inciertas.						
Tiene un conjunto de estándares y principios personales bien desarrollado que guía su comportamiento.						
Cuando me enfrente a situaciones estresantes o estoy bajo presión del tiempo:						
Utilizo métodos eficaces de administración de tiempo, tales como llevar un registro de mi tiempo, hacer listas de asuntos pendientes y priorizar actividades.						
Con frecuencia reafirmo mis prioridades para que los asuntos menos importantes no opaquen a los más importantes.						
Mantengo una relación abierta y de confianza con alguien con quien puedo compartir mis frustraciones.						
Mantengo un equilibrio en mi vida al tener diferentes intereses fuera del trabajo.						

ÍTEM	1	2	3	4	5	6
Cuando enfrento un problema típico de rutina:						
Planteo los distintos pasos en el proceso de resolución del problema; es decir, defino el problema antes de plantear soluciones alternativas, y genero alternativas antes de seleccionar una única solución.						
Cuando me enfrento a un problema difícil o complejo que no tiene una solución fácil:						
Evito evaluar las ventajas de una solución sin antes haber generado una lista de posibles soluciones. Es decir, elijo una solución sólo después de que he desarrollado muchas alternativas posibles.						
Cuento con técnicas específicas que utilizo para desarrollar soluciones creativas e innovadoras a los problemas.						
Cuando trato de fomentar más creatividad e innovación entre aquellos con los que trabajo:						
Me aseguro de que existen puntos de vista divergentes representados o expresados en cada situación compleja de resolución de problemas.						
Trato de obtener información de individuos ajenos al grupo que solucionan el problema, los cuales se verán afectados por la decisión, principalmente para determinar sus preferencias y expectativas.						
En situaciones donde tengo que dar retroalimentación negativa u ofrecer consejos correctivos:						
Soy capaz de ayudar a los demás a reconocer y definir sus propios problemas cuando los aconsejo.						
Soy claro acerca de cuándo debo dar entrenamiento a alguien y cuándo, en vez de ello, debo dar orientación.						
Cuando doy retroalimentación a los demás, evito referirme a características personales y, en vez de ello, me concentro en problemas o soluciones.						
Soy descriptivo al dar retroalimentación negativa a los demás. Esto es, describo objetivamente los acontecimientos, sus consecuencias y mis sentimientos acerca de ellos.						
Hago lo posible por identificar alguna área de acuerdo cuando estoy en una discusión con alguien que tiene un punto de vista diferente.						
No hablo despectivamente a aquellos que tienen menos poder o menos información que yo.						
Cuando discuto un problema de alguien, ofrezco una respuesta que indica comprensión en vez de consejo.						
En una situación en la que es importante ganar más poder:						
Me esfuerzo más y tomo más iniciativas de lo que se espera en mi trabajo.						
Continuamente estoy mejorando la calidad de mis habilidades y conocimientos.						
Apoyo los eventos y las actividades ceremoniales de la organización.						
Formo una red amplia de relaciones con personas de toda la organización, en todos los niveles.						
En mi trabajo me esfuerzo por generar nuevas ideas, iniciar nuevas actividades y minimizar las tareas rutinarias.						
Mando notas personales a los demás cuando logran algo importante o cuando comparto información relevante.						
Rehúso negociar con individuos que utilizan tácticas de negociación de alta presión.						
Evito usar amenazas o exigencias para imponer mi voluntad a los demás.						

ITEM	1	2	3	4	5	6
Cuando otra persona necesita ser motivada:						
Utilizo diferentes recompensas para reforzar los desempeños excepcionales.						
Diseño asignaciones de tareas para que sean interesantes y desafiantes.						
Me aseguro de que la persona reciba retroalimentación oportuna de aquellos afectados por el desempeño de su actividad.						
Siempre ayudo al individuo a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y con un límite de tiempo.						
Disciplino de manera consistente cuando el esfuerzo se encuentra por debajo de las expectativas y competencias.						
Me aseguro de que la gente se sienta tratada con justicia y equidad.						
Doy felicitaciones de inmediato y otras formas de reconocimiento a los logros significativos.						
Cuando dos personas están en conflicto y yo soy el mediador:						
No tomo partido, sino que permanezco neutral.						
Ayudo a ambos a generar alternativas múltiples.						
Ayudo a ambos a encontrar áreas en las que estén de acuerdo.						
En situaciones donde tengo la oportunidad de involucrar a la gente para que cumpla con su trabajo:						
La ayudo a sentirse competente en su trabajo al reconocer y celebrar sus pequeños éxitos.						
Ofrezco retroalimentación y el apoyo necesario de forma sistemática.						
Trato de ofrecer toda la información que la gente requiere para realizar sus actividades.						
Enfatizo el efecto importante que tendrá el trabajo de una persona.						
Cuando delego trabajo a los demás:						
Especifico claramente los resultados que deseo.						
Especifico claramente el nivel de iniciativa que quiero que los demás tomen (por ejemplo, esperar instrucciones, realizar parte de la actividad e informar, hacer la actividad completa y después informar, etcétera).						
Permito la participación de aquellos que aceptan las tareas asignadas en cuanto a la fecha y la forma de realizar el trabajo.						
Cuando hay un problema, evito delegar hacia arriba al pedir a la gente que recomiende soluciones en vez de solamente pedir consejo o respuestas.						
Doy seguimiento y mantengo la responsabilidad de las tareas asignadas regularmente.						
Cuando desempeño el papel de líder en un equipo:						
Sé cómo establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo.						
Soy claro y consistente acerca de lo que quiero lograr.						
Forjo una base común de acuerdos en el equipo antes de avanzar hacia el cumplimiento de las actividades.						
Articulo una visión clara y motivada de lo que el equipo puede lograr, así como metas específicas de corto plazo.						

ÍTEM	1	2	3	4	5	6
Quando deseo que mi equipo se desempeñe bien, sin importar si soy líder o miembro:						
Conozco las diferentes etapas del desarrollo por las que pasan la mayoría de los equipos.						
Ayudo al equipo a evitar el pensamiento grupal al asegurarme de que se exprese suficiente diversidad de opiniones dentro del equipo.						
Diagnosticó y aprovecho las competencias centrales de mi equipo o sus fortalezas únicas.						
Aliento al equipo para lograr innovaciones excepcionales, así como pequeñas mejoras continuas.						
Quando estoy en la posición de liderar el cambio:						
Enfatizo un propósito o significado más alto asociado con el cambio que lidero.						
Hago hincapié en aprovechar las fortalezas y no sólo en superar las debilidades.						
Hago muchos más comentarios positivos que negativos.						
Cuando comunico una visión, llego tanto al corazón como a la mente de las personas.						
Sé cómo hacer que la gente se comprometa con mi visión de cambio positivo.						

Anexo 3. Perfiles de puesto según el Manual de descripción de puestos FUNDEVI

Identificación

Nombre del Puesto	Gerente de Crédito y Cartera
Área	Gerencia de Crédito y Cartera
Gerencia	Dirección Ejecutiva
Nombre de Puesto Superior	Director Ejecutivo
Ubicación	Tegucigalpa, Honduras

Perfil del Puesto

Formación Académica	Licenciatura en Administración de Empresa, Finanzas o carreras afines.
Estudios Especializados	Maestría en Administración de Empresas, Finanzas o carreras afines
Experiencia Laboral	5 años en posiciones similares
Viajes de Trabajo	Disponibilidad de viajar al interior (Frecuente)
Competencias y Características Personales Requeridas	<ul style="list-style-type: none"> a. Autocontrol b. Innovación c. Iniciativa d. Liderazgo e. Trabajo en Equipo f. Disciplina g. Administración de Recursos h. Toma de Decisión i. Dirección de Personas j. Organización y Planeación k. Orientación Social
Conocimientos Especiales	<ul style="list-style-type: none"> a. Dominio de paquete de computación Microsoft Windows b. Leyes c. Administración de Recursos Humanos
Idiomas	Español

Identificación

Nombre del Puesto	Jefe de División Regional
Área	Gerencia de Crédito y Cartera
Gerencia	Gerencia de Crédito y Cartera
Nombre de Puesto Superior	Gerente de Crédito y Cartera
Ubicación	Tegucigalpa, Honduras

Perfil del Puesto

Formación Académica	Licenciatura en Ciencias Administrativas, Económicas o Ingeniería Industrial
Estudios Especializados	Maestría en Administración de Proyectos o Ciencias Administrativas (Deseable)
Experiencia Laboral	5 a 10 años en puestos similares o áreas afines
Viajes de Trabajo	Disponibilidad de viajar internamente (Semanal)
Competencias y Características Personales Requeridas	a. Trabajo en Equipo b. Disciplina c. Innovación d. Negociación e. Liderazgo f. Toma de Decisión g. Orientación a Objetivos h. Comunicación i. Planificación Estratégica j. Solución de Problemas k. Pro actividad l. Relaciones interpersonales m. Orientación Social
Conocimientos Especiales	a. Dominio de paquete de computación Microsoft Office b. Leyes Laborales c. Administración de Recursos Humanos
Idiomas	Español

Identificación

Nombre del Puesto	Jefe de Sección de Crédito y Cartera
Área	Sección de Crédito y Cartera
Gerencia	División Regional
Nombre de Puesto Superior	Jefe de División Regional
Ubicación	Tegucigalpa, Honduras

Perfil del Puesto

Formación Académica	Pasante de Licenciaturas en Ciencias Económicas o Financieras (Deseable Graduado)
Estudios Especializados	
Experiencia Laboral	3 a 5 años en posiciones similares
Viajes de Trabajo	Disponibilidad de viajar al interior (Mensual)
Competencias y Características Personales Requeridas	<ul style="list-style-type: none">a. Relaciones Interpersonalesb. Habilidad de comunicaciónc. Toma de decisionesd. Trabajo en equipoe. Proactivof. Orientación a resultadosg. Organización y planeaciónh. Dirección de personasi. Disciplinaj. Sentido de la responsabilidadk. Solución de problemasl. Orientación Social
Conocimientos Especiales	<ul style="list-style-type: none">a. Dominio de paquete de computación Microsoft Officeb. Financierac. Conocimiento en trabajo de campo
Idiomas	Español

Identificación

Nombre del Puesto	Jefe de Sección Técnica
Área	Sección Técnica
Gerencia	División Regional
Nombre de Puesto Superior	Jefe de División Regional
Ubicación	Tegucigalpa, Honduras

Perfil del Puesto

Formación Académica	Ingeniería Civil o Arquitectura
Estudios Especializados	
Experiencia Laboral	3 a 5 años en áreas similares
Viajes de Trabajo	Disponibilidad de viajar al interior (Mensualmente)
Competencias y Características Personales Requeridas	<ul style="list-style-type: none">a. Liderazgob. Comunicaciónc. Organización y Planeaciónd. Trabajo en equipoe. Disciplinaf. Relaciones interpersonalesg. Sentido de responsabilidadh. Orientación Social
Conocimientos Especiales	<ul style="list-style-type: none">a. Dominio de paquete de computación Microsoft Officeb. Manejo de Autocadc. Presupuesto (Programa)d. GPS de georeferencia de terrenose. Lectura de planos
Idiomas	Español
Otros:	Colegiado en el gremio profesional correspondiente

Anexo 4. Evaluación de desempeño FUNDEVI

Resumen de Calificación			
Parte I: Valores (20%)			
Excelencia en el Servicio	5%	83	17
Trabajo en Equipo	5%	90	
Transparencia	5%	80	
Equidad Social	5%	93	
Parte II: Cumplimiento del Plan Operativo Anual (POA) (80%)			
	80%	100	80
Parte III: Apego a Normas (-10%)			
Permisos Personales	1% - 2%	0	0
Tiempo en Permisos Personal	1% - 2%	0	
Impuntualidad	1% - 2%	0	
Tiempo en Llegadas Tarde	1% - 2%	0	
Omisiones de Marcación	1% - 2%	0	

Parte IV: Retroalimentación y Comentarios	
Puntaje Final Obtenido	97
Comentarios del Evaluador	
Comentarios del Colaborador	

Firma colaborador _____

Firma Jefe Inmediato _____

Fecha _____

Anexo 5. Estimación de la inversión

I. Hospedaje

Observación: tipo de cambio promedio del 2017, del Banco Central de Honduras (BCH) L23.4754

I. CAPACITACIÓN DE COMPETENCIAS PERSONALES			
DIRECCION REGIONAL NORTE - DIRNO			
Jefe Regional	Ingreso del martes 27 al sábado 31 de marzo 2018.	4 días \$65 por habitación:	6,146
Jefe de Sección de Crédito y Cartera	Ingreso del martes 27 al sábado 31 de marzo 2018.	4 días \$65 por habitación:	6,146
Jefe de Sección Técnica	Ingreso del martes 27 al sábado 31 de marzo 2018.	4 días \$65 por habitación:	<u>6,146</u>
			18,439
DIRECCION REGIONAL LITORAL - DIRLA			
Jefe Regional	Ingreso del martes 27 al sábado 31 de marzo 2018.	4 días \$65 por habitación:	6,146
Jefe de Sección de Crédito y Cartera	Ingreso del miércoles 28 al sábado 31 de marzo 2018.	3 días \$65 por habitación:	4,610
Jefe de Sección Técnica	Ingreso del jueves 29 al sábado 31 de marzo 2018.	2 días \$65 por habitación:	<u>3,073</u>
			13,829
DIRECCION REGIONAL SUR - DIRSU			
Jefe Regional	Ingreso del martes 27 al sábado 31 de marzo 2018.	4 días \$65 por habitación:	6,146
Jefe de Sección de Crédito y Cartera	Ingreso del miércoles 28 al sábado 31 de marzo 2018.	3 días \$65 por habitación:	4,610
Jefe de Sección Técnica	Ingreso del martes 27 al sábado 31 de marzo 2018.	4 días \$65 por habitación:	<u>6,146</u>
			16,902
Total por hospedaje por capacitación en competencias personales			49,171

II. CAPACITACIÓN DE COMPETENCIAS INTERPERSONALES			
DIRECCION REGIONAL NORTE - DIRNO			
Jefe Regional	Ingreso del lunes 25 al sábado 30 de junio 2018.	5 días \$65 por habitación:	7,683
Jefe de Sección de Crédito y Cartera	Ingreso del lunes 25 al sábado 30 de junio 2018.	5 días \$65 por habitación:	7,683
Jefe de Sección Técnica	Ingreso del lunes 25 al sábado 30 de junio 2018.	5 días \$65 por habitación:	<u>7,683</u>
			23,049
DIRECCION REGIONAL LITORAL - DIRLA			
Jefe Regional	Ingreso del lunes 25 al sábado 30 de junio 2018.	5 días \$65 por habitación:	7,683
Jefe de Sección de Crédito y Cartera	Ingreso del lunes 25 al sábado 30 de junio 2018.	5 días \$65 por habitación:	7,683
Jefe de Sección Técnica	Ingreso del lunes 25 al sábado 30 de junio 2018.	5 días \$65 por habitación:	<u>7,683</u>
			23,049
DIRECCION REGIONAL SUR - DIRSU			
Jefe Regional	Ingreso del lunes 25 al sábado 30 de junio 2018.	5 días \$65 por habitación:	6,146
Jefe de Sección de Crédito y Cartera	Ingreso del martes 26 al viernes 29 de junio 2018.	3 días \$65 por habitación:	4,610
Jefe de Sección Técnica	Ingreso del lunes 25 al sábado 30 de junio 2018.	5 días \$65 por habitación:	<u>6,146</u>
			16,902
Total por hospedaje por capacitación en competencias interpersonales			63,000

III. CAPACITACIÓN DE COMPETENCIAS GRUPALES

DIRECCION REGIONAL NORTE - DIRNO

Jefe Regional	Ingreso del martes 25 al sábado 29 de septiembre 2018.	4 días \$65 por habitación:	6,146
Jefe de Sección de Crédito y Cartera	Ingreso del martes 25 al sábado 29 de septiembre 2018.	4 días \$65 por habitación:	6,146
Jefe de Sección Técnica	Ingreso del martes 25 al sábado 29 de septiembre 2018.	4 días \$65 por habitación:	6,146
			18,439

DIRECCION REGIONAL LITORAL - DIRLA

Jefe Regional	Ingreso del martes 25 al sábado 29 de septiembre 2018.	4 días \$65 por habitación:	6,146
Jefe de Sección de Crédito y Cartera	Ingreso del martes 25 al sábado 29 de septiembre 2018.	4 días \$65 por habitación:	6,146
Jefe de Sección Técnica	Ingreso del miércoles 26 al sábado 29 de septiembre 2018.	3 días \$65 por habitación:	4,610
			16,902

DIRECCION REGIONAL SUR - DIRSU

Jefe Regional	Ingreso del martes 25 al sábado 29 de septiembre 2018.	4 días \$65 por habitación:	6,146
Jefe de Sección de Crédito y Cartera	Ingreso del martes 25 al jueves 27 de septiembre 2018.	2 días \$65 por habitación:	3,073
Jefe de Sección Técnica	Ingreso del martes 25 al sábado 29 de septiembre 2018.	4 días \$65 por habitación:	6,146
			15,366

Total por hospedaje por capacitación en competencias grupales	50,707
Total hospedaje	162,878

2. Gastos por viáticos

Para realizar esta valoración de forma presupuestada se resolvió que los tiempos de alimentación serían por día, detallado a continuación:

Detalle de viáticos:	I. CAPACITACIÓN DE COMPETENCIAS PERSONALES						II. CAPACITACIÓN DE COMPETENCIAS INTERPERSONALES						III. CAPACITACIÓN DE COMPETENCIAS GRUPALES						
	M	MI	J	V	S	Total	L	M	MI	J	V	S	Total	M	MI	J	V	S	Total
DIRECCION REGIONAL NORTE - DIRNO																			
Jefe Regional	1	2	2	2	2	9	1	2	2	2	2	2	11	1	2	2	2	2	9
Jefe de Sección de Crédito y Cartera	1	2	2	2	2	9	1	2	2	2	2	2	11	1	2	2	2	2	9
Jefe de Sección Técnica	1	2	2	2	2	9	1	2	2	2	2	2	11	1	2	2	2	2	9
	3	6	6	6	6	27	3	6	6	6	6	6	33	3	6	6	6	6	27
DIRECCION REGIONAL LITORAL - DIRLA																			
Jefe Regional	1	2	2	2	2	9	1	2	2	2	2	2	11	1	2	2	2	2	9
Jefe de Sección de Crédito y Cartera	0	1	2	2	2	7	1	2	2	2	2	2	11	1	2	2	2	2	9
Jefe de Sección Técnica	1	2	2	2	2	9	0	1	1	2	2	2	8	0	1	2	2	2	7
	2	5	6	6	6	25	2	5	5	6	6	6	30	2	5	6	6	6	25
DIRECCION REGIONAL SUR - DIRSU																			
Jefe Regional	1	2	2	2	1	8	1	2	2	2	2	1	10	1	2	2	2	1	8
Jefe de Sección de Crédito y Cartera	0	1	2	2	1	6	1	2	2	2	2	1	10	1	2	1	0	0	4
Jefe de Sección Técnica	1	2	2	2	1	8	1	2	2	2	2	1	10	1	2	2	2	1	8
	2	5	6	6	3	22	3	6	6	6	6	3	30	3	6	5	4	2	20

Tiempo de comidas 74 x 161,67: 11,963.58

Tiempo de comidas 93 x 161,67: 12,286.92

Tiempo de comidas 72 x 161,67: 11,640.24

Total gastos por viáticos 35,890.74

3. Refrigerios y almuerzos

Se tomo como base el contrato con la empresa SERVITODO (para 13 personas).

I. CAPACITACIÓN DE COMPETENCIAS PERSONALES

Descripción	CANT.	CANT.	CANT.	Precio	TOTAL
	MI	J	V		
ALIMENTACIÓN - ALMUERZO	10	11	13	140	4,760
REFRIGERIO - MAÑANA	10	11	13	90	4,760
REFRIGERIO - TARDE	10	11	13	90	4,760
Total					14,280

II. CAPACITACIÓN DE COMPETENCIAS INTERPERSONALES

Descripción	CANT.	CANT.	CANT.	CANT.	Precio	TOTAL
	MA	MI	J	V		
ALIMENTACIÓN - ALMUERZO	13	13	13	12	140	5,460
REFRIGERIO - MAÑANA	13	13	13	12	90	5,460
REFRIGERIO - TARDE	13	13	13	12	90	5,460
Total						16,700

III. CAPACITACIÓN DE COMPETENCIAS GRUPALES

Descripción	CANT.	CANT.	CANT.	Precio	TOTAL
	MI	J	V		
ALIMENTACIÓN - ALMUERZO	12	12	12	140	5,040
REFRIGERIO - MAÑANA	12	12	12	90	5,040
REFRIGERIO - TARDE	12	12	12	90	5,040
Total					15,120

Total refrigerios y almuerzos	46,100
--------------------------------------	---------------

4. Honorarios profesionales

Se tomo como base las cotizaciones de empresas con las cuales trabaja FUNDEVI.

Costo por competencias	13,647.37
-------------------------------	------------------

Competencias personales

1. Desarrollo de Autoconocimiento
2. Manejo de Estrés
3. Solución Analítica y Creativa de Problemas

Costo competencias personales (13,647.37 * 3)	40,942.11
--	------------------

Competencias interpersonales

1. Comunicación con Apoyo
2. Ganar Poder e Influencia
3. Motivación de los demás
4. Manejo de conflictos

Costo competencias interpersonales (13,647.37 * 4)	54,589.48
---	------------------

Competencias grupales

1. Facultamiento y Delegación
2. Formación de Equipos Efectivos y trabajo de equipo
3. Liderar un cambio positivo

Costo competencias interpersonales (13,647.37 * 3)	40,942.11
---	------------------

Total inversión en honorarios profesionales	136,473.70
--	-------------------

5. Costo total de la inversión

INVERSIÓN	COSTOS POR COMPETENCIAS			TOTAL
	PERSONALES	INTERPERSONALES	GRUPALES	
Hospedaje	49,170.58	62,999.80	50,707.16	162,877.53
Viáticos	11,963.58	12,286.92	11,640.24	35,890.74
Refrigerios y almuerzos	14,280.00	16,700.00	15,120.00	46,100.00
Honorarios profesionales	40,942.11	54,589.48	40,942.11	136,473.70
TOTAL INVERSIÓN	116,356.27	146,576.20	118,409.51	381,341.97