



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**TESIS DE POSTGRADO**

**“MANUAL DE COMPETENCIAS PARA FORTALECER EL  
PLAN DE CARRERA PARA EL PERSONAL DEL ÁREA  
COMERCIAL DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA EN  
TEGUCIGALPA”**

**SUSTENTADO POR:**

**ALBA MARIZELA VARGAS RODRIGUEZ**

**RUBIDIA VANESSA AGUILAR ARIAS**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN**

**DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**TEGUCIGALPA F.M. HONDURAS, C.A.**

**OCTUBRE 2018**

**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**

**CLAUDIA MARIA CASTRO VALLE**

**“MANUAL DE COMPETENCIAS PARA FORTALECER EL  
PLAN DE CARRERA PARA EL PERSONAL DEL ÁREA  
COMERCIAL DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA EN  
TEGUCIGALPA”**

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

**MÁSTER EN**

**DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO**

**VIANNEY PATRICIAVILLALTA RIVERA**

**ASESOR TEMÁTICO**

**CESAR AUGUSTO SUAZO SALINAS**

**MIEMBROS DE LA TERNA**

**VIOLETA ZUNIGA**

**JORGE ZELAYA**

**CARLA CARDONA**



## **FACULTAD DE POSTGRADO**

# **“MANUAL DE COMPETENCIAS PARA FORTALECER EL PLAN DE CARRERA PARA EL PERSONAL DEL ÁREA COMERCIAL DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA EN TEGUCIGALPA”**

**NOMBRE DEL MAESTRANTE:**

**ALBA MARIZELA VARGAS RODRIGUEZ**

**RUBIDIA VANESSA AGUILAR ARIAS**

### **Resumen**

El presente estudio se realizó con el propósito de identificar el nivel de conocimiento sobre competencias laborales en el personal del área comercial de la institución financiera en Tegucigalpa y determinar si es una limitante para el crecimiento y desarrollo profesional internamente y por ende se vea afectado el plan de carrera. Los resultados reflejaron debilidad en cuanto al conocimiento y desarrollo de competencias laborales en función productiva para la institución y siendo el motivo negativo para el bajo ascenso internamente; para ello se propone una guía de competencias laborales, con la finalidad de fortalecer el plan de carrera en la institución financiera.

**Palabras claves:** Capacitación, competencias laborales, crecimiento profesional, plan de carrera, plan de sucesión.



## **GRADUATE SCHOOL**

# **“COMPETENCES MANUAL TO STRENGTHEN THE CAREER PLAN FOR THE STAFF OF THE FINANCIAL FINANCIAL INSTITUTION IN TEGUCIGALPA”**

### **POSTGRADUATE NAME:**

**ALBA MARIZELA VARGAS RODRIGUEZ**

**RUBIDIA VANESSA AGUILAR ARIAS**

### **Abstract**

The present study was conducted with the purpose of identifying the level of knowledge on labor competencies in the personnel of the commercial area of the financial institution in Tegucigalpa and determines if it is a limitation for professional growth and development internally and therefore the career plan is affected. The results reflected weakness in the knowledge and development of labor competencies in terms of productivity for the institution, being this, a negative reason for the low internal professional growth; for this, and with the purpose of strengthening the career plan in the financial institution, a guide of labor competences is proposed.

**Keywords:** Career plan, Job Skills, Professional growth, Training, Succession Plan

## **DEDICATORIA**

Mi tesis la dedico a Dios, por ser el guía espiritual que me acompañó en cada una de las clases, por brindarme fortaleza, sabiduría y coraje para llevar a cabo una de las metas profesionales emprendida en enero del 2017, dedico en especial a mi Padre **Mauricio Vargas Q.D.D.G.** quien fue la base de mi etapa de estudio, quien luchó para el bien de sus hijos, a mi madre **Amanda Figueroa** por ser el motor de inspiración y superación a mi vida.

**Alba Vargas Rodríguez**

A Dios y señor Jesús por darme sabiduría y discernimiento durante esta etapa de mi vida una meta y un sueño cumplido.

**Rubidia Vanessa Aguilar Arias**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por brindarme salud y oportunidad de culminar con éxito mi meta educativa, por apartarme todos los obstáculos del camino y lograr obtener mi sueño profesional, a mis padres que fueron la base para lograr los objetivos profesionales, a mis hermanos por brindarme motivación, al staff de maestros que fueron los guía durante el proceso académico.

**Alba Marizela Vargas Rodríguez**

A mi mamá por brindarme su apoyo incondicional a mis hermanos y en especial a mi hermano Melvin Aguilar Q.D.D.G. sin el apoyo y el empuje de todos ellos yo no estaría culminando este sueño.

A mis maestros y mentores durante todos mis estudios. A nuestros asesores Vianney Patricia Villalta Rivera y Cesar Augusto Suazo Salinas por su invaluable dedicación, compromiso y asesoramiento durante el proyecto de tesis.

**Rubidia Vanessa Aguilar Arias**

## INDICE DE CONTENIDO

<b>CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES .....	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....	2
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	2
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	3
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	3
1.4 OBJETIVO GENERAL.....	4
1.4.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	4
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	5
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>6</b>
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	6
2.1.1 ANÁLISIS MACROENTORNO .....	6
2.1.2 ANÁLISIS MICROENTORNO.....	8
2.1.3 ANÁLISIS INTERNO .....	8
2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO .....	10
2.2.1 ANÁLISIS DE LAS METODOLOGÍAS .....	10
2.2.2 ANTECEDENTES DE LAS METODOLOGÍAS .....	21
2.2.3 ANÁLISIS CRÍTICO DE LA METODOLOGÍA.....	22
2.3 CONCEPTUALIZACIÓN.....	23
2.4 INSTRUMENTOS UTILIZADOS .....	24
2.5 MARCO LEGAL.....	24
<b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA .....</b>	<b>26</b>
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA .....	26
3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA.....	26
3.1.2 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	28
3.2 PLAN DE CARRERA.....	28
3.2.1 TIPO Y ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN .....	28
3.2.2 DESCRIPCIÓN DEL ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN.....	29
3.2.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	29



3.2.4	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS	31
3.2.5	PLAN DE RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS	32
3.3	ANÁLISIS DE PERFIL Y DESCRIPTOR DE PUESTO	32
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS</b>		<b>33</b>
4.1	ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	33
4.1.1	BREVE DESCRIPCIÓN HISTÓRICA	33
4.1.2	PRODUCTOS QUE ELABORA O SERVICIOS QUE OFRECE	33
4.2	PROCESO ACTUAL:	33
4.2.1	DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS	34
4.2.2	ANÁLISIS DEL PERSONAL	34
4.3	MÉTODO DE MEDICIÓN A SER APLICADO	34
4.3.1	JUSTIFICACIÓN	34
4.3.2	APLICACIÓN	35
4.3.3	RESULTADOS Y ANÁLISIS	35
4.4	ANÁLISIS GLOBAL	47
4.5	PROPUESTA DE MEJORA	47
4.6	IMPLEMENTACIÓN DE LOS CAMBIOS	70
4.6.1	CRONOGRAMA DE APLICACIÓN	70
4.6.2	DETALLE DE CAMBIOS Y RESPONSABLES DE SU EJECUCIÓN	71
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>		<b>73</b>
5.1	CONCLUSIONES	73
5.2	RECOMENDACIONES	74
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>		<b>75</b>
<b>ANEXOS</b>		<b>77</b>
<b>GIOSARIO</b>		<b>101</b>

## INDICE DE TABLAS

TABLA 1: INSTITUCIONES BANCARIAS EN HONDURAS .....	9
TABLA 2: MATRIZ DE CONGRUENCIA .....	27
TABLA 3: OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	28
TABLA 4: CÁLCULO DE MUESTRAS.....	31
TABLA 5: RESPONSABILIDAD .....	55
TABLA 6: INTEGRIDAD.....	56
TABLA 7: COMUNICACIÓN .....	57
TABLA 8: PENSAMIENTO ANALÍTICO .....	58
TABLA 9: RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS .....	59
TABLA 10: PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN .....	60
TABLA 11: PASIÓN POR EL CLIENTE Y EQUIPO.....	61
TABLA 12: COMPROMISO CON LOS RESULTADOS .....	62
TABLA 13: LIDERAR CON EL EJEMPLO .....	63
TABLA 14: VISIÓN ESTRATÉGICA .....	64
TABLA 15: CONOCIMIENTO DE PRODUCTO Y MERCADO .....	65
TABLA 16: PRODUCTIVIDAD CON INNOVACIÓN.....	66
TABLA 17: NEGOCIACION Y CIERRE DE ACUERDOS .....	67
TABLA 18: DESARROLLO E IMPACTO EN RELACIONES DE NEGOCIOS .....	68
TABLA 19: CREDIBILIDAD TÉCNICA .....	69
TABLA 20: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES .....	70
TABLA 21: DETALLE DE CAMBIO Y EJECUCIÓN .....	71
TABLA 22: PRESUPUESTO .....	72

## INDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1: ORGANIGRAMA DEL ÁREA COMERCIAL .....	30
ILUSTRACIÓN 2: NIVEL DE ESTUDIO .....	36
ILUSTRACIÓN 3: TIEMPO DE SERVICIO.....	37
ILUSTRACIÓN 4: CRECIMIENTO Y DESARROLLO PROFESIONAL .....	38
ILUSTRACIÓN 5: EVALUACIÓN DE REQUISITOS PARA PROMOCIÓN.....	39
ILUSTRACIÓN 6: COMPETENCIAS PARA ASCENSO .....	40
ILUSTRACIÓN 7: COMPETENCIAS FORTALECIDAS .....	41
ILUSTRACIÓN 8: EXISTENCIA DE MANUAL DE COMPETENCIAS .....	42
ILUSTRACIÓN 9: CAPACITACIONES.....	43

# **CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

## **1.1 Introducción**

El presente trabajo de investigación se elaboró con el objetivo de encontrar una solución adecuada que permita la selección y el desarrollo del personal idóneo que pueda cubrir las plazas vacantes de promociones internas del área comercial de una institución financiera de Tegucigalpa.

En la antigüedad las empresas perdían tiempo en la producción al no contar con descriptores de puestos bien estructurados en donde se le indicara al personal sus tareas y funciones desde el principio, a raíz de esta situación la producción no era tan eficiente, por otro lado, el plan de sucesión corría por parte del empleado ya que el mismo tenía que trazar sus propias metas y trabajar para alcanzarlas. Hoy en día las empresas se han dado cuenta la importancia de contar con un plan de carrera y de esta manera evitar que su talento humano se vaya en busca de mejor opción.

El beneficio principal para la institución financiera de Tegucigalpa es sugerirle mantener actualizados sus descriptores de puestos que estos tengan bien establecidas las tareas, funciones y competencias que se requieren para cada uno de los puestos clave del área, de acuerdo a las exigencias que hay en la actualidad, capacitando, motivando y desarrollando a su personal para mantener un inventario disponible y enfrentar cualquier retiro, jubilación o sucesión de los puestos clave. Adicionalmente se beneficiarán ambas partes ya que al contar con personal calificado este brindara un servicio de calidad a sus clientes generando relaciones financieras a largo plazo, comprometidos con la institución haciendo que las cosas sucedan y cumplir con la visión estratégica. Por otro lado, el empleado se beneficiará al sentirse parte de

la empresa y que tiene oportunidad de crecimiento para ser promovido a otros puestos dentro de la institución por largo tiempo.

## 1.2 Antecedentes

Las empresas en la actualidad y en especial las instituciones financieras se están modernizando y buscando un talento Humano competitivo para poder estar al nivel de la competencia.

Dentro de las funciones del departamento de recursos humanos es cumplir objetivos de carácter funcional, social y personal en las organizaciones por medio de diversos programas.

Una herramienta importante dentro de la gestión del Talento Humano en las empresas para poder obtener lo mejor de los colaboradores internos, siendo oportuno el desarrollo de un plan de carrera profesional.

Si bien es cierto que la institución financiera posee un sistema de incentivos y compensaciones en el cual se encuentra el plan de carrera, se considera que esta última debe ser reforzada ya que se ve reflejada en la baja participación en la evolución del personal interno.

Ante un mercado altamente competitivo influenciado por la innovación y la tecnología, las empresas se vuelven exigentes en cuanto cubrir plazas vacantes, es por ello que en la actualidad requieren un recurso humano calificado que va más allá de un perfil académico, apuestan a la búsqueda de un talento humano que posea múltiples competencias para crecer y permanecer dentro de la Institución.

## 1.3 Definición del problema

### 1.3.1 Enunciado del problema

El desarrollo profesional es muy importante en el talento humano para poder alcanzar las expectativas a nivel personal y profesional dentro de una organización.

Se percibe por parte de los colaboradores de la institución financiera que existe escaso crecimiento profesional y deficiencia en conocimiento y desarrollo de competencias laborales, requiriendo de acciones para fortalecer el desarrollo de sus planes de carrera, para mejorar la productividad y motivación del personal.

### 1.3.2 Formulación del problema

Carencia de una guía que ha frenado el desarrollo y crecimiento profesional, limitando alcanzar un plan de carrera en los colaboradores del área comercial de la institución financiera en Tegucigalpa.

Por lo tanto, la investigación busca responder las siguientes interrogantes:

¿Qué tan beneficioso sería brindar una herramienta que ayude al crecimiento profesional y fortalecer el plan de carrera al personal del área comercial de la institución financiera en Tegucigalpa?

### 1.3.3 Preguntas de investigación

1. ¿Cuál es el nivel de conocimiento del personal del área comercial de la institución financiera en Tegucigalpa de las diferentes competencias laborales requeridas para optar a un nuevo puesto?
2. ¿Cuáles son las competencias necesarias que debe poseer el personal del área comercial en Tegucigalpa para concursar a nuevos puestos?
3. ¿Cuáles son las competencias laborales descritas actualmente en los perfiles de puesto claves del área comercial de la institución financiera en Tegucigalpa?

4. ¿Cuál sería el plan de acción que promueva el desarrollo profesional y fortalezca un plan de carrera en el personal del área comercial de la institución financiera en Tegucigalpa?

#### 1.4 Objetivo general

Proponer un plan de acción que pueda contribuir al desarrollo profesional del personal del área comercial asignado a Tegucigalpa mediante una herramienta que ayude al colaborador a conocer las competencias necesarias que se requieren para optar a plazas vacantes, para incentivar el plan de carrera hasta obtener otra posición dentro de la institución.

##### 1.4.1 Objetivos específicos

1. Identificar si el personal del área comercial de la institución financiera en Tegucigalpa conoce las diferentes competencias laborales para optar a un ascenso internamente.
2. Determinar las competencias necesarias que debe tener el personal del área comercial y que se requieren para optar a ocupar nuevos puestos dentro de la institución.
3. Analizar los descriptores de puesto actuales de puestos claves del área comercial de la institución financiera en Tegucigalpa, para identificar las competencias requeridas que conlleve un crecimiento profesional.
4. Realizar un manual de competencias laborales que permita el desarrollo profesional en los colaboradores de la institución financiera en Tegucigalpa en aras de fortalecer un plan de carrera internamente.

## 1.5 Justificación

Por medio de este estudio se permitirá identificar las limitaciones en el desarrollo de las competencias laborales que afectan el crecimiento profesional en el personal del área comercial de la institución financiera en Tegucigalpa.

Este estudio es conveniente para identificar la alta importancia que genera para la organización cuando se retiene o atrae un capital Humano altamente competitivo para hacer frente a un mercado exigente, así mismo estar a la vanguardia de la competencia.

A su vez beneficiará al capital humano promoviendo el aprendizaje, asumir nuevos retos e incentivar en la mejora continua a nivel personal y profesional.

En esta tesis la propuesta va dirigida al área comercial de la institución financiera en Tegucigalpa que debe generar resultados positivos una vez se ponga en práctica la guía de mejora y que ambas partes resulten ganadoras.

La investigación puede ayudar a la institución financiera como aporte para retener un candidato potencial, adicionalmente abarcará múltiples beneficios a favor de la empresa y del personal para que logre sus expectativas como individuo.

Actualmente el mundo está en constante cambio y es por ello que el talento humano debe estar preparado mediante el desarrollo de múltiples competencias blandas y competencias duras para generar solución a un mercado evolutivo.

La gestión por competencias es un enfoque estratégico que toma en cuenta los conocimientos, las habilidades, actitudes y comportamientos del capital humano ayudando a alinear sus objetivos y metas a los de la organización.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Análisis de la situación actual**

El talento humano crea una necesidad de crecimiento profesional dentro de una organización conforme pasa el tiempo para alcanzar sus expectativas personales y profesionales y poseer un nivel de estabilidad así como la búsqueda de obtener reconocimiento en la organización “El desarrollo profesional es el proceso por el que las personas progresan a través de una serie de etapas caracterizadas por distintas tareas de desarrollo, actividades y relaciones” (Loza, 2002, pág. 67).

El desarrollo profesional es la evolución personal que tiene cada individuo, fijándose una meta personal para alcanzar un objetivo en la etapa laboral, cuando una persona está creciendo se cultiva la motivación y satisfacción por pertenecer en la organización que le permite ese crecimiento profesional. Las organizaciones están buscando el personal con una serie de combinaciones entre fortalezas, competencias, experiencia, área técnica para alcanzar y cumplir con la estrategia de las organizaciones.

#### **2.1.1 Análisis Macroentorno Crecimiento profesional**

El crecimiento y desarrollo profesional es implementado en otros países como una estrategia competitiva, se pronuncian ante un cambio global, la administración de recursos humanos está siendo diligente ante la exigencia de un mercado competitivo.

Las organizaciones cambian sus conceptos y modifican sus procesos administrativos para movilizar y utilizar la plenitud de las personas. En lugar de invertir directamente en



productos, servicios se están enfocando en desarrollar a su personal para que este se sienta satisfecho y motivado brindando un servicio de calidad logrando una mejor experiencia a sus clientes. Atrayendo nuevos prospectos garantizando la permanencia en la empresa por largo tiempo.

En el siglo actual el talento humano está solicitando exigencias en la calidad de administración del personal en la organización, no es suficiente que una organización haya realizado el proceso de reclutamiento, contratación e inducción, las organizaciones ya están abandonando lo tradicional y buscan suplir aquellas expectativas que poseen las nuevas generaciones, tal es el caso de la empresa de Brasil que gira su operatividad con nuevas estrategias más tecnológicas. (CHIAVENATO, 2009)

#### Plan de carrera Latinoamérica

Un plan de carrera es un curso general que una persona elige seguir en el transcurso de su vida de trabajo. En la cual puede comenzar desempeñando un puesto y luego pasar por varios adquiriendo experiencia para ser promovido a un puesto superior de acuerdo a las metas que se vaya fijando, hoy puede estar realizando una actividad de administración y en un futuro no lejano puede desempeñar otra actividad diferente, es básicamente aprender y desaprender de acuerdo a las oportunidades que se le presenten.

Es importante que el colaborador conozca y maneje los diferentes puestos de trabajo en su departamento, de esta manera adquiere mayor especialización y enriquece su conocimiento el cual le permite descubrir cuáles son las competencias que tiene fortalecidas y cuales debe mejorar.

### 2.1.2 Análisis microentorno

En Honduras muchas organizaciones tienen sus propias estrategias de crecimiento y desarrollo profesional alcanzando un plan de carrera profesional.

#### Nestlé Centroamérica / Honduras

Nestlé en Honduras ,se ubica en el tercer lugar para el 2018 según el ranking de las mejores empresas para trabajar, contando con 207 empleados , es una empresa que se dedica al bienestar y la salud de sus clientes a través de sus diversos productos , se diferencia de las demás empresas rompiendo esquemas en el crecimiento y desarrollo personal y profesional de sus colaboradores en más de una dimensión ,a través de sus programas para profesionales jóvenes que consiste en la rotación de dos a tres años para asumir posiciones en las diferentes áreas dentro del Departamento Técnico o Comercial manejando proyectos especiales de liderazgo, estableciendo una cultura de alto desempeño a fin de adquirir las competencias y habilidades necesarias para ocupar las posiciones de liderazgo en dos o tres años.

(<https://nestle.taleo.net>, 2018)

### 2.1.3 Análisis Interno

#### Político

Las instituciones financieras en Honduras deben tener a su personal preparado para cualquier circunstancia que se presente a nivel de país como la situación política que afectó en noviembre y diciembre del 2017 ya que provocan ansiedad e incertidumbre en la población afectando a todos los sectores productivos, los entes reguladores juegan un papel vital para mantener la credibilidad financiera en la sociedad.

## Económico

La industria financiera en el país no decrece, al contrario, el número de empleados, es mayor a de 21 mil en el año 2017 y los sueldos y salarios que se pagan a este rubro han crecido un 24% en los últimos 4 años. El sector bancario paga los salarios promedios más altos del país, los trabajadores reciben todos los beneficios de ley y adicionalmente reciben capacitación, seguro médico privado, planes de retiro, y programas de bonificaciones por resultado.

(<http://www.elpais.hn/2017/08/14/sector-bancario-se-fortalece/>, s.f.)

**Tabla 1: Instituciones Bancarias en Honduras**

INSTITUCIONES SUPERVISADAS POR LA COMISIÓN NACIONAL DE BANCOS Y SEGUROS										
Datos al 30 de Junio 2017										
No.	BANCOS COMERCIALES	NOMBRE DE REFERENCIA	FECHA DE INICIO DE OPERACIONES	OFICINA PRINCIPAL (Ciudad)	SUCURSALES	AGENCIAS	VENTANILLAS DE SERVICIO	OTRAS OFICINAS	No. TOTAL DE OFICINAS	No. TOTAL DE FUNCIONARIOS. Y EMPLEADOS
1	Banco de Honduras, S.A.	Honduras	2-oct-1889	Tegucigalpa	1	0	0	0	2	67
2	Banco Atlántida, S.A.	Bancatlán	2-oct-14	Tegucigalpa	16	111	61	1162	1351	2185
3	Banco de Occidente, S.A.	Bancocci	1-sep-51	Santa Rosa de Copán	8	120	32	12	173	3908
4	Banco de los Trabajadores, S.A.	Bancotrab	1-may-67	Tegucigalpa	0	37	8	2	48	617
5	Banco Financiera Centroamericana, S.A.	Ficensa	23-ago-76	Tegucigalpa	4	12	3	0	20	318
6	Banco Hondureño del Café, S.A.	Banhcafé	4-may-81	Tegucigalpa	1	35	3	0	40	661
7	Banco del País, S.A.	Banpaís	9-jul-92	San Pedro Sula	2	84	84	167	338	2219
8	Banco Financiera Comercial Hondureña, S.A.	Ficohsa	18-jul-94	Tegucigalpa	1	71	71	681	825	2255
9	Banco Lafise Honduras, Sociedad Anónima	Lafise	1-jul-97	Tegucigalpa	1	24	13	3	42	635
10	Banco Davivienda Honduras, Sociedad Anónima	Davivienda	1-jul-00	Tegucigalpa	2	41	7	83	134	1140
11	Banco Promérica, S.A.	Promerica	10-ene-01	Tegucigalpa	1	18	1	0	21	867
12	Banco de Desarrollo Rural Honduras, S.A.	Banrural	18-jun-07	Tegucigalpa	0	77	4	141	223	876
13	Banco Azteca de Honduras, S.A.	Banco Azteca	29-jul-07	Tegucigalpa	0	107	0	0	108	1438
14	Banco Popular, S.A.	Banco Popular	1-feb-08	Tegucigalpa	0	23	0	0	24	464
15	Banco de América Central Honduras, S.A.	Bac   Honduras	18-mar-98	Tegucigalpa	1	56	66	908	1032	3555
Totales					15	38	816	3159	4381	21205

Fuente: Comisión Nacional de Bancos y Seguros

## Socioculturales

Se ha observado que las instituciones financieras del país están buscando continuamente expandirse a nivel regional creando oportunidades de intercambio con rotación

de sus colaboradores entre los países a través de una diversidad más alta en cuanto a la creatividad e innovación al contar con colaboradores multiculturales. De esta manera se enriquece el conocimiento y las competencias se van afinando reflejándose en cada puesto de trabajo con mayor eficiencia generando el incremento de las utilidades.

## Tecnológicos

En los últimos años todas las instituciones financieras del país han creado planes estratégicos en aras de adaptarse a la innovación y tecnología derivando sus clientes en la mayoría de las transacciones financieras a través de plataformas electrónicas para brindarles la opción y comodidad que desde su casa o trabajo puedan realizar sus transacciones.

Las fintech (Financial Technology), son la nueva tecnología con la cual deben contar todas las instituciones bancarias las cuales se están duplicando para este 2018 cada día los bancos se están replanteando su modelo de negocios adaptándolo a disminuir sus agencias e incrementar canales electrónicos para realizar las transacciones financieras.

(<https://www.revolutionbanking.es/cambios-sector-banca-2018/>, s.f.)

## 2.2 Teorías de sustento

### 2.2.1 Análisis de las metodologías

#### 2.2.1.1 Análisis de perfil y descriptor de puesto

### Análisis del perfil

Es el procedimiento sistemático de reunir y analizar la información, el contenido del puesto, las tareas que debe desarrollar el tipo de persona que se debe contratar para ese puesto

previo al descriptor de puestos. El análisis del perfil es la revisión versus los requisitos con las tareas y las responsabilidades asignadas.

### Descriptor de puestos

En el descriptor se describen las funciones que realizará el puesto que estamos analizando al igual las habilidades y competencias requeridas.

### Métodos de descripción y análisis de puestos

- Observación directa: para los casos más simples el entrevistador solo observa las tareas que hace y completa el formulario es decir no le realiza preguntas.
  - Entrevista: El analista entrevista al ocupante del puesto.
  - Cuestionario: El analista le solicita llenar el cuestionario.
  - Mixta: Es una combinación de las técnicas anteriores en la cual de acuerdo a la exigencia del momento puede decidir el analista si le realiza todas las técnicas o solo dos.
- Quienes realizan un análisis de perfil y descriptor de puesto son los analistas de Recursos Humanos, lo hacen de manera ordenada y sistemática, lo evalúan para detallar la información en un documento formal.

### Función del análisis de puestos

Tener actualizadas las funciones y tareas de un puesto específico permite alcanzar un alto nivel de vida laboral para el empleado. (William B. & Keith, 2008)

### Competencias Laborales dentro del descriptor de puesto

Son las habilidades y destrezas con las que cuenta una empresa a través de su fuerza laboral para poder explotarlas al máximo y de esta manera incrementar sus ingresos.

Se pueden distinguir dos tipos de competencias:

1) Competencias de carácter específico o genérico de un determinado puesto de trabajo o función laboral:

a) Capacidad para aprender.

Actitud por crecer cada día mostrando interés con cada asignación que realice, volverse un experto en cada función asignada.

b) Adaptación al cambio

Ser capaz de adaptarse a cada etapa que tenga de afrontar, tomar cada desafío como una oportunidad de crecimiento.

c) Creatividad e innovación

Ir más allá de lo esperado tener la intención de soñar y hacer que se cumplan esos sueños, orientados a que sucedan las estrategias de la institución.

d) Trabajo en equipo

Ser capaz de integrarse a trabajar en conjunto con el equipo al cual pertenece participar en el cumplimiento de los objetivos de la empresa creando un ambiente de armonía.

e) Visión de futuro

Tener carácter y tomar las decisiones adecuadas de esto depende el éxito o fracaso en el futuro.

2) Competencias de carácter más amplios o transversales:

Comunes a la mayoría de profesiones y que se relacionan con la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad, conocimientos adquiridos y también valores.

a) Instrumentales:

- ✓ Capacidad de análisis y de síntesis.

Capacidad de redacción e interpretación transmitir con claridad las ideas. Identificar y resolver problemas adecuadamente.

- ✓ Capacidad de organización y planificación

Gran habilidad de organización y planificación en su jornada laboral ser pioneros en mantener todos sus reportes en tiempo y forma.

- ✓ Comunicación oral y escrita en la lengua nativa

Buenos comunicadores en cualquier circunstancia gran habilidad para dar lineamientos e instrucciones giradas por la alta gerencia.

- ✓ Conocimiento de una lengua extranjera

Hoy en día resulta imprescindible aprender otra lengua ya que en la mayoría de las áreas del conocimiento y desarrollo humano se utilizan otros idiomas.

- ✓ Conocimientos de informática relativos al ámbito de estudio

Es importante el conocimiento y manejo de los programas de información ya que son uno de los medios que se utilizan en todas las organizaciones.

- ✓ Capacidad de gestión de la información

Utilizar adecuadamente y con responsabilidad los diferentes sistemas dentro de su área laboral actuando con ética en todo momento.

- ✓ Resolución de problemas

Gran habilidad para resolver cualquier conflicto manteniendo una actitud positiva orientada a negociar y llegar a ganar-ganar por ambas partes, ser proactivo.

- ✓ Toma de decisiones

Tomar las mejores decisiones con atino siempre con visión a largo plazo pensando que impacto positivo o negativo puede llegar a tener en la institución.

- ✓ El entusiasmo y las ganas de trabajar

Mantener una actitud positiva con la mejor disposición y motivación para desempeñar con excelencia las funciones asignadas.

b) Personales:

✓ Trabajo en equipo

Dar la importancia que requiere el trabajo en equipo auto motivándose y trazarse metas en equipo.

✓ Trabajo en un equipo de carácter interdisciplinar

Proponer al equipo de trabajo la importancia de la disciplina y ser constantes entendiendo a cada uno de acuerdo a los diferentes caracteres que hay en todo el equipo.

✓ Trabajo en un contexto internacional

Ser visionarios estudiar las diferentes culturas estar preparados si nos proponen intercambio a otro país estar abiertos al cambio y aprovechar las oportunidades que vengan a corto, mediano y largo plazo.

✓ Habilidades en las relaciones interpersonales

Llevarse bien con todos mantener actitud positiva estar claros que no todos piensan igual

✓ Reconocimiento a la diversidad y la multiculturalidad.

Aceptar a todas las personas con igualdad de género y aprender de todas las culturas.

✓ Razonamiento crítico

Poner en orden las ideas de manera sistemática.

✓ Compromiso ético

Demostrar altos valores éticos en su puesto de trabajo tanto dentro y fuera de la institución.



c) Sistémicas:

✓ Aprendizaje autónomo

Ser autodidactas siempre investigando el porqué de las cosas y como se pueden sintetizar los procesos actuales para disminuir tiempos de respuesta.

✓ Adaptación a nuevas situaciones

Desarrollar la habilidad de aprender y desaprender adaptarse a los cambios.

✓ Creatividad

Innovar buscar la forma de mejorar los procesos actuales, aportar ideas de nuevos productos o servicios. Realizar propuestas de mejora continua.

✓ Liderazgo

Desarrollar y poner en práctica habilidades directivas que promuevan un ambiente agradable en el trabajo estar dispuesto a llevar una milla extra en sus funciones viéndonos en retrospectiva buscar siempre mejorar y ser mentores para las nuevas generaciones de esta manera estarán preparadas cuando haya oportunidades dentro de la organización.

✓ Conocimiento de otras culturas y costumbres

Es muy importante conocer multiculturalmente ya que de esa manera aportamos esa sazón y enriquecimiento a las instituciones.

✓ Iniciativa y espíritu emprendedor

Estar a la vanguardia de los avances tecnológicos abiertos al cambio, trazarse metas alcanzables. Aprender un nuevo idioma, estudiar su maestría para aportar acerca de las nuevas tendencias a la institución generando riqueza.

✓ Motivación por la calidad

Tomar la decisión de automatizarse a ser mejores cada día dando el cien por ciento en cada función que se desarrolla.

✓ Sensibilidad a temas medioambientales.

Ser agradecidos y benevolentes con nuestro medio ambiente cuidando nuestros bosques, ríos, fauna y naturaleza para que las nuevas generaciones puedan disfrutar de este hermoso país.

✓ La capacidad de adaptación a la filosofía de la empresa

Reconocer y hacer parte de cada uno el ADN de la institución haciendo como propia la cultura aportando lo mejor cada uno ver más allá del hoy.

✓ La orientación al cliente

Tomar las decisiones adecuadas siempre orientadas a brindar un servicio de alta calidad ubicándolo en primer lugar ya que nos debemos a ellos y el éxito de la institución depende las buenas relaciones comerciales que mantengamos con nuestros clientes actuales y con los futuros. Necesitamos entablar relaciones a largo plazo y que nos recomienden con sus familiares amigos y compañeros de trabajo. (Lopez Gamucio, 2010, pág. 136)

## Gestión del desempeño

La gestión del desempeño permite que las organizaciones exploten y desarrollen su talento humano, transformen su cultura en una empresa de alto rendimiento e introduzcan los cambios necesarios para competir con éxito y lograr los resultados necesarios. El proceso está impulsado por la misión y las metas de la organización y tiene en cuenta la cultura, las principales orientaciones estratégicas y los factores críticos para el éxito de la organización. En conjunto, esta información proporciona la meta de desempeño.

Desempeño = habilidad x motivación

Habilidad = aptitud x capacitación x recursos

Motivación = deseo x compromiso

En donde el desempeño es el resultado de la habilidad multiplicada por la motivación y la habilidad es el resultado de la aptitud multiplicada por la capacitación y los recursos, la motivación es el resultado del deseo multiplicado por el compromiso en el cual si los empleados están motivados, capacitados y comprometidos darán resultados superiores a los empleados que no están motivados. Las habilidades son las destrezas innatas que posee un individuo se incluyen las capacidades físicas y mentales con las que realiza sus labores las cuales se pueden mejorar a través de la capacitación, la motivación es la actitud que demuestra el empleado en el desempeño de sus funciones a través del deseo de realizar bien su labor y el compromiso primero con el mismo y luego con la empresa. (David A. & Kim S., 2011)

#### Evaluación del desempeño por objetivos

Alles, (2006) Afirma:

Descripción del puesto y de las conductas observadas, (comportamientos) es factible realizar la evaluación del desempeño, proceso en el cual son muy importantes la comunicación y el registro no sólo de la evaluación en sí misma habitualmente se utiliza un formulario, sino también del resultado de la entrevista de evaluación. (p.266)

#### Evaluación del desempeño por competencias

Alles, (2006) Afirma:

Cuando una empresa cuenta con definiciones de perfil por competencias se puede realizar la evaluación de desempeño por competencias. No alcanza con utilizar el término, se debe contar con un diccionario o catálogo de competencias y un diccionario o catálogo de comportamientos. (p. 269)

#### Principales diferencias en la evaluación del desempeño

## Por objetivos

Alles, (2006) Afirma:

Etapa inicial de fijación de objetivos, en los que se establecen los objetivos principales del puesto y los prioritarios para el año. Etapas intermedias o de evaluación del progreso. Antes de llegar al período final de evaluación generalmente un año, es aconsejable establecer con cierta periodicidad. Al final del período, reunión final de evaluación de los resultados. (p.266)

Generalmente hay evaluaciones ya diseñadas según los objetivos de la empresa. Las cuales se convierten en subjetivas, ya que se trata que sean lo más exactas posibles, con el desempeño observado durante el periodo evaluado.

## Por competencias

Alles, (2006) Afirma:

Las evaluaciones siempre deben hacerse en función de cómo se ha definido el puesto. Si la empresa trabaja con el esquema de competencias, evaluará en función de las mismas. Las competencias se fijan para la empresa en su conjunto, y luego por área y nivel de posición. En función de ellas se evaluará a la persona involucrada. Para trabajar en un modelo de competencias es imprescindible que se realice una apertura de las competencias en grados o niveles. (p. 269)

## Motivación

Es un factor psicológico del talento humano, siendo impactado por diferentes situaciones a su alrededor, como variable y totalmente personal para cada individuo, y no es la

excepción que en las instituciones existan factores que producen desmotivación a su capital Humano. Es un reto para las organizaciones mantener interesados y motivados a su personal para cumplir con los objetivos propuestos que se sientan identificadas y decididas con un sentido de pertenencia.

“La motivación consiste en generar el deseo de hacer esfuerzos importantes para alcanzar determinados objetivos organizacionales, lo cual dependerá de que éstos también permitan lograr objetivos individuales ”(Idalberto, 2009, p. 266).

#### 2.2.1.2 Plan de Carrera

Es una línea de formación o proceso llevado a cabo en una organización, donde el talento Humano va creciendo de un nivel a otro, desarrollado por la empresa disponible para el colaborador creando estabilidad laboral.

(Alles M. , 2009) Afirma:

Planes de carrera Implica el diseño de un esquema teórico sobre cuál sería la carrera dentro de un área determinada para una persona que ingresa a ella, usualmente desde la posición inicial. Para ello se definen los requisitos para ir pasando de un nivel a otro, instancias que conformaran los pasos a seguir por todos los participantes del programa (pag.206).

Desempeño laboral: Es la capacidad de realizar una labor asignada y que esta pueda ser evaluada a través de su rendimiento mediante herramientas estrategias que indique la efectividad y productividad en la organización. El desempeño laboral es un canal que facilita el crecimiento profesional en un Talento Humano.

Capacitaciones

Cabe resaltar que en la actualidad para las organizaciones son un alimento que hace posible transmitir a todo su capital Humano bien sea temas nuevos o temas que hayan sufrido algún cambio o en efecto para no perder el horizonte de los objetivos empresariales. “Capacitación: es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todo los niveles para que desempeñen mejor el trabajo” (ESTRADA, 1991, pág. 2)

Alles, (2006) Afirma:

“Las organizaciones tienden a ser hoy en día organizaciones del conocimiento. Cada puesto es ocupado por alguien que conoce la tarea, que no actúa tanto por delegación como por pericia. Los mercados globales son cada vez más exigentes” (p. 214).

Es importante que cada puesto de trabajo sea ocupado por el personal adecuado que cuente con las competencias para desempeñar con excelencia las tareas asignadas y que sea capaz de adquirir nuevas competencias cada año, aprovechando al máximo la capacitación que le brinde la empresa, así como también busque capacitarse por su propia iniciativa es decir que se convierta en un autodidacta que siempre este buscando mejorar sus conocimientos tanto para beneficio personal como para la institución a la que pertenece.

#### Plan de sucesión

Preparación para el ascenso utilizando el sistema de la formación de posibles sustitutos. Un posible sustituto es el que trabaja bajo la dirección y guía de otro, con la condición específica que se le dará la oportunidad de aprender el trabajo del hombre a quien posiblemente ha de sustituir (Scott, 1971, pág. 181).

## 2.2.2 Antecedentes de las metodologías

### 2.2.2.1 Análisis de perfil y descriptor de puesto

Durante el siglo XIX, la liga de la reforma del servicio civil , creada en Estados Unidos en el mandato del presidente Lincoln observaron el bajo rendimiento en la productividad por lo cual implementó exámenes para optar a un trabajo de esta manera alcanzaban saber que capacidades y habilidades tenían los candidatos para un puesto de trabajo ,para fortalecer los resultados implementaron la observación de las actividades que realizaban a través de entrevistas y la correspondencia postal. (RIOS, 1995)

Los tiempos van cambiando, y los inicios dan referencia de cómo eran las metodologías en cuanto la productividad y coordinación en las organizaciones sin contar con un descriptor y perfil de puesto. Así mismo describen de manera cronológica que a principios del siglo pasado por la falta de controles y especificaciones en el análisis y descriptor de puestos se tenía una baja productividad en cada puesto de trabajo.

### 2.2.2.2. Plan de Carrera

En la antigüedad las empresas no contaban con un manual o pauta a seguir para el desarrollo del plan de carrera del talento humano, cuando había plazas vacantes y el personal no estaba preparado se optaba por contratar personal de afuera. El trabajador era el responsable de su crecimiento dentro de la empresa.

Según (Tovar, 1999) la Evolución del plan de carrera en el tiempo:

Primera Etapa (Hasta 1960): Se concentra en estudiar la vocación de las personas.

Segunda Etapa (1960-1965): Se concentra en el desarrollo de directivos.

Tercera Etapa (1965-1970): Se busca que los planes de carrera constituyan una guía de para la trayectoria de la alta dirección buscando prever la formación, la rotación de personal, las promociones y en las medidas de lo posible, los intereses individuales.

Cuarta Etapa (desde 1970-1990): Se pretende que la carrera profesional concilie las aspiraciones personales con el desarrollo profesional dentro de la organización.

Quinta Etapa (De 1990 a la fecha) Se concentra en el desarrollo de competencias. Se distinguen tres tipos de competencias; Competencia de conocimiento, competencias de personalidad y competencias de inteligencia y aptitudes (pag.180).

### 2.2.3 Análisis crítico de la metodología

#### 2.2.3.1 Análisis de perfil y descriptor de puesto

En la investigación se observó que el análisis en los perfiles y descriptores de puestos no se encuentran actualizados, es importante mantener los mismos bien estructurados y realizar las actualizaciones que se requieren y se adapten a las exigencias de cada puesto y que sean comunicados en tiempo y forma al personal interesado

#### 2.2.3.2 Plan de Carrera

En la actualidad es de vital importancia para las empresas contar con un plan de carrera para los puestos claves de la organización, ya que se puede controlar el inventario de recursos disponibles para la empresa cuando hay renunciaciones, despidos, o la creación de nuevos puestos disponibles, de esa manera la empresa tiene la seguridad de contar con el personal idóneo para optar a plazas vacantes.

Es por ello que la institución financiera debe contar con un manual de competencias que se adapte a las nuevas tendencias y que vaya de la mano con las estrategias comerciales de



la institución que le permita el crecimiento al personal del área comercial de Tegucigalpa y cumplir con las estrategias de la alta gerencia.

### 2.3 Conceptualización

**Capacitación:** Actividades impartidas por las empresas con fechas y horarios ya calendarizadas, generalmente bajo la forma de un curso, cumpliendo con los objetivos predeterminados. Es el proceso de enseñar a los nuevos colaboradores todas las tareas que demanda su nuevo puesto y las habilidades básicas para realizar su trabajo. (Alles M. A., 2012)

**Crecimiento y desarrollo profesional:** “Conjunto de acciones tendientes a hacer crecer las capacidades de una persona en relación con su puesto de trabajo, actual o futuro. Implica el desarrollo tanto de conocimiento como de competencias” (Alles M. A., 2012)

**Competencias laborales:** Son la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos del desempeño como se desenvuelve el colaborador proyectando su actitud, habilidades y conocimientos en el puesto de trabajo. Se reconoce que una persona es competente una vez que se comprueba y demuestra que puede realizar dicha labor. El individuo debe ser capaz de desempeñar la competencia que dice tener y esta a su vez se pueda observar y comprobar. (Alles M. A., 2012)

**Plan de carrera:** Es uno de los beneficios que las organizaciones brindan a sus empleados mediante formación y capacitación, con el objetivo de que su personal pueda superarse y crecer dentro de la empresa. Implica el diseño de un esquema teórico desde su posición inicial debe, ir cumpliendo con requisitos específicos para ir pasando de un nivel a otro, estos son los pasos que deben cumplir todos los integrantes del programa. (Alles M. , 2009)

**Plan de Sucesión:** Es anticiparse a los requerimientos de la empresa en el futuro en cuanto a su inventario disponible para satisfacer las plazas vacantes como apoyo a la gerencia para la toma de decisiones sobre promociones internas.

## 2.4 Instrumentos utilizados

De acuerdo a la investigación realizada para brindar respuesta a los objetivos se aplicarán los siguientes instrumentos:

Entrevista: son los métodos populares para obtener información acerca de los puestos, hay un amplio rango de tipos de entrevistas que van desde las no estructuradas (preguntas abiertas) hasta las muy estructuradas preguntas específicas, en las que el analista del puesto utiliza cuestionarios detallados para plantear las preguntas. También se pueden definir como un diálogo entre el entrevistador y el entrevistado.

Cuestionario: se realizan preguntas para obtener estadísticas, las cuales pueden ser abiertas o cerradas de esta manera se impiden modificaciones en las respuestas, obtiene un panorama real para dar respuesta al planteamiento del problema. También se pueden aplicar a una parte de la organización para evaluar los procesos, sistemas, clima laboral, con los resultados obtenidos se pueden tomar decisiones siempre pensando en la mejora continua de la empresa.

## 2.5 Marco Legal

### Capítulo II requisitos mínimos de gobierno, valores y estrategias corporativas

Artículo 5.- Aspectos de gobierno corporativo. Las instituciones supervisadas deberán administrar sus negocios mediante la aplicación de un Gobierno Corporativo, considerando los

aspectos contemplados en el Artículo 73 de la Ley del Sistema Financiero, y en particular los incisos del 1 al 4 y 8 que textualmente dice lo siguiente:

- 1) Diseñar una planeación estratégica que incluya la definición de objetivos de mediano plazo y ejercer un seguimiento continuo de la misma;
- 2) Contar con manuales de procedimientos para asegurar el cumplimiento de los valores corporativos, los objetivos estratégicos y las normas éticas de conducta, que deberán ser comunicados a todos los niveles organizativos de la institución;
- 3) Definir un plan de negocios que permita evaluar el desempeño financiero de la institución, la participación de cada uno de los órganos de dirección y administración en el logro de los resultados y la viabilidad del negocio;
- 4) Establecer los requisitos de competencias individuales necesarias para ejercer los distintos cargos dentro de la institución, de conformidad con las funciones asignadas;
- 8) Documentos y/o lineamientos que contengan información sobre política de selección, inducción y capacitación continua del personal, incentivos financieros y administrativos ofrecidos a la Gerencia General, las gerencias de líneas de negocios y otros empleados para que actúen apropiadamente y persiguiendo los mejores intereses de la institución, tales como las políticas de remuneraciones, compensaciones ejecutivas, opciones sobre acciones de la institución, promociones y otros reconocimientos y beneficios;

(<https://www.cnbs.gob.hn/blog/2016/07/28/circular-cnbs-no-0302016/>, s.f.)

## **CAPÍTULO III. METODOLOGÍA**

En este capítulo se describen las metodologías o procedimiento que conlleva el desarrollo de la investigación en donde se explicará que tipo de estudio se realizó, así como determinar los instrumentos a aplicar, posteriormente presentar los resultados y análisis de instrumento aplicado.

### 3.1 Congruencia Metodológica

#### 3.1.1 Matriz Metodológica

Es el detalle donde se presenta la relación de Título, problemas de la investigación, objetivo general y objetivos específicos, así como las variables de estudio siendo variable dependiente y variables independientes con el objetivo de revisar la congruencia metodológica.

**Tabla 2: Matriz de Congruencia**

<b>Matriz metodológica</b>						
<b>Título</b>	<b>Problema</b>	<b>Preguntas de investigación</b>	<b>Objetivos</b>		<b>Variables</b>	
			<b>Generales</b>	<b>Específicos</b>	<b>Dependiente</b>	<b>Independiente</b>
Manual de competencias para fortalecer un plan de carrera para el personal del área comercial de una institución financiera en Tegucigalpa	Carencia de una guía que ha frenado el desarrollo y crecimiento profesional, limitando alcanzar un plan de carrera en los colaboradores del área comercial de la institución financiera en Tegucigalpa	1. ¿Cuál es el nivel de conocimiento del personal del área comercial de la institución financiera en Tegucigalpa de las diferentes competencias laborales requeridas para optar a un nuevo puesto?	Proponer un plan de acción que pueda contribuir al desarrollo profesional del personal del área comercial asignado a Tegucigalpa mediante una herramienta que ayude al colaborador a conocer las competencias necesarias que se requieren para optar a plazas vacantes, para incentivar el plan de carrera hasta obtener otra posición dentro de la institución.	1. Identificar si el personal del área comercial de la institución financiera en Tegucigalpa conoce las diferentes competencias laborales para optar a un ascenso internamente.	Capacitación	Plan de carrera
		2. ¿Cuáles son las competencias necesarias que debe poseer el personal del área comercial en Tegucigalpa para concursar a nuevos puestos?		2. Determinar las competencias necesarias que debe tener el personal del área comercial y que se requieren para optar a ocupar nuevos puestos dentro de la institución.	Desempeño laboral	
		3. ¿Cuáles son las competencias laborales descritas actualmente en los perfiles de puesto claves del área comercial de la institución financiera en Tegucigalpa?		3. Analizar los descriptores de puesto actuales de puestos claves del área comercial de la institución financiera en Tegucigalpa, para identificar las competencias requeridas que conlleve un crecimiento profesional.	Competencias laborales	
		4. ¿Cuál sería el plan de acción que promueva el desarrollo profesional y fortalezca un plan de carrera en el personal del área comercial de la institución financiera en Tegucigalpa?		4. Realizar un manual de competencias laborales que permita el desarrollo profesional en los colaboradores de la institución financiera en Tegucigalpa en aras de fortalecer un plan de carrera internamente.	Plan de sucesión	

### 3.1.2 Operacionalización de Variables

**Tabla 3: Operacionalización de Variables**

<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>
PLAN DE CARRERA
<b>VARIABLES INDEPENDIENTES</b>
CAPACITACIÓN
DESEMPEÑO LABORAL
COMPETENCIAS LABORALES
PLAN DE SUCESIÓN

### 3.2 Plan de carrera

#### 3.2.1 Tipo y enfoque de investigación

##### Tipo de investigación

El estudio es de tipo descriptivo, ya que se pretende conocer las diferentes competencias laborales necesarias que debe tener el personal, así como las bases que fomentan un plan de carrera en los colaboradores del área comercial de la institución financiera en Tegucigalpa.

##### Enfoque de estudio

Esta metodología es de enfoque cualitativo ya que se pretende identificar e interpretar la importancia de las diferentes competencias laborales del personal en el área comercial de la institución financiera en Tegucigalpa, siendo un enfoque estratégico para efecto de productividad hoy en día en las organizaciones.

### 3.2.2 Descripción del ámbito de la investigación

Se estableció realizar la investigación a una institución financiera de Honduras, siendo seleccionada el área comercial en Tegucigalpa, tomando como base el origen de la problemática, así mismo se destaca que en el área comercial se cuenta con 7 niveles de puestos

El alcance del estudio fue únicamente a un área debido a que por factor tiempo no era posible realizar estudio a toda la institución, así como el grado de acceso de información es restringida en algún área de la institución por temas de información delicada.

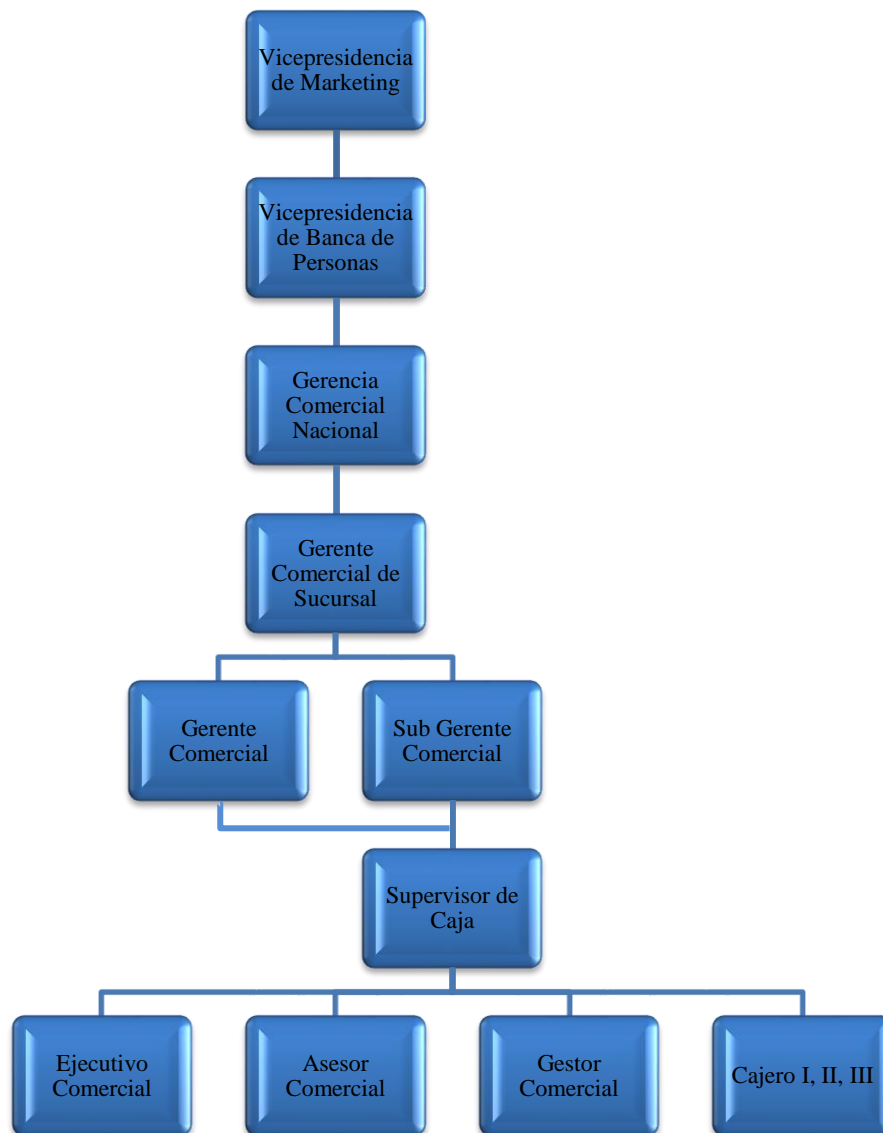
### 3.2.3 Población y muestra

#### Población

La investigación tuvo lugar a una población total de 247 personas, siendo el área comercial de la institución financiera localizada en Tegucigalpa.

El área comercial de la institución, pertenece a Banca de personas, cuenta con 247 empleados como población completa, clasificado de la siguiente manera: 8 Gerentes comerciales, 4 Sub-gerentes, 5 Ejecutivos de persona, 33 Gestores comerciales ,16 Asesores comerciales, 27 Supervisores de caja y 154 Cajeros.

Ilustración 1: Organigrama del Área comercial



### Muestra

El tipo de muestra para la investigación realizada al área comercial de la institución financiera en Tegucigalpa, es probabilística, lo cual todos tienen la probabilidad de ser seleccionados para la muestra, así mismo es de tipo estratificada, ya que fueron objetos de participación los 7 puestos que conforman el área comercial, cabe resaltar que cada nivel posee diferentes experiencias y antigüedad lo que hace posible obtener resultados más amplios.



**Tabla 4: Cálculo de muestras**

$$n = \frac{Z^2 \cdot X \cdot P \cdot Q \cdot X \cdot N}{\Sigma^2(N - 1) + z^2 \cdot X \cdot P \cdot Q \cdot X \cdot N}$$

0.8836	0.5	0.5	247	54.56	49.31
0.0036	246	0.8836	0.25	1.107	

n	Segmento de la población	
N	Población universo	247
P	probabilidad de que ocurra	0.5
Q	Probabilidad de que no ocurra	0.5
Z	Nivel de confianza 95%	0.94
Σ	Margen de Error 5%	0.06

### 3.2.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

Para llevar a cabo el estudio se requirió dos técnicas de recolección de datos, siendo una encuesta aplicada electrónicamente diseñada en Google Drive, lo cual fue enviado a la muestra correspondiente y como segunda técnica la aplicación de una entrevista presencial con gerentes comerciales por ser el nivel más alto del área en estudio.

A sí mismo para obtener la información necesaria fue oportuno utilizar dos instrumentos, siendo la primera un cuestionario de 13 preguntas estilo cerradas (ver anexo 1) con el objetivo de recolectar la información específica y necesaria, el segundo instrumento fue una entrevista de 9 preguntas estructuradas (ver anexo 2). Para efectos de recabar información más amplia.

### 3.2.5 Plan de recolección y procesamiento de datos

El plan de recolección de los datos se realizó mediante encuesta electrónica por Google Drive y entrevista presencial dirigida al personal del área comercial de la institución financiera en Tegucigalpa, con el objetivo de obtener los resultados requeridos en la investigación.

Encuesta y entrevista fue aplicada por el equipo investigador el día sábado 1 de septiembre del 2018 de 7:00 a.m. – 1:00 p.m.; Seguidamente se realizó el procesamiento de la información recabada por el instrumento aplicado el día lunes 3 de septiembre para dar inicio al análisis de los resultados.

La obtención de datos fue de fuente primaria; siendo la encuesta y entrevista realizada al personal del área comercial de la institución financiera.

### 3.3 Análisis de perfil y descriptor de puesto

En la investigación desarrollada se utilizó la metodología de análisis de perfiles y descriptor de puesto como apoyo sobre información existente y conocer las exigencias y necesidades sobre competencias laborales requeridas por tres puestos claves para del área comercial y que sea la base para desarrollar la propuesta.

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS**

A continuación, se presenta información acerca de la institución financiera donde se realizó el estudio, así mismo se presentan los resultados obtenidos en esta investigación mediante el vaciado del instrumento aplicado, con el fin de brindar respuesta al problema identificado y cumplir con el objetivo planteado a inicio de la investigación.

### 4.1 Antecedentes de la empresa

#### 4.1.1 Breve descripción histórica

Sólido grupo financiero con trayectoria nacional e internacional con 2200 empleados en Honduras.

#### 4.1.2 Productos que elabora o servicios que ofrece

La Institución Financiera ofrece servicios financieros está conformado por empresas líderes en Honduras, las cuales brindan soluciones integrales a sus clientes en los rubros de banca, seguros, pensiones y cesantías, leasing, almacenamiento general, casa de bolsa y procesamiento de tarjetas de crédito.

### 4.2 Proceso actual:

Se describe la situación actual con la finalidad de conocer las necesidades internas y brindar apoyo mediante una propuesta de mejora para el área comercial de la institución financiera en Tegucigalpa

#### 4.2.1 Descripción de los procesos

- **Funciones:** El personal del área comercial cuenta con su propio descriptor de puesto para llevar a cabo cada una de las tareas correspondiente al puesto.
- **Entrenamiento:** El entrenamiento está a cargo de la agencia que recibe el nuevo personal, siendo entrenado bajo las experiencias obtenidas a lo largo de la trayectoria, y lineamientos ya establecidos, no se cuenta con un manual de entrenamiento paso a paso.
- **Inducción o Capacitación:** El personal es informado sobre las diferentes políticas de la institución, no existe inducción sobre las diferentes competencias extracurricular necesaria en el desempeño del puesto contratado.

#### 4.2.2 Análisis del personal

El personal que labora en el área comercial de la institución financiera en Tegucigalpa, son profesionales de educación media, pregrado y postgrado.

El capital Humano que pertenece en el área comercial de la institución financiera en Tegucigalpa desempeña los puestos como gerente comercial, subgerente, Supervisor de caja, ejecutivo de negocios, gestor comercial, cajero I, cajero II, y cajero III. Lo cual representa variedad de niveles dentro del área.

### 4.3 Método de medición a ser aplicado

#### 4.3.1 Justificación

Se llevó a cabo el diseño de un cuestionario con preguntas cerradas y entrevista estructurada, con la finalidad de obtener información específica sobre las competencias laborales, siendo la limitante de la escasez del crecimiento profesional en el personal del área comercial de la institución financiera en Tegucigalpa , de esta manera se pretendió conocer el nivel de conocimiento y la capacidad de desarrollo de algunas competencias necesarias que

generan competitividad en la institución financiera y conocer la relevancia que genera para el crecimiento y desarrollo profesional dentro de una institución , así mismo cuanto representa en un plan de carrera en los colaboradores .

#### 4.3.2 Aplicación

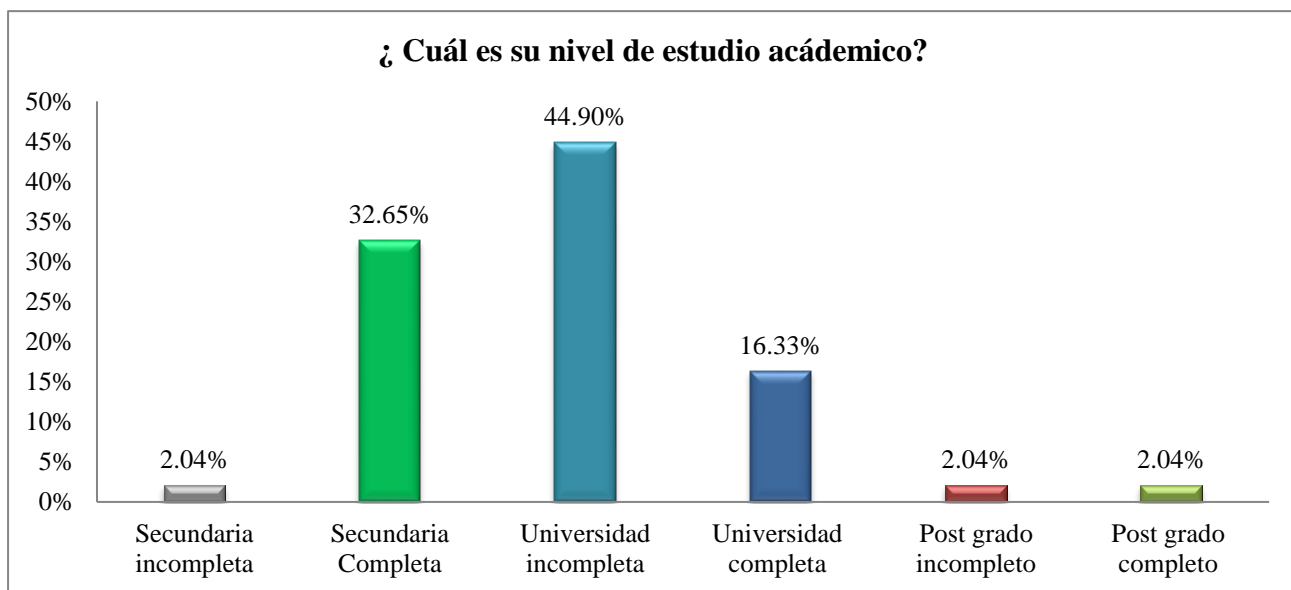
Fue conveniente aplicar el instrumento al área comercial de la institución financiera en Tegucigalpa, cuya área representa oportunidades de mejora por tratarse de un área de negocios que conlleva la rentabilidad de la institución, se resalta que el área comercial cuenta con siete niveles de puestos, lo cual genera oportunidades de crecimiento dentro de la misma y es la base para forjar un plan de carrera en la institución, siendo oportuno aplicar encuesta y entrevista.

- Encuesta: Se elaboró un cuestionario de 13 preguntas con respuesta cerradas para la recolección de dato específicos y necesarios, la misma fue aplicado al personal del área comercial de la institución financiera en Tegucigalpa.
- Entrevista: Se realizó una entrevista conformada por 9 preguntas, siendo brindada por Gerente comercial, con la finalidad de recopilar amplia información para efecto de elaboración de propuesta. Cabe resaltar que fue aplicado únicamente a 2 gerentes, tomando como base el puesto con mayor jerarquía y experiencia dentro del área de estudio.

#### 4.3.3 Resultados y análisis

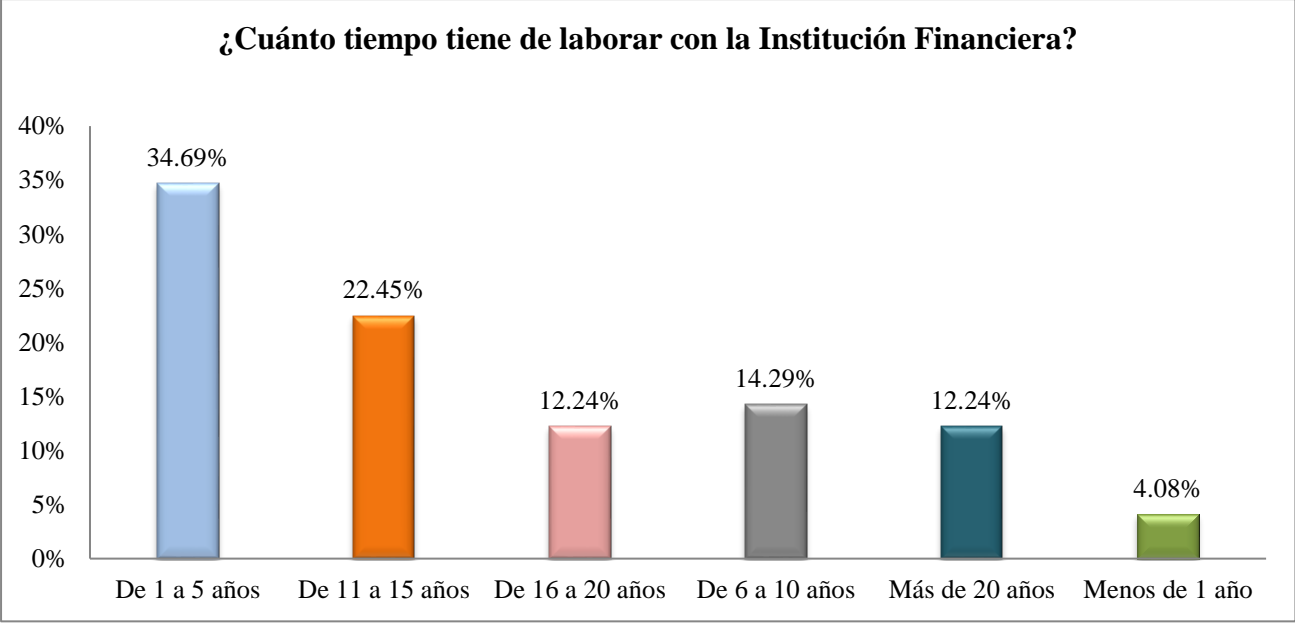
##### 4.3.3.1 Resultados y análisis de encuesta

En esta sección se brinda un análisis e interpretación por los resultados obtenidos en la encuesta realizada y entrevista de profundidad al personal del área comercial de la institución financiera en Tegucigalpa, cabe resaltar que se anuncian únicamente la interpretación de gráficos de mayor importancia que representan el origen de la investigación, así mismo 2 entrevistas realizadas a gerentes de agencia para ampliar información interna.



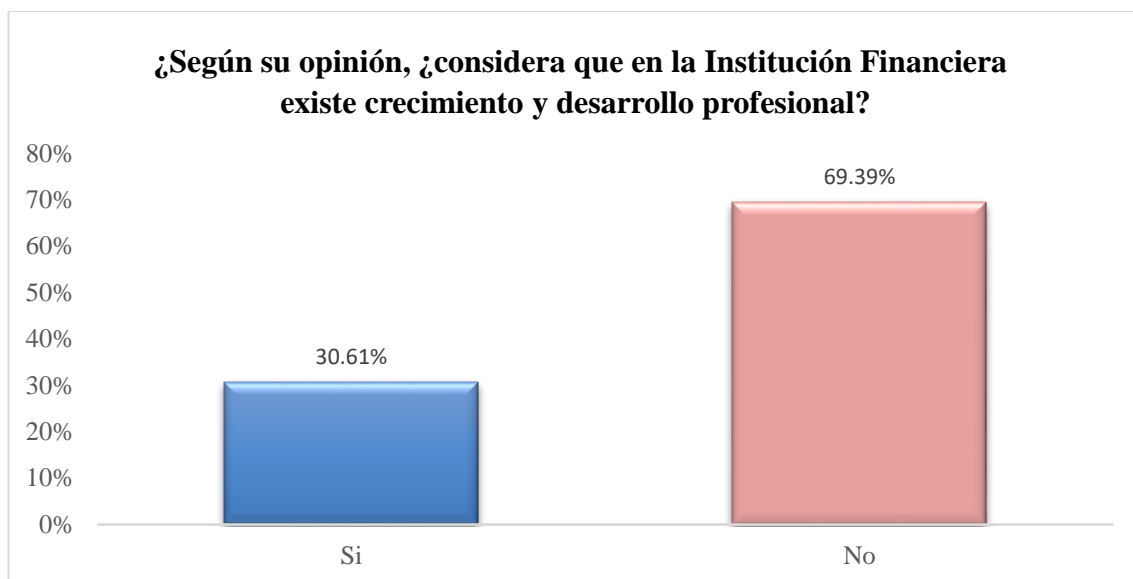
**Ilustración 2: Nivel de estudio**

Si bien es cierto, este gráfico forma parte de datos demográficos, la información obtenida nos lleva a identificar cual es el nivel académico para analizar si es un motivo que está afectando el desarrollo y crecimiento profesional dentro de la institución financiera. Se observó con un del 44.90% se encuentra el nivel académico universitario incompleto es el de mayor porcentaje, siendo oportuno motivar al personal para que continúe sus estudios para que estén preparados cuando se presente una oportunidad laboral internamente como uno de los factores que se toma en cuenta en el proceso de selección y contratación.



**Ilustración 3: Tiempo de servicio**

Este resultado arroja que el porcentaje más alto se ubica en una antigüedad de 1 -5 años con 34.69 %, lo cual indica que muchos colaboradores después de esa antigüedad migran a otra empresa o bien son desvinculados por que no cumplen con las exigencias de la institución financiera.

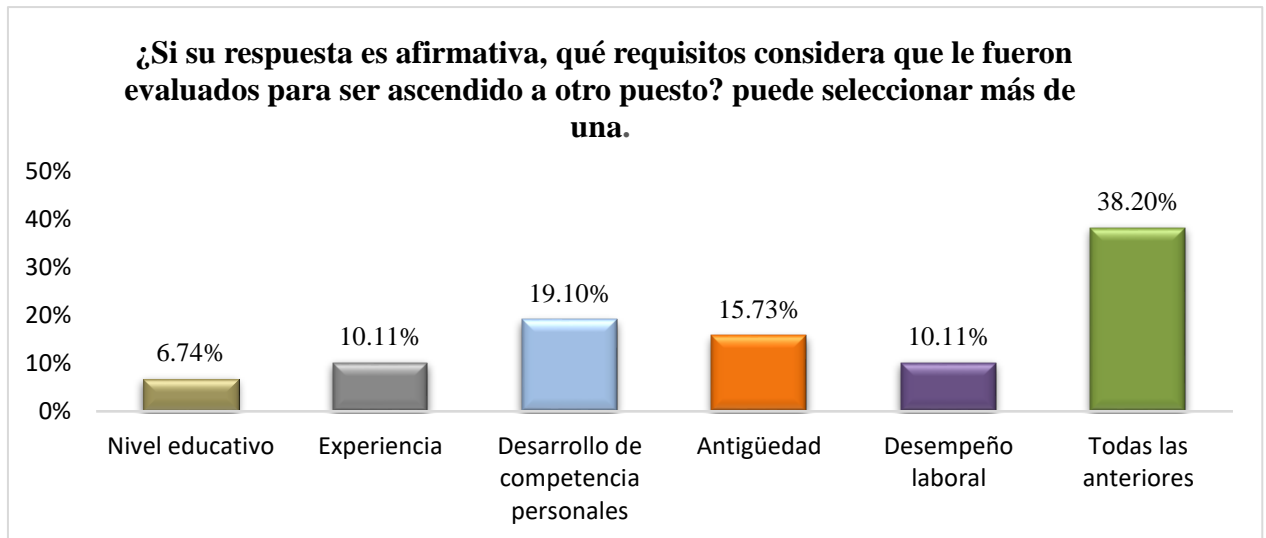


#### **Ilustración 4: Crecimiento y desarrollo profesional**

La interrogante se realizó con el propósito de conocer sobre el crecimiento profesional internamente.

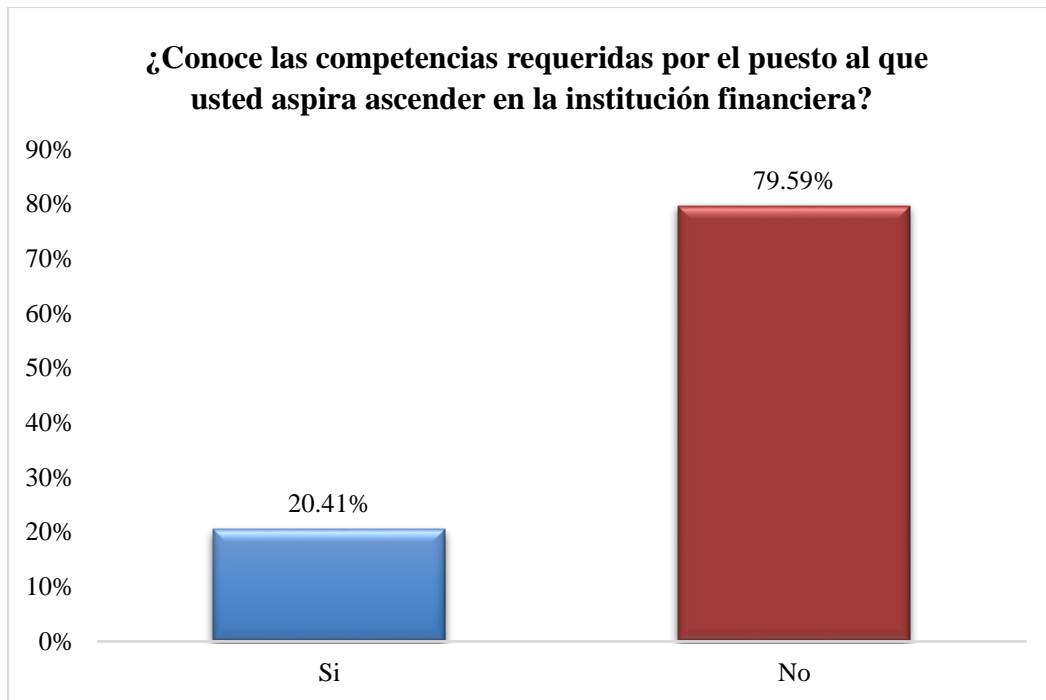
Los resultados obtenidos en la encuesta realizada al personal del área comercial de la institución financiera en Tegucigalpa indica que un 69.39% contestó que no hay crecimiento profesional, lo cual hace referencia que en efecto la causa de desconocimiento de competencias laborales incide en el crecimiento profesional para el personal del área comercial en Tegucigalpa y por consiguiente se pierde el plan de carrera.





**Ilustración 5: Evaluación de requisitos para promoción**

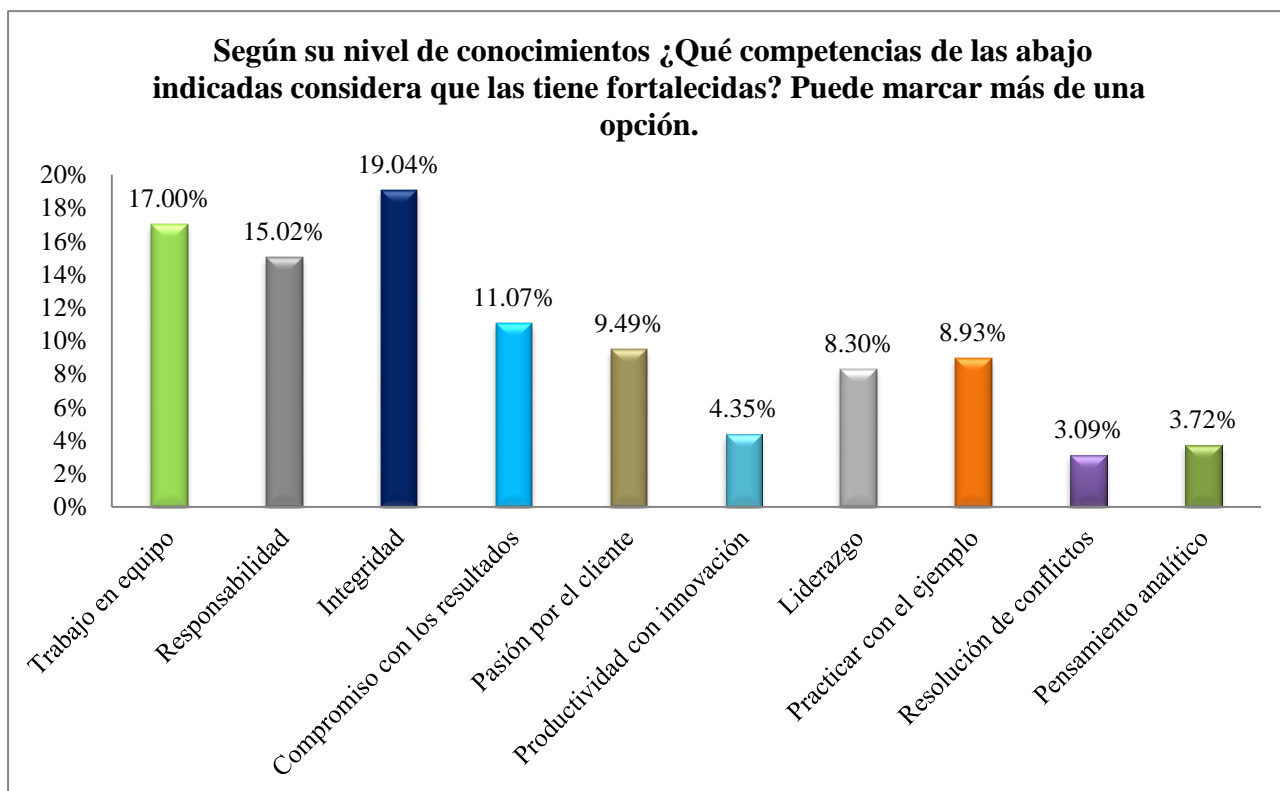
En relación a los porcentajes bajos según la opinión de los encuestados, el nivel educativo y experiencia no es el elemento fuerte que conlleve el éxito de ser promovido en los candidatos del área comercial; sin embargo, un 38.2 % es conveniente aclarar que todos los elementos mencionados en la gráfica, son requisitos para una evaluación curricular tratándose de un área que genera negocio y que está al servicio del cliente



#### **Ilustración 6: Competencias para ascenso**

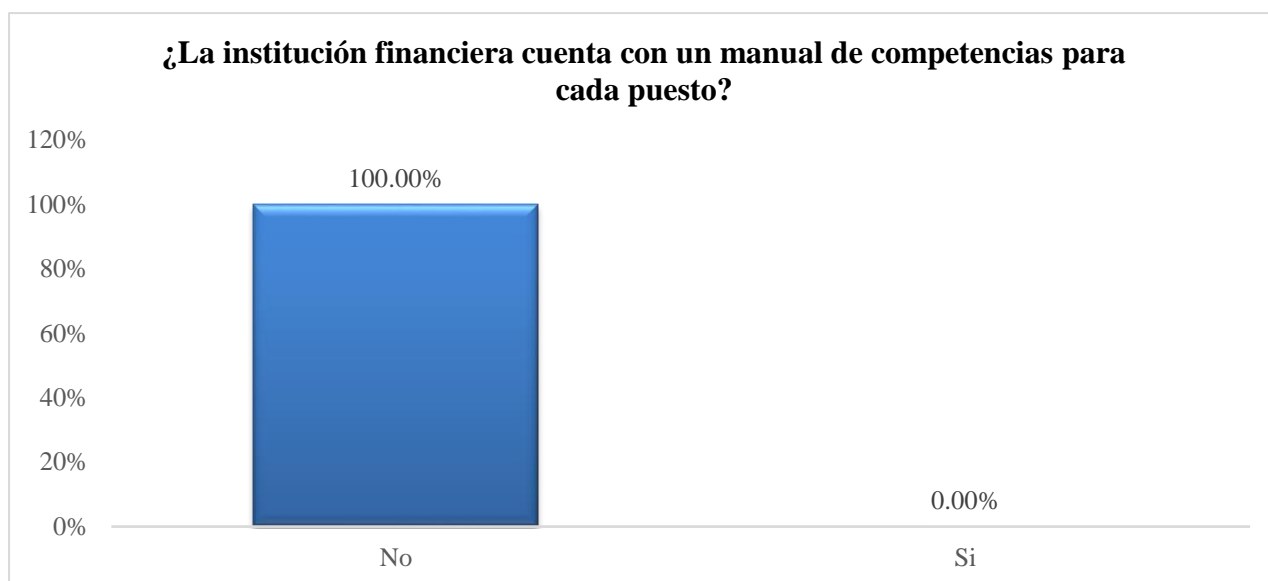
En la consulta realizada al personal del área comercial de la institución financiera en Tegucigalpa mediante la encuesta aplicada, los resultados indican que un 79.59% de los colaboradores desconocen las competencias laborales que la institución financiera exige en la actualidad para cubrir las diferentes plazas que surjan internamente.

Con el dato obtenido demuestra que existe un factor que ha limitado al personal del área comercial conocer las diferentes competencias laborales que apoyan el buen desempeño laboral.



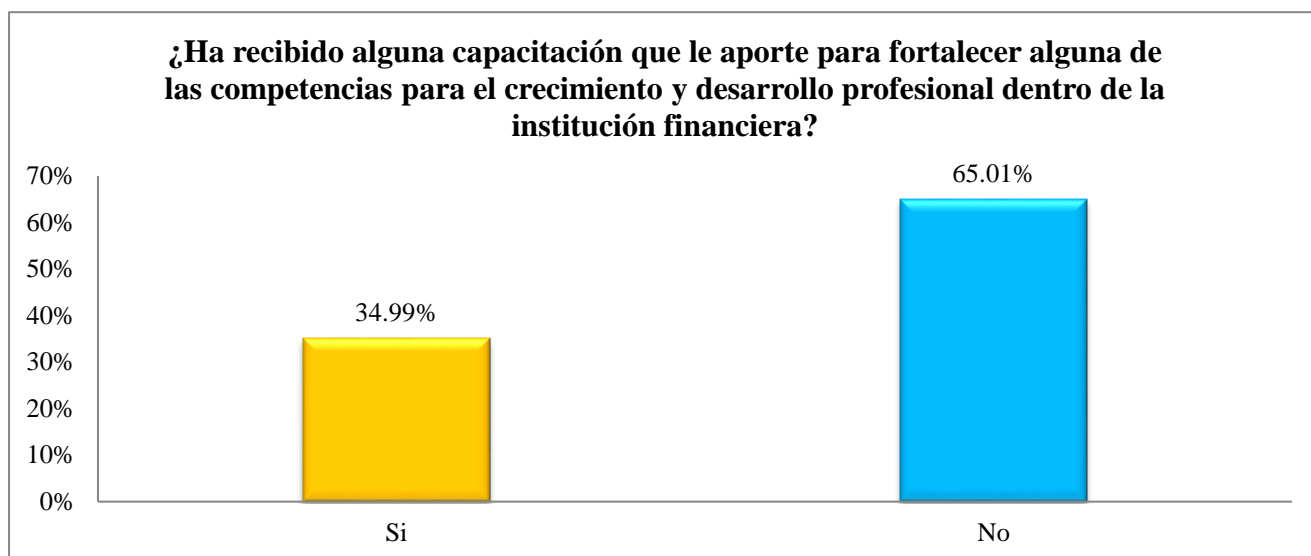
**Ilustración 7: Competencias fortalecidas**

Con el objetivo de conocer el fortalecimiento de algunas competencias laborales en el personal del área comercial de la institución financiera en Tegucigalpa, se obtuvo un resultado entre los más altos porcentajes de 17, 15 y 19% en trabajo en equipo, responsabilidad e integridad respectivamente. Sin embargo, estos resultados en general de la batería de competencias consultada en la encuesta aplicada, promueven a desarrollar una guía para fortalecer y desarrollar nuevas destrezas que contribuyan a un mejor desempeño y crecimiento profesional en el personal del área comercial de la institución financiera en Tegucigalpa.



**Ilustración 8: Existencia de manual de competencias**

El personal del área comercial de la institución financiera en Tegucigalpa afirma un 100% que no existe un manual de competencias laborales, siendo una oportunidad de mejora el equipo de estudio en elaborar una guía que contribuya a conocer y desarrollar las diferentes competencias laborales en el personal del área comercial. Cabe resaltar que, por tratarse del área comercial del Banco, será beneficioso contar con un personal altamente competitivo.



**Ilustración 9: Capacitaciones**

Resultados demuestran según encuesta realizada al personal del área comercial de Tegucigalpa, demuestran un 34.99 % han recibido capacitación para fortalecer algunas competencias laborales necesarias, sin embargo, el 65.01 % afirman no haber recibido, es importante que el área comercial reciba capacitaciones sobre las diferentes competencias para el desarrollo eficaz de sus funciones y genere competitividad para lograr la visión de la institución.

#### 4.3.3.2 Resultados y análisis de entrevista en profundidad

Resultados de entrevista de profundidad aplicada dos gerentes comerciales de la institución financiera en Tegucigalpa, establece que en efecto la institución existe plan de carrera, sin embargo se puede ver afectado si no se cumplen con una serie de requisitos por parte del colaborador, actualmente para procesos de crecimiento y desarrollo profesional no basta con tener antigüedad o un título académico para optar nuevos puestos, los postulantes compiten ante una serie de requisitos para lograr un puesto o una sucesión futura.

Es importante resaltar que uno de los gerentes menciona una batería de competencias laborales que ejerce en sus funciones como parte de cumplimiento de objetivos de la agencia asignada.

Así mismo mencionan los gerentes comerciales que la evaluación del desempeño de los colaboradores se evalúa mediante una calificación de acuerdo a las destrezas o habilidades y ponen en práctica cada año.

Otro de las preguntas realizada a los gerentes, es la importancia de las capacitaciones en su área, donde confirma que es de alta importancia que el personal se encuentre capacitado para un buen desempeño laboral.

#### 4.3.3.3 Resultado del análisis de descriptor y perfil de puesto.

##### Análisis del descriptor de puesto

Para realizar la propuesta de mejora fue necesario analizar los descriptores de puestos del área comercial de la institución financiera en Tegucigalpa, siendo una fuente que nos genera información pertinente a través de la descripción de funciones o actividades que realiza cada puesto clave (Gerente comercial, Subgerente comercial y supervisor de caja), siendo así la guía para identificar las diferentes competencias requeridas en los puestos analizados.

### **Puesto Gerente comercial**

Actualmente el descriptor de puesto para gerente comercial tiene una misión en cumplir o asegurar las metas de colocación en la agencia asignada, el descriptor de puesto se encuentra segmentado en tres categorías que debe cumplir (ver anexo 3), es así como se identifican las diferentes competencias necesarias que contribuya al desempeño laboral eficientemente.

1. **Actividad estratégica:** Funciones estratégicas derivadas de la misión y visión de la institución financiera y que la misma se lleva a cabo por el gerente comercial, estas funciones contribuyen al funcionamiento y productividad total de la agencia asignada y es así como de este segmento se abre el catálogo de competencias estratégico o corporativo.
2. **Servicio al cliente:** Dentro de este segmento existen múltiples funciones que se relaciona con aquellas actividades en función de los clientes, captación de mercado, mantener la relación comercial, promocionar productos, realizar visitas a clientes entre otras. Para lo cual se determinó que de este descriptor surgen todas aquellas competencias afines a lo comercial.
3. **Otras actividades:** En este segmento están todas aquellas actividades administrativas como ser; coordinar, monitorear, elaborar, gestionar, entre otras funciones las cuales son parte de los objetivos de la institución financiera. Antes de las funciones mencionadas, se establece que de este segmento surgen competencias específicas o genéricas necesarias para el buen desempeño del puesto.

### **Puesto Subgerente comercial**

Actualmente el descriptor de puesto para subgerente comercial posee funciones similares al del gerente comercial, tiene la misión de liderar, cumplir o asegurar las metas de colocación en la agencia asignada, seguimiento y ejecución de objetivos estratégicos, para ello las funciones del puesto se desglosan en tres segmentos (ver anexo 3).

1. **Actividades estratégicas:** Conlleva la participación de las estrategias comerciales, coordinar, ejecutar las estrategias comerciales, planificar, dirigir, entre otras más funciones dentro de este segmento. Cabe resaltar que el análisis de estas funciones conlleva en trabajar

en las competencias laborales que se relacionan a las funciones antes descritas y que contribuya a brindar una batería de competencias requeridas y necesarias para un desempeño eficaz.

2. Servicio al cliente: En este segmento se especifica las actividades afines de atención al cliente, resolver reclamos, como también todas aquellas funciones relacionado con la parte comercial; llámese promoción de productos, captación de nuevos clientes, relación comercial con las empresas, entre otras afines. Ante las funciones descritas es conveniente realizar una guía de competencias laborales para el cumplimiento óptimo de sus funciones.

3. Otras actividades: Para este segmento se ubican todas aquellas actividades con el seguimiento de negocio, seguimiento de auditorías, cumplimiento de políticas de la institución, desarrollo de informe entre otras actividades de peso, siendo la oportunidad para desarrollar una guía que contenga las diferentes competencias laborales requerida en el puesto de subgerente comercial.

### **Puesto supervisor de caja**

Actualmente el descriptor de puesto de supervisor de caja va relacionado con las actividades administrativas de la agencia, sin embargo, también debe cumplir metas comerciales como parte de los objetivos de la agencia.

1. Actividades estratégicas: Las actividades estratégicas del supervisor de caja va en relación con la parte administrativa y operativa de la agencia asignada.

2. Servicio al cliente: Relacionado en todas aquellas actividades de resolver y atender al cliente, sin dejar a un lado las metas comerciales.

3. Otras actividades: funciones afines operativas y administrativas de la agencia, así como funciones de supervisar, dirigir. La información plasmada en el descriptor de puesto hace



referencias de las múltiples competencias laborales que debe poseer la persona a cargo del puesto en el área comercial y resaltar que las competencias laborales son derivadas de las funciones que se realiza en el puesto.

#### 4.4 Análisis Global

Con la investigación realizada al área comercial de la institución financiera en Tegucigalpa, se logró conocer que existe bajo conocimiento y desarrollo de algunas competencias laborales, siendo este un motivo que incide en el bajo crecimiento laboral dentro de la institución financiera, así mismo se logró determinar que en el área comercial no cuentan con una guía que contribuya a mejorar el conocimiento sobre competencias laborales que son requeridas para lograr crecer laboralmente.

Otro de los puntos a mencionar, es la baja concentración en capacitaciones sobre el fortalecimiento y desarrollo de competencias laborales para el personal del área comercial de la institución financiera en Tegucigalpa.

A nivel general los resultados obtenidos muestran que hay oportunidad de mejora a través del diseño de una herramienta o guía que favorezca en reforzar el conocimiento o desarrollo de habilidades y destrezas

#### 4.5 Propuesta de mejora

##### Propuesta de mejora

El objetivo de una propuesta de mejora, es desarrollar una solución al problema identificado, lo cual fue al inicio del estudio.

Para la institución financiera se encontró un problema relacionado con el crecimiento profesional internamente, causado por la falta de conocimiento y desarrollo de competencias

laborales, siendo oportuno desarrollar un manual genérico de competencias laborales, para lo cual se presenta el siguiente modelo.

**MANUAL DE COMPETENCIAS PARA EL PERSONAL  
DEL ÁREA COMERCIAL DE UNA INSTITUCIÓN  
FINANCIERA DE TEGUCIGALPA**

**Competencias Blandas**

**Competencias Duras**

**OCTUBRE 2018**

## **Manual de competencias laborales**

Manual de competencias laborales es un glosario conceptualizado de destrezas o habilidades para fines de conocimiento de cada uno de los colaboradores, a su vez cada competencia descrita cuenta con una escala de 4 categorías que contribuye a realizar una autoevaluación para que cada colaborador pueda identificar su nivel de desarrollo.

Cada categoría cuenta con un nivel de peso, horizontalmente de las letras A, B, C y D; en donde A significa óptimo y D nivel bajo.

En el nivel A es donde interviene la parte gerencial ya que es la encargada en la definición y diseño de las estrategias.

En el nivel B es donde se implementan y se le da seguimiento a las estrategias que se diseñaron en el nivel A.

En el nivel C se verifica el cumplimiento de las actividades, se puede mencionar que en este nivel se encuentra la parte operativa.

En el nivel D se ejecutan las actividades según la prioridad de acuerdo a las estrategias.

A si mismo cada categoría de cada competencia laboral cuenta con cuatro explicaciones descritas verticalmente para llevar a cabo la autoevaluación.

**Beneficios y fines que genera el manual de competencias**

El manual de competencias laborales está desarrollado con un estilo genérico, contribuye al crecimiento del personal que labora para el área comercial de la institución financiera en Tegucigalpa, los manuales de competencias benefician en:

- Impulsar el conocimiento de las diferentes competencias laborales mediante la conceptualización y autoevaluación personal guiada por el manual.
- Fortalecer e incentivar a cada colaborador a obtener el nivel óptimo en el desarrollo de cada una de las competencias laborales.
- Contribuir a obtener resultados óptimos al momento de la evaluación del desempeño dentro de la institución
- Mejorar la productividad para cumplimiento de la visión de la institución, para preparar y desarrollar un profesional experto y comprometido.

El diseño del manual de competencias está desarrollado de fácil comprensión y dirigido a todo el personal de área comercial de la institución financiera en Tegucigalpa, siendo el plan de acción para contrarrestar a la problemática encontrada en el área.

### **Contenido manual de competencias**

Competencias blandas tiene que ver con la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad, conocimientos y valores adquiridos:

- Responsabilidad  
Habilidad para ejecutar sus funciones con precisión, calidad, de manera consciente y tomar decisiones siguiendo los lineamientos establecidos.
- Integridad  
Capacidad para comprometerse de acuerdo a principios éticos, valores y buenas prácticas profesionales respetando el cumplimiento de las leyes.
- Comunicación  
Capacidad para organizar ideas de forma clara expresando el mensaje de manera asertiva.
- Pensamiento analítico

Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente a fin de establecer sus interrelaciones.

- Resolución de problemas

Capacidad para anticiparse, solucionar y superar dificultades, inconvenientes y complicaciones encontradas emprendiendo las acciones correctivas necesarias cumpliendo con la estrategia organizacional, respetando costos, tiempos de respuesta y recursos.

- Planificación y organización

Capacidad para determinar eficazmente metas con un orden de importancia en su tarea, área o proyecto.

- Pasión por el cliente y el equipo

Capacidad para actuar en tiempo y forma, Implica anticiparse a las necesidades de los clientes internos o externos, actuales o potenciales con una vocación permanente de servicio al cliente.

- Compromiso con los resultados

Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización.

Competencias duras se identifican con todo el conocimiento académico curricular obtenido durante el proceso formativo formal:

- Liderar con el ejemplo

Capacidad para comunicar la estrategia y valores organizacionales a través de un modelo de conducción personal para orientar las acciones de otros.

- Visión estratégica

Capacidad para conocer, entender, anticiparse y comprender las tendencias y los cambios del entorno e identificar el impacto en la organización con el propósito de conducirla con un sistema integral.

- Conocimiento de productos y mercado

Capacidad para conocer a fondo los productos y servicios de la organización, analizar y relacionar sus ventajas para satisfacer las necesidades, crear oportunidades de negocios y lograr la fidelización de los clientes.

- Productividad con innovación

Capacidad de fijar objetivos de alto desempeño, alcanzarlos exitosamente en el tiempo y con la calidad requerida.

- Negociación y cierre de acuerdos

Capacidad para persuadir a otras personas, utilizar argumentos sólidos y honestos, y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto que contemplen los intereses de todas las partes intervinientes y el cumplimiento de las metas.

- Desarrollo e impacto en relaciones de negocios

Capacidad para iniciar y mantener relaciones productivas de negocios con clientes actuales o futuros y con personas que serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el negocio.

- Credibilidad técnica

Capacidad para generar propuestas basadas en la experiencia, el dominio conceptual y metodológico en su campo de acción acordes a las necesidades de la organización y a las condiciones del entorno.

A continuación, se explica a detalle las diferentes competencias que conforman el manual de competencias de la tabla 3 a la 17, comienzan con una descripción de cada una de las competencias y luego cuatro segmentos de la letra A-D con cuatro

descripciones en sentido vertical de cada una de las competencias que le ayudaran a la institución financiera del área comercial de Tegucigalpa a reforzar sus conocimientos y ponerlas en práctica.



**Tabla 5: Responsabilidad**

<b>Responsabilidad</b>			
<p>Implica reportar de manera oportuna las anomalías que se generen de manera voluntaria e involuntaria.</p> <p>Habilidad para entender en todo momento el impacto de sus acciones, asumir las consecuencias y responder de las mismas ante quien corresponda.</p>			
A	B	C	D
<p>Establece lineamientos estratégicos de largo plazo para realizar el trabajo con precisión y calidad en la organización encontrando satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados.</p>	<p>Establece lineamientos tácticos de mediano plazo para realizar el trabajo con precisión y calidad en su área encontrando satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados.</p>	<p>Controla el cumplimiento de los lineamientos tácitos de corto plazo para realizar el trabajo con precisión y calidad con su equipo encontrando satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados.</p>	<p>Cumple con los lineamientos para realizar el trabajo con precisión y calidad encontrando satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados.</p>
<p>Diseña estrategias para fomentar el reporte oportuno de las anomalías que se generen de manera voluntaria e involuntaria.</p>	<p>Implementa estrategias para fomentar el reporte oportuno de las anomalías que se generen de manera voluntaria e involuntaria.</p>	<p>Verifica el cumplimiento de las estrategias para el reporte oportuno de las anomalías que se generen de manera voluntaria e involuntaria.</p>	<p>Reporta oportunamente las anomalías que se generen de manera voluntaria e involuntaria.</p>
<p>Genera la cultura organizacional en la cual se considere en todo momento el impacto de sus acciones y del personal de la organización, que permitan asumir las consecuencias y responder por las mismas ante quien corresponda.</p>	<p>Fomenta un clima organizacional en el cual se considere en todo momento el impacto de sus acciones y del personal de su área, que permita asumir las consecuencias y responder por las mismas ante quien corresponda.</p>	<p>Revisa el impacto de sus acciones y de su equipo, asume las consecuencias y responde por las mismas ante quien corresponda.</p>	<p>Entiende en todo momento el impacto de sus acciones, asume las consecuencias y responde por las mismas ante quien corresponda.</p>
<p>Diseña normas y políticas organizacionales para fomentar la responsabilidad personal y la toma de decisiones de manera consciente.</p>	<p>Impulsa los procedimientos en su área para fomentar la responsabilidad personal y la toma de decisiones de manera consciente.</p>	<p>Comprueba la ejecución de los procedimientos con su equipo para fomentar la responsabilidad personal y la toma de decisiones de manera consciente.</p>	<p>Ejecuta los procedimientos establecidos con responsabilidad y toma de decisiones de manera consciente entendiendo el impacto de sus acciones.</p>

**Tabla 6: Integridad**

<b>Integridad</b>			
<p>Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida laboral como en la vida personal.                      Habilidad para actuar con seguridad, honestidad y congruencia entre el decir y el hacer.                      Capacidad para brindar un trato digno, franco y respetuoso a los demás y a uno mismo.</p>			
A	B	C	D
<p>Actúa en concordancia de los principios éticos, valores y buenas prácticas profesionales respetando el cumplimiento de las leyes y estructura la organización en función de ellos.</p>	<p>Dirige sus acciones y su área en concordancia con los principios éticos, valores y las buenas prácticas profesionales respetando el cumplimiento de las leyes.</p>	<p>Actúa en concordancia con los principios éticos, valores y las buenas prácticas profesionales, respetando el cumplimiento de las leyes.</p>	<p>Se conduce diariamente en concordancia con los principios éticos, valores y buenas prácticas profesionales respetando el cumplimiento de las leyes.</p>
<p>Determina e inculca en todos los integrantes de la empresa respetando por los valores y justicia en el trato con los demás.</p>	<p>Impulsa entre los integrantes del área el respeto por los valores y justicia en el trato con los demás.</p>	<p>Se asegura que los integrantes del equipo actúen en base al respeto por los valores y justicia en el trato con los demás.</p>	<p>Realiza su trabajo con respeto por los valores y justicia en el trato con los demás.</p>
<p>Construye relaciones verdaderas basadas en un trato digno, franco y respetuoso en la organización y en el mercado.</p>	<p>Establece relaciones basadas en un trato digno, franco y respetuoso en el área.</p>	<p>Construye relaciones basadas en un trato digno, franco y respetuoso en su equipo de trabajo.</p>	<p>Mantiene relaciones verdaderas basadas en un trato digno, franco y respetuoso.</p>
<p>Es considerado un referente en la organización y en el mercado por la congruencia entre lo que dice y hace tanto en la vida laboral y personal.</p>	<p>Es considerado un ejemplo en la organización por la congruencia constante entre lo que dice y hace tanto en la vida laboral como personal.</p>	<p>Es reconocido en el equipo por la congruencia constante entre lo que dice y hace tanto en la vida personal.</p>	<p>Muestra congruencia constante entre lo que dice y hace tanto en la vida laboral como en la vida personal.</p>

**Tabla 7: Comunicación**

<b>Comunicación</b>			
<p>Implica verificar el mensaje transmitido, comprensión de conceptos y la retroalimentación sobre el mismo.                      Capacidad para escuchar activamente, ser receptivo a la expresión de las ideas, y adaptar el estilo de lenguaje acorde al receptor.                      Capacidad para proporcionar en forma directa y oportuna la información pertinente dentro de los lineamientos establecidos a fin de contribuir al logro de los objetivos organizacionales.                      Implica utilizar y mantener canales de comunicación abiertos y redes de contactos, que abarquen los diferentes niveles de la organización.</p>			
A	B	C	D
<p>Diseña estrategias de comunicaciones institucionales organizando ideas de forma clara y expresando el mensaje de forma asertiva.</p>	<p>Establece e impulsa la metodología de comunicación en su departamento y organiza las ideas para expresar el mensaje de forma asertiva.</p>	<p>Verifica las técnicas de comunicación en su área y organiza las ideas para expresar el mensaje de forma asertiva.</p>	<p>Organiza las ideas y expresa su mensaje de forma asertiva, asegurando la comprensión de conceptos al formular preguntas para cerciorarse que está comprendiendo correctamente.</p>
<p>Define la estrategia de transmisión del mensaje, los canales de comunicación, la medición de la comprensión de conceptos, oportunidades de mejora y acciones correctivas con la retroalimentación sobre el mismo.</p>	<p>Implementa los mecanismos de transmisión del mensaje, los canales de comunicación, la medición de la comprensión de conceptos, elaboración de planes de acción considerando las áreas de mejora.</p>	<p>Comprueba la transmisión del mensaje, el uso de los canales de comunicación, la comprensión de conceptos, y la verificación del cumplimiento de los planes de acción.</p>	<p>Mantiene una comunicación en forma directa y oportuna para contribuir al logro de los objetivos.</p>
<p>Fija lineamientos para proporcionar en forma directa y oportuna la información pertinente construyendo redes de contactos que abarquen los diferentes niveles de la organización a fin de contribuir al logro de los objetivos.</p>	<p>Promueve herramientas que aseguren las transferencias de la información pertinente fomentando el uso de las redes de contactos de su área en forma directa y oportuna a fin de contribuir al logro de los objetivos.</p>	<p>Determina y notifica la información pertinente para su área en forma directa y oportuna manteniendo las redes de contacto con el propósito de contribuir al logro de los objetivos.</p>	<p>Usa los canales de comunicación y redes de contactos.</p>
<p>Escucha activamente, es receptivo a la expresión de las ideas, y adapta su estilo de lenguaje acorde al receptor.</p>	<p>Presta atención a las ideas de los miembros de su equipo y transmite los mensajes adecuándose a las necesidades de los miembros de su departamento.</p>	<p>Escucha las ideas de sus colaboradores y los retroalimenta adaptando su lenguaje a ellos.</p>	<p>Escucha activamente y es receptivo a la expresión de las ideas.</p>

**Tabla 8: Pensamiento Analítico**

<b>Pensamiento analítico</b>			
<p>Implica entender los detalles y la precisión del escenario para lograr un análisis comparativo que permita identificar principios, elementos y oportunidades de mejora del mismo.</p> <p>Capacidad para establecer prioridades en base al análisis previo a actuar en beneficio de la organización.</p>			
A	B	C	D
<p>Se anticipa, comprende y analiza de forma integral las situaciones o problemas complejos que afecten a toda la organización y/o al mercado y desagregarlos en diferentes componentes para determinar el impacto en el negocio.</p>	<p>Comprende y analiza las situaciones o problemas complejos que afecten a su área e identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente para determinar el impacto en su unidad.</p>	<p>Reconoce situaciones o problemas e identifica sus partes y organizarlas sistemáticamente.</p>	<p>Identifica y separa los componentes de problemas y los organiza de manera lógica.</p>
<p>Interrelaciona los componentes de los problemas complejos, estableciendo los vínculos causales complejos y reconociendo las posibles causas de un hecho o las consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos para diseñar planes de acción alineados con las posibles derivaciones de la situación.</p>	<p>Promueve los planes de acción establecidos e interrelacionar las partes y organizar la relación causa-efecto de una acción o una cadena de sucesos.</p>	<p>Revisa las relaciones causa y efecto de las actividades establecidas en el plan de acción.</p>	<p>Describe relaciones causales simples.</p>
<p>Entiende los detalles y la precisión del escenario para crear un mecanismo de análisis comparativo que permita identificar principios. Elementos y oportunidades de mejora a ser utilizado en toda la organización.</p>	<p>Fomenta las herramientas de análisis comparativo que permita identificar principios, elementos y oportunidades de mejora de su área.</p>	<p>Comprueba la aplicación de los instrumentos para analizar las ventajas y desventajas de las decisiones.</p>	<p>Identifica las ventajas y desventajas de las decisiones.</p>
<p>Desarrolla estrategias al establecer prioridades en base al análisis previo para actuar en beneficio de la organización.</p>	<p>Implementa estrategias con prioridades definidas para actuar en beneficio de su área.</p>	<p>Verifica el cumplimiento de las estrategias con prioridades definidas para actuar en beneficio de su equipo de trabajo.</p>	<p>Ejecuta las actividades prioritarias de los planes de acción establecidos.</p>

**Tabla 9: Resolución de problemas**

<b>Resolución de problemas</b>			
Capacidad para analizar y considerar decisiones tomadas en el pasado y la búsqueda de nuevas soluciones de problemas en el futuro.			
A	B	C	D
Fija estrategias para anticipar, solucionar y superar dificultades, inconvenientes y complicaciones que afecten a toda la organización.	Impulsa planes para solucionar y superar dificultades, inconvenientes y complicaciones que afecten a su área.	Revisa el cumplimiento de los planes de acción establecidos para solucionar y superar dificultades, inconvenientes y complicaciones que afecten a su equipo de trabajo.	Solucionar y superar dificultades, inconvenientes y complicaciones que afecten su trabajo.
Diseña estrategias para determinar las acciones correctivas necesarias cumpliendo con los objetivos organizacionales, respetando costos, tiempo de respuesta y recursos.	Determina e implementa las acciones correctivas necesarias cumpliendo con los objetivos organizacionales, respetando costos tiempos de respuesta y recursos.	Verifica el avance de las acciones correctivas necesarias, respetando costos, tiempos de respuesta y recursos.	Realiza las acciones correctivas necesarias, respetando costos, tiempos de respuesta y recursos.
Crea métodos de trabajo para ejecutar acciones de manera proactiva considerando las consecuencias que pueden tener a largo plazo.	Impulsa herramientas de trabajo para ejecutar acciones de manera proactiva considerando las consecuencias que pueden tener a mediano plazo.	Controla la ejecución de las acciones correctivas de manera proactiva.	Reporta decisiones tomadas en el pasado que afecten su trabajo.
Diseña estrategias para analizar y considerar decisiones tomadas en el pasado que afecten a la organización y a la búsqueda de nuevas soluciones de problemas.	Promueve mecanismos para analizar y considerar decisiones tomadas en el pasado que afecten a su área y la búsqueda de nuevas soluciones de problemas en el futuro.	Identifica decisiones tomadas en el pasado que afecten a su equipo y apoyar en la búsqueda de nuevas soluciones de problemas en el futuro.	Ayuda en la búsqueda de nuevas soluciones de problemas en el futuro.

**Tabla 10: Planificación y Organización**

Planificación y organización			
Capacidad para especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de objetivos.			
Habilidad para coordinar las tareas y acciones propias o de un conjunto de personas, en tiempo y costos efectivos de modo que se aprovechen de forma eficiente.			
Implica utilizar mecanismos de seguimiento, verificación y evaluación de las distintas tareas y acciones para mantener el control del proceso.			
A	B	C	D
Diseña estrategias para determinar eficazmente las metas y define lineamientos para establecer prioridades según los objetivos organizacionales.	Implementa herramientas para determinar eficazmente metas y establecer prioridades de su área según los objetivos organizacionales.	Identifica prioridades de su área según los objetivos y controlar el avance del cumplimiento de las metas.	Ejecuta las actividades según la prioridad establecida en el plan de acción.
Define mecanismos a ser usados para elaborar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de objetivos.	Promueve mecanismos para elaborar los planes de acción detallando las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de objetivos.	Revisa la ejecución de los planes de acción.	Orienta sus tareas en tiempo y nivel de complejidad para lograr los objetivos de su puesto de trabajo.
Crea métodos de trabajo para definir las metas y objetivos de la organización de forma integral.	Desarrolla métodos de trabajo para coordinar tareas y acciones propias y de su área, en tiempo y costos efectivos de modo que se aprovechen de forma eficiente.	Coordina las tareas propias y de su área, en tiempo y costos efectivos de modo que se aprovechen de forma eficiente.	Reporta avances de las distintas tareas para dar seguimiento a los procesos.
Diseña mecanismos de seguimiento, verificación de los grados de avances de las distintas etapas para mantener el control de los procesos.	Fomenta mecanismos de seguimiento de los grados de avances de las distintas etapas para mantener el control de los procesos.	Comprueba los grados de avances de las distintas etapas para mantener el control de los procesos.	Realiza sus actividades considerando los costos de manera eficiente.

**Tabla 11: Pasión por el cliente y equipo**

<b>Pasión por el cliente y el equipo</b>			
<p>Habilidad para escuchar y comprender adecuadamente los requerimientos de los clientes y generar soluciones efectivas y de calidad.</p> <p>Capacidad para orientar las acciones que generen comunicación y cooperación entre las distintas áreas de la institución para solucionar sus problemas en forma oportuna y cumplir acuerdos de servicio cumpliendo los lineamientos corporativos.</p>			
A	B	C	D
<p>Define estrategias a largo plazo, de la organización, para identificar y anticiparse a las necesidades de los clientes internos o externos, actuales o potenciales fomentando una vocación permanente de servicio al cliente.</p>	<p>Establece estrategias a mediano plazo, de su área, para identificar anticiparse a las necesidades de los clientes internos o externos, actuales o potenciales fomentando una vocación permanente de servicio al cliente.</p>	<p>Verifica el cumplimiento de las estrategias a corto plazo de su equipo, para identificar y anticiparse a las necesidades de los clientes internos o externos, actuales o potenciales fomentando una vocación permanente de servicio al cliente.</p>	<p>Cumple las políticas para identificar y anticiparse a las necesidades de los clientes internos o externos, actuales o potenciales con una vocación permanente de servicio al cliente.</p>
<p>Diseña mecanismos que permitan adquirir la información del mercado y nuevas tendencias para generar soluciones estratégicas efectivas a los requerimientos de los clientes.</p>	<p>Planifica la implementación de los mecanismos para generar soluciones estratégicas efectivas a los requerimientos de los clientes.</p>	<p>Revisa que las soluciones tácticas de su equipo sean en base a los requerimientos de los clientes.</p>	<p>Escucha y comprende adecuadamente los requerimientos de los clientes y genera soluciones efectivas.</p>
<p>Desarrolla y fomenta acciones que generen comunicación y cooperación entre las distintas áreas de la institución para solucionar problemas en forma oportuna.</p>	<p>Orienta y fomenta las acciones de su área que generen comunicación y cooperación entre las distintas áreas de la institución para solucionar problemas en forma oportuna.</p>	<p>Controla las acciones de su equipo que generen comunicación y cooperación entre los distintos equipos del área para solucionar problemas en forma oportuna.</p>	<p>Ejecuta acciones que generen comunicación y cooperación para solucionar problemas en forma oportuna.</p>
<p>Genera procedimientos para establecer acuerdos de servicio en base a los lineamientos corporativos.</p>	<p>Fomenta el establecimiento de acuerdos de servicio entre áreas en base a los lineamientos corporativos.</p>	<p>Revisa el cumplimiento de acuerdos de servicio entre equipos en base a los lineamientos corporativos.</p>	<p>Cumple con los acuerdos de servicio entre equipos de trabajo.</p>

**Tabla 12: Compromiso con los resultados**

<b>Compromiso con los resultados</b>			
<p>Implica orientar y efectuar acciones al logro de la estrategia organizacional, optimizar tareas y fomentar el uso adecuado de los recursos, a fin de generar un resultado óptimo y lograr el crecimiento institucional.                      Habilidad para prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de objetivos del negocio.                      Capacidad para cumplir con las obligaciones personales y organizacionales demostrando un equilibrio apropiado entre ellas.</p>			
A	B	C	D
Define objetivos que permiten lograr la estrategia de la organización y crecimiento institucional.	Establece objetivos, políticas y procedimientos de su área, que permiten lograr la estrategia de la organización.	Orienta sus acciones y las de su equipo al cumplimiento de los objetivos, políticas y procedimientos que permitan lograr la estrategia de la organización.	Cumple con los objetivos, políticas y procedimientos que permiten lograr la estrategia de la organización.
Previene y supera obstáculos que interfieran con alcanzar los objetivos de la organización orientando sus propias acciones y las de los integrantes de la organización.	Plantea y ejecuta acciones que permiten superar obstáculos que interfieran con alcanzar los objetivos orientando sus propias acciones y las de los integrantes del área.	Supera obstáculos que interfieren con alcanzar los objetivos orientando sus propias acciones y las de los integrantes del equipo.	Supera obstáculos que interfieran con alcanzar los objetivos orientando sus propias acciones.
Define estrategias que promuevan un uso adecuado de los recursos a fin de obtener un resultado óptimo con un enfoque a largo plazo.	Impulsa un uso adecuado de los recursos, a fin de obtener un resultado óptimo con un enfoque a mediano plazo.	Gestiona el uso adecuado de los recursos, a fin de obtener un resultado óptimo con un enfoque a corto plazo.	Hace un uso adecuado de sus recursos, a fin de obtener un resultado óptimo.
Diseña políticas y procedimientos que permiten medir la eficiencia, avances y el cumplimiento de la estrategia.	Implementa mecanismos que permitan medir la eficiencia, avances y cumplimiento de los objetivos de su área.	Mide continuamente la eficiencia, avances y cumplimiento de los objetivos de su equipo y reporta la información en tiempo a sus superiores.	Colabora con sus acciones reportando en tiempo el avance de sus tareas.



**Tabla 13: Liderar con el ejemplo**

<b>Liderar con el ejemplo</b>			
<p>Habilidad para fomentar el aprendizaje y el desarrollo de otros más allá de su responsabilidad específica.                      Capacidad para brindar seguimiento y retroalimentación sobre el desempeño de sus colaboradores.                      Habilidad para adaptar el estilo de conducción a las características individuales del grupo a su cargo.                      Implica trabajar con energía y transmitirla, motivar e inspirar confianza, crear un clima organizacional armónico, desafiante y de compromiso.</p>			
A	B	C	D
<p>Define y genera un estilo de dirección replicable en todos los líderes al fijar y comunicar la estrategia y valores organizacionales a través de su conducción personal.</p>	<p>Orienta las acciones de otro en su área al comunicar la estrategia y valores organizacionales a través de su estilo de conducción personal.</p>	<p>Guía sus acciones y las de los miembros de su equipo al implementar la estrategia, valores organizacionales, y adaptar su estilo de conducción al considerar las características de su equipo.</p>	<p>Conduce sus acciones y las de su personal a su cargo al ejecutar un liderazgo efectivo de acuerdo a las características de los colaboradores siguiendo la estrategia y valores organizacionales.</p>
<p>Identifica las oportunidades de actualización de conocimientos, formación y capacitación para potenciar el desarrollo organizacional, determina el esquema de la cultura de aprendizaje permanente y garantiza el desarrollo de otros en preparación a futuros retos estratégicos al reconocer tendencias del negocio y normativas internacionales.</p>	<p>Promueve el aprendizaje permanente y garantiza el desarrollo de su persona y de los miembros de su área más allá de su responsabilidad específica al detectar las necesidades de capacitación y actualización de conocimientos.</p>	<p>Motiva el aprendizaje y desarrollo propio y de otros más allá de su responsabilidad específica al monitorear los avances de los planes de capacitación y desarrollo de sus colaboradores.</p>	<p>Comprueba el aprendizaje y el desarrollo en el personal a su cargo al reportar las necesidades de capacitación y conocimientos.</p>
<p>Diseña la estrategia de seguimiento y retroalimentación sobre el desempeño de los miembros de la organización.</p>	<p>Establece mecanismos de seguimiento, control, evaluación, retroalimentación y medidas correctivas sobre el desempeño de los miembros de su equipo.</p>	<p>Verifica los mecanismos de seguimiento y retroalimentación sobre el desempeño de los miembros de su área.</p>	<p>Brinda retroalimentación sobre el desempeño del personal a su cargo.</p>

**Tabla 14: Visión Estratégica**

<b>Visión estratégica</b>			
<p>Implica impulsar los esfuerzos en conjunto que permitan asegurar la presencia y el posicionamiento de la organización.                      Habilidad para identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto.                      Capacidad para conocer las fortalezas y debilidades del negocio y tomar decisiones acertadas con base a ello.</p>			
A	B	C	D
<p>Diseña la estrategia para afrontar el impacto de los cambios del entorno al conocer, entender, anticipar, interpretar y analizar las nuevas tendencias para conducir de forma integral la organización en el corto, mediano y largo plazo.</p>	<p>Prevé detecta y discierne los cambios del entorno e identifica el impacto en su área y en el resto de la organización para adaptarse a los planes de trabajo a los nuevos retos y estrategias.</p>	<p>Comprende los cambios del entorno e identifica el impacto en sus funciones y las de su equipo en el corto plazo.</p>	<p>Se adecúa a los cambios del entorno y al impacto en sus funciones y las del personal a su cargo.</p>
<p>Fija y promueve estrategias de toma de decisión de los líderes de la organización al precisar y distinguir las fortalezas y debilidades del negocio.</p>	<p>Aplica los mecanismos de toma de decisión en su área para potencializar las fortalezas y reducir debilidades del negocio considerando que la organización es un sistema integral.</p>	<p>Identifica y administra situaciones de presión, contingencia y conflicto.</p>	<p>Gestiona las situaciones de presión, contingencia y conflicto.</p>
<p>Define el sistema que permita identificar, administrar y prevenir situaciones de presión, contingencia y conflicto.</p>	<p>Implementa lineamientos que permitan identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto para minimizar resultados negativos y riesgos en la organización.</p>	<p>Entiende y considera las fortalezas y debilidades de su equipo para tomar decisiones efectivamente.</p>	<p>Conoce las fortalezas y debilidades del personal a su cargo para tomar decisiones oportunas.</p>
<p>Diseña las estrategias y dirige los esfuerzos de la organización para asegurar la presencia y el posicionamiento en el mercado.</p>	<p>Implementa las estrategias y dirige los esfuerzos del área que permitan asegurar a presencia y el posicionamiento de la organización en el mercado.</p>	<p>Dirige los esfuerzos de su equipo para cumplir la estrategia visualizando la empresa y su área como sistemas integrados.</p>	<p>Conduce los esfuerzos del personal a su cargo para cumplir la estrategia.</p>

**Tabla 15: Conocimiento de producto y mercado**

Conocimiento de productos y mercado			
Capacidad para conocer las tendencias y oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras, los puntos fuertes y débiles de la organización y el marco regulatorio del país.			
A	B	C	D
Diseña estrategias integrales para crear oportunidades de negocios, satisfacer las necesidades y lograr la fidelización de los clientes con la mejora y el desarrollo de nuevos productos y servicios que sean rentables y competitivos en el mercado.	Implanta planes de acción para aprovechar oportunidades de negocios, satisfacer las necesidades y lograr la fidelización de los clientes con la implementación y/o desarrollo de nuevos productos y servicios que sean rentables y competitivos en el mercado.	Verifica la ejecución de los planes de acción establecidos para aprovechar oportunidades de negocios, satisfacer las necesidades y lograr la fidelización de los clientes con los productos y servicios ofrecidos por la organización.	Ejecuta y cumple con los planes de acción establecidos para aprovechar oportunidades de negocios, satisfacer las necesidades y lograr la fidelización de los clientes con los productos y servicios.
Define proyecciones de negocios considerando las nuevas tendencias y oportunidades del mercado.	Establece métodos de retroalimentación sobre los productos y servicios considerando las nuevas tendencias y oportunidades del mercado.	Valida la retroalimentación sobre los productos y servicios considerando las oportunidades del mercado.	Obtiene retroalimentación sobre los productos y servicios considerando las oportunidades del mercado.
Anticipa y determina las iniciativas y amenazas de las empresas competidoras para crear un plan competitivo para impulsar los objetivos del negocio y asegurar el posicionamiento de la organización en el mercado.	Impulsa mecanismos que detecten las iniciativas y amenazas de las empresas competidoras para comunicar y desarrollar el plan competitivo establecido para lograr los objetivos del negocio y mantener el posicionamiento de la organización.	Revisa el cumplimiento del plan competitivo que considera las iniciativas y amenazas de las empresas competidoras para lograr los objetivos del equipo.	Realiza las actividades del plan competitivo establecido para contribuir al logro de los objetivos del equipo.
Establece lineamientos para medir y monitorear indicadores de las fortalezas y debilidades de la organización considerando y aplicando el marco regulatorio nacional, normativas, y estándares internacionales.	Implementa herramientas para medir y monitorear indicadores de las fortalezas y debilidades del área considerando y aplicando el marco regulatorio nacional y estándares organizacionales.	Examina indicadores de las fortalezas y debilidades de la unidad aplicando los estándares establecidos para su área.	Elabora indicadores de las fortalezas y debilidades de la unidad.

**Tabla 16: Productividad con innovación**

<b>Productividad con innovación</b>			
Implica confianza en otros al ejecutar acciones o procesos eficientes y comprender una perspectiva diferente de la propia.			
A	B	C	D
Fija objetivos de alto desempeño para la organización, alcanzándolos exitosamente en tiempo y calidad requerida.	Establece objetivos de alto desempeño para su área, alcanzándolos exitosamente en tiempo y calidad requerida.	Orienta sus acciones y las de su equipo al cumplimiento de objetivos de alto desempeño, alcanzándolos exitosamente en tiempo y calidad requerida.	Logra objetivos de alto desempeño alcanzándolos exitosamente en tiempo y calidad requerida.
Diseña métodos de trabajo que permiten optimizar los recursos y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación a las tareas de las personas a cargo y/o los procesos.	Implemente proceso en su área que permitan optimizar los recursos y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes.	Verifica que los métodos de trabajo de su equipo permitan optimizar los recursos. Comprueban que las ideas, enfoques o soluciones originales agreguen valor al cumplimiento de objetivos.	Ejecuta métodos de trabajo que permitan optimizar los recursos y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación a sus tareas y/o los procesos.
Genera y promueve la disposición permanente a brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales y/o que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo.	Fomenta la disposición permanente a brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales y/o que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo.	Mantiene la disposición permanente a brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones y/o que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo.	Brinda aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales y/o que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de recursos.
Diseña estrategias que permiten ejecutar acciones o procesos eficientes y comprender una perspectiva diferente a la propia.	Genera un ambiente que permita delegar acciones o ejecutar procesos eficientes y comprender una perspectiva diferente a la propia.	Delega acciones y controla que los procesos sean eficientes y contemplen perspectivas a la propia.	Ejecuta su trabajo manteniendo un alto nivel de productividad e innovación.

**Tabla 17: Negociación y cierre de acuerdos**

<b>Negociación y cierre de acuerdos</b>			
<p>Implica capacidad para influenciar a otras a través de estrategias que permitan construir acuerdos satisfactorios para todos, mediante la aplicación del concepto ganar-ganar.</p> <p>Capacidad para formalizar acuerdos y vínculos con los clientes o proveedores a través de propuestas y soluciones oportunas que respondan a sus necesidades y expectativas, y lograr beneficios para ambas partes.</p>			
A	B	C	D
<p>Desarrolla estrategias complejas que le permitan influenciar a otros a construir acuerdos satisfactorios para todas las partes, mediante la aplicación del concepto ganar-ganar.</p>	<p>Impulsa las estrategias que le permitan influir y construir acuerdos satisfactorios para todos, al usar técnicas basadas en el concepto ganar-ganar.</p>	<p>Revisa que las negociaciones persuadan a la contraparte, contemplen sus intereses y los de su área y que se llenen a cabo de acuerdo a la estrategia.</p>	<p>Persuade a los integrantes de su propia área de trabajo en asuntos específicos atendiendo sus intereses y los de sus compañeros.</p>
<p>Fija y concreta acuerdos y vínculos con los clientes o proveedores a través de propuestas y soluciones oportunas que respondan a sus necesidades y expectativas, y lograr beneficios para los clientes y la organización.</p>	<p>Establece y promueve acuerdos y vínculos con los clientes y proveedores a través de soluciones oportunas que respondan a sus necesidades y expectativas, y lograr beneficios para los clientes y el área.</p>	<p>Comprueba el cumplimiento de acuerdos con los clientes y proveedores.</p>	<p>Ejecuta los acuerdos con los clientes y proveedores.</p>
<p>Persuado a personas, instituciones, grupos de interés y proveedores al mostrar actitudes que generen un impacto positivo en los demás a fin de producir cambios de opiniones, enfoques o posturas mediante la utilización de argumentos sólidos y honestos.</p>	<p>Influye a personas y proveedores mediante la utilización de argumentos sólidos y honestos.</p>	<p>Influye a otras personas de las que se necesita colaboración a través de acciones concretas y argumentaciones adecuadas y honestas.</p>	<p>Influye a sus compañeros de área de los que se necesita colaboración a través de acciones específicas y argumentaciones honestas.</p>
<p>Reúne y acerca posiciones estratégicas y corporativas mediante el ejercicio del razonamiento conjunto que contemplen los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos organizacionales, como base para alcanzar el resultado esperado.</p>	<p>Aproxima las posiciones gerenciales mediante el ejercicio del razonamiento conjunto que contemplen los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos.</p>	<p>Aproxima posiciones encontradas considerando los intereses de todas las partes intervinientes.</p>	<p>Acerca posiciones diferentes reconociendo las necesidades de los involucrados.</p>

**Tabla 18: Desarrollo e impacto en relaciones de negocios**

<b>Desarrollo e impacto en relaciones de negocios</b>			
<p>Implica generar relaciones de confianza y credibilidad cumpliendo con las normativas establecidas previniendo riesgos para la organización.</p> <p>Capacidad para trabajar activamente en situaciones comerciales cambiantes y retadoras con diferentes personas en jornadas extensas de trabajo sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad o su juicio profesional. Implica seguir adelante en circunstancias adversas con serenidad y dominio de sí mismo.</p>			
A	B	C	D
Diseña estrategia de captación y mantenimiento de relaciones de negocios con clientes actuales o futuros para lograr los objetivos y el posicionamiento de la institución en el mercado.	Implementa estrategias de captación y mantenimiento de relaciones de negocios con clientes actuales o futuros para lograr los objetivos y el posicionamiento del área.	Verifica el cumplimiento de las actividades de captación y mantenimiento de relaciones de negocios de clientes actuales o futuros para lograr los objetivos.	Capta y mantiene relaciones de negocios con clientes actuales o futuros para lograr los objetivos.
Fija estrategias para crear las relaciones corporativas con personas clave para alcanzar las metas del negocio.	Desarrolla estrategias para mantener relaciones corporativas con personas clave para alcanzar las metas del negocio.	Asegura la aplicación de las estrategias para mantener relaciones con personas clave para alcanzar las metas.	Mantiene relaciones profesionales con personas clave para alcanzar las metas.
Define estrategias para establecer relaciones de confianza y credibilidad cumpliendo con las normativas establecidas previniendo riesgos para la organización.	Fomenta relaciones de confianza y credibilidad cumpliendo con las normativas establecidas previniendo riesgos para el área.	Valida la confianza y credibilidad de las relaciones de negocio cumpliendo con las normativas establecidas.	Afianza relaciones de confianza y credibilidad cumpliendo con las normativas establecidas.
Diseña metodologías de trabajo para anticiparse, atender y solventar situaciones comerciales cambiantes y retadoras, siguiendo adelante en circunstancias adversas con serenidad y dominio de sí mismo.	Desarrolla mecanismos de trabajo para atender y solventar situaciones comerciales cambiantes y retadoras, siguiendo adelante en circunstancias adversas con serenidad y dominio de sí mismo.	Revisa la ejecución de los lineamientos de trabajo para atender y solventar situaciones comerciales cambiantes y retadoras, siguiendo adelante en circunstancia adversas con serenidad y dominio de sí mismo.	Trabaja activamente en situaciones comerciales cambiantes y retadoras con diferentes personas en jornadas extensas de trabajo sin que se vean afectados su nivel de actividad o su juicio profesional, siguiendo adelante en circunstancias adversas con serenidad y dominio de sí mismo.

**Tabla 19: credibilidad técnica**

<b>Credibilidad técnica</b>			
<p>Capacidad para generar confianza en los demás por su desempeño profesional y el cumplimiento de responsabilidades propias de su ámbito profesional. Implica orientar a otros en la ejecución de las tareas al ser un referente a quien consultar.</p>			
A	B	C	D
<p>Diseña propuestas técnicas basadas en la experiencia, el dominio conceptual y metodológico en su campo de acción acorde a las necesidades de la organización y a las condiciones del entorno.</p>	<p>Implemente propuesta técnicas definidas basada en la experiencia, el dominio conceptual, técnico, normativo y de procedimiento en su campo de acción acorde a las necesidades del área.</p>	<p>Verifica el cumplimiento de las propuestas técnicas de acuerdo a su experiencia, el dominio conceptual, técnicas, normativas y de procedimiento en su campo de acción.</p>	<p>Ejecuta las actividades propuestas técnicas de acuerdo a su experiencia, dominio conceptual y técnico en su campo de acción.</p>
<p>Traduce sus conocimientos y experiencia en estrategias para la obtención de resultados organizacionales con un alto grado de precisión y calidad.</p>	<p>Desarrolla los conocimientos y experiencia en planes de acción para la obtención de resultados de área con precisión y calidad.</p>	<p>Identifica y revisa los planes de acción para la obtención de resultados de su área.</p>	<p>Cumple con los planes de acción para la obtención de resultados de su puesto de trabajo.</p>
<p>Comprende la esencia de los aspectos complejos de los problemas y establece lineamientos para crear soluciones prácticas y beneficiosas para la organización.</p>	<p>Promueve soluciones prácticas y beneficiosas para su área considerando la esencia de los aspectos complejos de los problemas.</p>	<p>Monitorea la ejecución de soluciones prácticas y beneficiosas para su área.</p>	<p>Ejecuta soluciones prácticas en su puesto de trabajo.</p>
<p>Genera confianza en los demás por su desempeño profesional y cumplimiento de responsabilidades en la organización y en el mercado; es un referente habitual de consultas.</p>	<p>Inspira confianza en los demás y es un referente habitual de consultas por su desempeño profesional y el cumplimiento de responsabilidades en su área.</p>	<p>Propicia confianza de los demás por su desempeño profesional y el cumplimiento de responsabilidades en su área; es considerando un referente habitual de consultas en su área.</p>	<p>Obtiene confianza de sus compañeros de trabajo por su desempeño profesional y el cumplimiento de responsabilidades.</p>

## 4.6 Implementación de los cambios

### 4.6.1 Cronograma de aplicación

Después de concluir la investigación y desarrollar la propuesta de mejora en solución del problema identificado, se determinó que el departamento de Recursos Humanos de la institución financiera sociabilice el manual de competencia laboral, con la finalidad de que conozcan el concepto de las diferentes habilidades necesarias que la institución busca en los candidatos, así mismo el manual está diseñado para que el personal pueda tener la oportunidad de autoevaluarse para identificar el nivel de desarrollo.

Por tratarse de una institución financiera con horarios extraordinarios, se definió la sociabilización para el día domingo de 7:00 a 9:00 a.m., para que no afectar los horarios de la apertura en agencias ubicadas en centros comerciales, así mismo se puntualizó en realizar dos reuniones en diferentes días, por el factor de capacidad de sala.

**Tabla 20: Cronograma de actividades**

CRONOGRAMA	MES DE NOVIEMBRE 2018				MES DE DICIEMBRE 2018				MES DE ENERO 2019			
	12	14	18	25	2	9	16	23	6	13	20	27
Actividades /Día	12	14	18	25	2	9	16	23	6	13	20	27
Enviar correo de invitación de sociabilización												
Impresión de manual												
Reunión de I sociabilización												
Reunión de I sociabilización												
Capacitación por competencias												
Proceso de seguimiento												



#### 4.6.2 Detalle de cambios y responsables de su ejecución

Es conveniente detallar el cambio y dar a conocer el área responsable de llevar a cabo la propuesta, con el propósito de coordinar las actividades y realizar agenda que conlleve el éxito de la ejecución adecuada.

**Tabla 21: Detalle de cambio y ejecución**

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	QUE SE ESPERA
Capacitación de sociabilización	Instructor de la Universidad de la institución financiera	Sociabilizar el manual de competencias a todo el personal del área comercial de la institución financiera en Tegucigalpa, con la finalidad de dar a conocer una guía escrita de las diferentes competencias laborales que debe poseer el personal. Así mismo se espera que la capacitación sea aprovechada para que cada colaborador pueda realizar su autoevaluación para conocer el nivel de conocimiento y desarrollo de las mismas.
Enviar correo de invitación de sociabilización	Recursos Humanos	Informar a todo el personal del área comercial de la institución financiera en Tegucigalpa
Impresión de manual	Recursos Humanos	Brindar los manuales impreso para fines de conocimiento individual y el personal pueda realizar autoevaluación
Reunión de I sociabilización	Recursos Humanos	Sociabilizar el manual de competencias a todo el personal del área comercial de la institución financiera en Tegucigalpa, con la finalidad de dar a conocer una guía escrita de las diferentes competencias laborales que debe poseer el personal. Así mismo se espera que la capacitación sea aprovechada para que cada colaborador pueda realizar su autoevaluación para conocer el nivel de conocimiento y desarrollo de las mismas.
Reunión de II socialización	Recursos Humanos	Sociabilizar el manual de competencias a todo el personal del área comercial de la institución financiera en Tegucigalpa, con la finalidad de dar a conocer una guía escrita de las diferentes competencias laborales que debe poseer el personal. Así mismo se espera que la capacitación sea aprovechada para que cada colaborador pueda realizar su autoevaluación para conocer el nivel de conocimiento y desarrollo de las mismas.
Capacitación por competencias	Recursos Humanos	Capacitar en profundidad cada competencia descrita en manual de competencias
Proceso de seguimiento	Recursos Humanos	evaluar conocimiento adquirido con el manual de competencia y capacitaciones

#### 4.6.3 Presupuesto

Detalle de gastos incurrido para la sociabilización del manual de competencias dirigido al personal del área comercial de la institución financiera en Tegucigalpa, cabe mencionar que el presupuesto se ejecuta en base a la sociabilización del mes de noviembre 2018 en dos grupos para reducir costos según cronograma de actividades tabla 20.

**Tabla 22: Presupuesto**

<b>Materiales/Transporte</b>	<b>Cantidad empleados</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>
COFFEE BREAK			
Croissant	247	25.00	6,175.00
Jugo Lata	247	15.00	3,705.00
Material impreso y anillado	247	25.00	6,175.00
Total			16,055.00

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### 5.1 Conclusiones

1. Se determinó que existe escaso conocimiento de competencias laborales en el personal del área comercial en la institución financiera en Tegucigalpa
2. Se detectó que el personal del área comercial de la institución financiera debe conocer y desarrollar diferentes competencias laborales afines del rubro financiero para optar nuevos puestos internamente.
3. Se determinó en el análisis realizado a los descriptores de puestos claves del área comercial como gerente de agencia, subgerente y supervisor de caja están implícitas las competencias laborales requeridas para la ejecución de las funciones del puesto.
4. Se detectó que el área comercial de la institución financiera en Tegucigalpa, carece de una guía que contribuya a incrementar el conocimiento y desarrollo de competencias laborales, siendo una limitante para el crecimiento y el liderazgo para planificar el progreso profesional.

## 5.2 Recomendaciones

1. Desarrollar programas de acompañamiento sobre el conocimiento de las diferentes competencias laborales dirigidas al personal del área comercial, como área piloto, con el objetivo de fortalecer el proceso de crecimiento profesional internamente.
2. Solicitar programas de capacitación a profundidad para las principales competencias laborales que debe poseer el personal, para fortalecer e incrementar la competitividad como profesional de cada uno de sus colaboradores.
3. Especificar claramente las competencias laborales requeridas para cada puesto en función de retener o atraer un candidato competitivo.
4. Realizar un manual con la definición de competencias laborales dirigido al personal del área comercial de la institución financiera en Tegucigalpa ,sociabilizar y dar seguimiento para conocimiento de todo el personal del área comercial.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALLES, M. A. (2006). DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS: GESTIÓN POR COMPETENCIAS (2A.). BUENOS AIRES, ARGENTINA: GRANICA.
- ALLES, M. A. (2007).DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO. BUENOS AIRES .
- ALLES, M. (2009). CONSTRUYENDO TALENTO . MÉXICO.
- ALLES, M. A. (2012). DICCIONARIO DE RECURSOS HUMANOS. BUENOS AIRES.
- B.WERTHER, W. (2008). ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS . MÉXICO.
- CHIAVENATO, I. (2009). GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. MÉXICO.
- DAVID A., W., & KIM S., C. (2011). DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS (8.<sup>A</sup> ED.). MÉXICO: PEARSON.
- DESSLER, G. (2004). ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS ENFOQUE LATINOAMERICANO. MÉXICO: PEARSON.
- DESSLER, G. (2009). ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS . MÉXICO : PEARSON.
- ESTRADA, M. R. (1991). ADMINISTRACIÓN DE LA CAPACITACIÓN. MEXICO: MCGRAW-HILL.
- GAN, F. (2012). MANUAL DE RECURSOS HUMANOS. BARCELONA: UOC.
- GESTIÓN DEL DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS. (2000). WASHINGTON.
- IDALBERTO, C. (2009). COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL LA DINÁMICA DEL ÉXITO EN LAS ORGANIZACIONES (SEGUNDA). MÉXICO: MC GRAW HILL.
- LOPEZ GAMUCIO, J. (2010). LA SELECCIÓN DE PERSONAL BASADA EN COMPETENCIAS Y SU RELACIÓN CON LA EFICACIA ORGANIZACIONAL . SAN PABLO BOLIVIA: PERSPECTIVAS.
- LOZA, N. F. (2002). EL DESARROLLO PROFESIONAL DE LOS TRABAJADORES COMO VENTAJA COMPETITIVA DE LAS EMPRESAS.
- RIOS, M. F. (1995). ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO. ESPAÑA.

SAMPIERI, R. H. (2010). METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. MÉXICO.

SCOTT, W. D. (1971). DIRECCIÓN DE PERSONAL. MÉXICO .

TOVAR, L. A. (1999). GESTIÓN INTEGRAL DE RECURSOS. MÉXICO.

[HTTP://WWW.CNBS.GOB.HN/FILES/BOLETINES/LISTAINST.PDF](http://www.cnbs.gob.hn/files/boletines/ListaInst.pdf). (S.F.).

[HTTPS://WWW.CNBS.GOB.HN/BLOG/2016/07/28/CIRCULAR-CNBS-NO-0302016/](https://www.cnbs.gob.hn/blog/2016/07/28/circular-cnbs-no-0302016/)

([HTTP://WWW.ELPAIS.HN/2017/08/14/SECTOR-BANCARIO-SE-FORTALECE/](http://www.elpais.hn/2017/08/14/sector-bancario-se-fortalece/),S.F.)

[HTTP://WWW.GREATPLACETOWORK-CA.COM](http://www.greatplacetowork-ca.com). (2018).

[HTTPS://NESTLE.TALEO.NET](https://nestle.taleo.net). (2018)

([HTTPS://WWW.REVOLUTIONBANKING.ES/CAMBIOS-SECTOR-BANCA-2018/](https://www.revolutionbanking.es/cambios-sector-banca-2018/),S.F.)

# ANEXOS

## Anexo 1. Encuesta

### ENCUESTA PROFESIONAL

Somos estudiantes de Maestría de Dirección Empresarial de UNITEC, con autorización de la Institución, se desea conocer el nivel de programas de desarrollo con el personal, las preguntas que se le presentan en esta encuesta son de carácter confidencial, por lo que la información que se obtenga será exclusivamente para uso académico. Su opinión tendrá valor e importancia para nuestra investigación.

#### Genero

- a) Femenino
- b) Masculino

#### Edad

- a) 18 a 25 años
- b) 26 a 30 años
- c) 31 a 35 años
- d) 36 a 40 años
- e) 41 a 50 años
- f) Más de 50 años

#### ¿Cuál es su formación académica?

- a) Secundaria incompleta
- b) Secundaria Completa
- c) Universidad incompleta
- d) Universidad completa
- e) Post grado incompleto
- f) Post grado completo

#### 1. Tiempo de servicio en la institución

##### Menos de 1 año

- a) De 1 a 5 años
- b) De 6 a 10 años
- c) De 11 a 15 años
- d) De 16 a 20 año
- e) Más de 20 años

2. ¿Puesto que actualmente se desempeña?
  - a) Cajero I
  - b) Cajero II
  - c) Cajero III
  - d) Supervisor de caja
  - e) Asesor Comercial
  - f) Gestor Comercial
  - g) Ejecutivo de Negocios
  - h) Sub-gerente comercial
  - i) Gerente Comercial
  
3. ¿La institución anuncia las plazas vacantes para que los colaboradores puedan optar a las plazas vacantes internamente?  
Si  
No
  
4. ¿Ha sido objeto de algún ascenso dentro de la institución?
  - a) Si
  - b) No
  
5. ¿Si su respuesta es afirmativa, qué requisitos considera que le fueron evaluados para ser ascendido a otro puesto? puede seleccionar más de una.
  - a) Nivel educativo
  - b) Experiencia
  - c) Desarrollo de competencias profesionales
  - d) Antigüedad
  - e) Desempeño laboral
  - f) Toda las anteriores
  
6. ¿Según su opinión, ¿considera que en la Institución Financiera existe crecimiento y desarrollo profesional?  
Si  
No
  
7. ¿Conoce las competencias requeridas por el puesto al que Usted aspira ascender en la institución financiera?  
Si  
No
  
8. Según su nivel de conocimientos ¿Qué competencias de las abajo indicadas considera que las tiene fortalecidas? Puede marcar más de una opción



Capacidad basada ha resultado  
Liderazgo  
Resolución de conflictos  
Pensamiento analítico  
Negociación  
Capacidad de adaptación  
Capacidad de dirigir

9. De las competencias mencionadas en la pregunta anterior ¿en cuál considera que necesita capacitación para fortalecerla? marcar la o las competencias que necesita ser

Trabajo en equipo  
Capacidad basada ha resultado  
Liderazgo  
Resolución de conflictos  
Pensamiento analítico  
Negociación  
Capacidad de adaptación  
Capacidad de dirigir

10. ¿La institución Financiera cuenta con un manual de competencias para cada puesto?  
Si  
No
11. ¿Si su respuesta es negativa, considera que un manual de competencia ayudaría a fortalecer y desarrollar competencias profesionales para ocupar nuevos puestos?  
Si  
No
12. ¿Ha recibido alguna capacitación que le aporte para fortalecer alguna de las competencias para el crecimiento y desarrollo profesional dentro de la institución financiera?  
Si  
No
13. ¿Estaría dispuesto (a) de participar en actividades de capacitación que contribuya a su formación profesional?  
Si  
No

**¡GRACIAS!**

## Anexo 2. Entrevista de profundidad

### ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD



Somos estudiantes de postgrado de UNITEC y estamos realizando nuestro proyecto de graduación lo cual consiste en afirmar el conocimiento de competencias laborales que actualmente posee el personal del área comercial de la institución financiera en Tegucigalpa.

Entrevista: Gerente /Sub Gerente

Nombre del Entrevistado:

Cargo que desempeña:

1. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar para esta institución financiera?
2. ¿Cuándo ingreso a la institución financiera, cuál fue su puesto inicial?
3. ¿Cuáles son las competencias que usted cree son necesarias para desempeñar sus funciones en el puesto actual?
4. ¿Desde su punto de vista, Cuales son los requisitos o exigencias que las empresas evalúan en un colaborador para ser promovido?
5. ¿En su opinión, considera que la institución financiera posee plan de carrera?

6. ¿Considera que el plan de carrera en la institución financiera se puede ver afectado si el personal no desarrolla las diferentes competencias laborales?
7. ¿La evaluación del desempeño se convierte en una herramienta de ayuda para que un colaborador sea promovido? existen otros indicadores a evaluar?
8. ¿Cuáles son los elementos que se evalúan en la evaluación del desempeño en los colaboradores del área comercial de la institución financiera en Tegucigalpa?
9. ¿Según su opinión, considera que las capacitaciones agregan valor en el personal de la institución?

**¡Muchas Gracias!**

## Anexo 3. Descriptor y perfil de puestos

### Puesto: Gerente comercial

<b>Nombre</b>		<b>Edad</b>	
<b>Sexo</b>	Indistinto	<b>Nivel educativo</b>	Secundaria
<b>Estado civil</b>		<b>Idioma</b>	No indispensable
<b>GERENTE COMERCIAL</b>			
<b>FUNCIONES BANCA DE PERSONAS</b>			
<b>Misión</b>			
Asegurar el alcance de las metas de colocación y captación de los clientes ofreciendo productos y servicios de Banca de personas, a su vez brinda un trato personalizado a los clientes.			
<b>Descripción de las funciones definidas para la posición</b>			
<b>PROCESO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>		
Estrategias	<p>Participar en reuniones a solicitud de gerencias del segmento y/o Vicepresidente de área de Banca de Personas para diseño, planificación y ejecución de las estrategias y políticas comerciales.</p> <p>Desarrollar planes de acción en conjunto con el Gerente Comercial de Zona para analizar las desviaciones de los presupuestos y objetivos comerciales, con el fin de alcanzar los niveles de rentabilidad propuestos.</p> <p>Elaborar del plan de trabajo anual para el cumplimiento de las metas establecidas.</p>		
Servicio al cliente	<p>Identificar clientes potenciales y analizar la viabilidad para su integración en la cartera de negocios del Banco.</p> <p>Mantener relaciones con entidades privadas y públicas con la finalidad de propiciar y generar negocios de créditos y colaterales.</p> <p>Promocionar todos los productos que comercializa el banco y fomentar la venta cruzada, según las políticas comerciales por segmento marcadas por su Nivel superior.</p>		

## GERENTE COMERCIAL

### FUNCIONES BANCA DE PERSONAS

Atender, visitar y realizar acciones comerciales concretas y negociaciones con clientes estratégicos actuales y potenciales de la Agencia, favoreciendo su tratamiento personalizado conforme al Segmento al cual pertenece y la cobertura satisfactoria de sus necesidades, con el fin de conseguir la total vinculación del Cliente con el Banco y potenciar la calidad, eficacia e imagen ante los mismos.

Mantener una cultura de servicio destinada a la atención de sus clientes, en base a calidad, eficiencia y proactividad.

Apoyar y gestionar a sus ejecutivos en condiciones conforme a las facultades asignadas para negociar plazos, tasas y comisiones o cualquier otro valor de clientes y títulos valores del banco.

Asesorar a los Ejecutivos de la agencia en la negociación de los productos y servicios que el Banco brinda a través de sus diversos canales de atención.

Coordina e impulsar la diversificación de los negocios en su ámbito de acción, con la finalidad de lograr mayor estabilidad y seguridad de la operación a futuro, de acuerdo a las estrategias comerciales aprobadas por la alta dirección.

Velar por el cumplimiento de normas y procesos del personal de la agencia.

Planificar, dirigir, coordinar y supervisar las actividades de promoción de los productos y servicios financieros conducentes a potenciar la captación y vinculación de clientes.

Verificar el cumplimiento de la ley del lavado de activos y su reglamento.

## GERENTE COMERCIAL

### FUNCIONES BANCA DE PERSONAS

Asegurar que los productos pasivos y activos y los servicios financieros que el Banco ofrece sean de completo conocimiento por parte del personal comercial de la agencia.

Asegurar que se alcancen las metas de colocación y captación propuestas.

Monitorear y supervisar el cumplimiento de las metas de colocación/captación por producto y por Ejecutivo de Negocios.

Elaborar y supervisar la agenda de gestión comercial de sus colaboradores.

Elaborar reportes diarios, semanales y mensuales con el fin de mostrar el rendimiento y productividad de la Agencia y así determinar.

Elaborar y supervisar la agenda de gestión comercial de sus colaboradores.

Las estrategias a seguir para la corrección de las mismas.

Evaluar el desempeño de los colaboradores bajo su cargo.

Otorgar y revisar reportes de permisos solicitados por el personal.

Gestionar las necesidades de capacitación de los colaboradores bajo su cargo.

Realizar reuniones con el equipo de trabajo.

Orientar al personal sobre actividades relacionadas con las funciones asignadas.

Velar por el cumplimiento de las prácticas, normas y políticas establecidas por el Banco.

Comunicar a su personal a cargo el resultado de las evaluaciones de desempeño.

Fungir como gestor de riesgo aplicando los conocimientos de la normativa pertinente con el fin de identificar y reportar los riesgos potenciales del Banco.

Realizar otras funciones afines al puesto asignadas por su jefe inmediato.

**Puesto: Sub-gerente comercial**

<b>Nombre</b>		<b>Edad</b>	
<b>Sexo</b>	Indistinto	<b>Nivel educativo</b>	Secundaria
<b>Estado civil</b>		<b>Idioma</b>	No indispensable
<b>SUB GERENTE COMERCIAL</b>			
<b>FUNCIONES BANCA DE PERSONAS</b>			
<b>Misión</b>			
<p>Liderar e impulsar la generación, ejecución, seguimiento y atención de los negocios del activo, pasivo, fondo de pensiones, seguros y servicios con el objetivo de alcanzar las proyecciones comerciales definidas, siguiendo a las estrategias, normas, políticas, procesos y procedimientos comerciales. A su vez se encarga de la organización, coordinación y el control de los procesos operativos y la gestión de servicio en la plataforma de caja y la gestión comercial de las Agencias bajo su cargo; así como administrar los recursos humanos y materiales asignados a cada una de ellas.</p>			
<b>Descripción de las funciones definidas para la posición</b>			
<b>RESULTADO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>		
Estrategias	<p>Participar en la formulación de estrategias transaccionales y de servicio para las agencias y ventanillas bajo su cargo.</p> <p>Coordinar en conjunto con las áreas internas del Banco, la comunicación de los cambios en políticas y procedimientos operativos al personal de las agencias, así mismo monitorea que los nuevos procesos operativos y actividades se estén aplicando en la debida forma.</p> <p>Ejecutar las estrategias comerciales y de servicio por la Vicepresidencia para las plataformas.</p> <p>Coordinar e impulsar la diversificación de los negocios en su ámbito de acción, con la finalidad de lograr mayor estabilidad y seguridad de la operación a futuro, de acuerdo a las estrategias comerciales aprobadas por la alta dirección.</p> <p>Planificar, dirigir, coordinar y supervisar las actividades de promoción de los productos y servicios financieros conducentes a potenciar la captación y vinculación de clientes.</p> <p>Coordinar en conjunto con el jefe inmediato la comunicación de los cambios en políticas y procedimientos operativos al personal de la agencia.</p> <p>Buscar, proponer e implementar iniciativas que mejoren los resultados globales del área y del Banco.</p> <p>Elaborar el plan de trabajo anual para el cumplimiento de las metas establecidas.</p>		
Atención al cliente	<p>Atender reclamos de clientes por transacciones con tarjetas de crédito y débito.</p> <p>Impulsar y proveer una cultura de calidad en el servicio brindado en la agencia.</p> <p>Dar seguimiento a las quejas presentadas por los clientes, ingresándolas al sistema correspondiente.</p> <p>Identificar clientes potenciales y analizar la viabilidad para su integración en la cartera de negocios del Banco.</p> <p>Mantener relaciones con entidades privadas y públicas con la finalidad de propiciar y generar negocios de créditos y colaterales.</p> <p>Promocionar todos los productos que comercializa el banco y fomentar la venta cruzada, según las políticas comerciales por segmento marcadas por su nivel superior.</p> <p>Atender, visitar y realizar acciones comerciales concretas y negociaciones con clientes estratégicos actuales y potenciales de la agencia o zona, favoreciendo su tratamiento personalizado conforme al segmento al cual pertenece y la cobertura satisfactoria de sus necesidades, con el fin de conseguir la total vinculación del cliente con el Banco y potenciar la calidad.</p>		

<b>SUB GERENTE COMERCIAL</b>	
<b>FUNCIONES BANCA DE PERSONAS</b>	
	<p>Coordinar e impulsar la diversificación de los negocios en su ámbito de acción, con la finalidad de lograr mayor estabilidad y seguridad de la operación a futuro, de acuerdo a las estrategias comerciales aprobadas por la alta dirección.</p> <p>Planificar, dirigir, coordinar y supervisar las actividades de promoción de los productos y servicios financieros conducentes a potenciar la captación y vinculación de clientes.</p> <p>Asegurar que los productos pasivos, activos y los servicios financieros que el Banco ofrece sean de completo conocimiento por parte del personal de la agencia.</p> <p>Supervisar y dar seguimiento a la transferencia oportuna de la zona encargada de las recuperaciones de las operaciones de crédito que se encuentren en situación de deterioro para su recuperación por la vía judicial.</p> <p>Identificar perfiles y prospectos de clientes potenciales.</p> <p>Asesorar al cliente, planteándole los beneficios, ventajas y características de los productos y/o servicios que ofrece el Banco.</p> <p>Será el responsable de entregar los requisitos de los productos.</p> <p>Atender, elaborar y/o coordinar la elaboración de la información necesaria y tramitación de las operaciones tanto de activo como de pasivo -que no comprendan efectivo- de los clientes (apertura, mantenimiento y cierre de cuentas, inversiones, crédito, etc.), de acuerdo a los procedimientos operativos del Banco, con objeto de infundir dinamismo, fluidez y eficacia a la actividad bancaria desarrollada por la Agencia.</p>
Actividades	<p>Colaborar activamente en la identificación de clientes potenciales · Mantener una cultura de servicio destinada a la atención de sus clientes, en base a calidad, eficiencia y proactividad.</p> <p>Ejecutar y hacer que se realice el plan de ataque de servicio al cliente. · Planificar y ejecutar diariamente atención de cliente y logros de objetivos de ventas.</p> <p>Velar por la calidad, seguridad y control de los procedimientos transaccionales y comerciales de la Agencia.</p> <p>Velar porque se estén aplicando los mecanismos de control interno para el desarrollo de las actividades de las agencias a nivel de su región.</p> <p>Orientar y aplicar el reglamento interno de trabajo y supervisa el cumplimiento de las labores asignadas al personal a su cargo y adopta las medidas a que haya lugar en el manejo del mismo, lo que incluye acciones disciplinarias.</p> <p>Controlar y planificar las vacaciones, traslados y permisos del personal a su cargo, efectuando los movimientos respectivos para cubrir las plazas vacantes.</p> <p>Verificar el cumplimiento de las políticas y normas operativas en las agencias.</p> <p>Atender de forma oportuna los requerimientos de los entes de Auditoría o Revisión Fiscal que el Banco determine para el control de los procesos y políticas</p> <p>Asistir a reuniones informativas sobre cambios, movimientos o lanzamientos de nuevos productos surgidos en el Banco, que afecten en las actividades diarias de las agencias.</p> <p>Velar por el cumplimiento de las metas de derivación asignadas por el jefe inmediato.</p> <p>Velar por el cumplimiento de normas, políticas y procesos del personal bajo su cargo. · Monitorear y supervisar el cumplimiento de las metas de colocación/captación por producto y por el personal a su cargo.</p> <p>Asesorar al personal bajo su cargo sobre la negociación de los productos y servicios que el Banco brinda a través de sus diversos canales de atención.</p> <p>Cumplir con sus metas y objetivos comerciales asignados.</p> <p>Elaborar informes requeridos por control interno y auditoría.</p> <p>Desarrollar informes y reportes de visita de seguimiento de resultados de la cartera de clientes asignada, así como presentarlos a su nivel superior, con objeto de que ésta pueda realizar el seguimiento de los mismos.</p> <p>Supervisar el buen cumplimiento de las normas de seguridad establecidas por el Banco.</p>



**SUB GERENTE COMERCIAL****FUNCIONES BANCA DE PERSONAS**

Verificar el cumplimiento de la ley del lavado de activos y su reglamento.

Asegurar que se alcancen las metas de colocación y captación propuestas en plan de negocios de su zona.

Asegurar que los productos pasivos, activos y los servicios financieros que el Banco ofrece sean de completo conocimiento por parte del personal de la zona.

Apoyar y gestionar al personal bajo su cargo en condiciones conforme a las facultades asignadas para negociar plazos, tasas y comisiones o cualquier otro valor de clientes y títulos valores del Banco.

Apoyar y gestionar al personal bajo su cargo en condiciones conforme a las facultades asignadas para negociar plazos, tasas y comisiones o cualquier otro valor de clientes y títulos valores del Banco.

Velar por la calidad, seguridad, y control integral de los sistemas y procedimientos transaccionales y operativos de las agencias y ventanillas bajo su cargo.

Mantener debidamente actualizados y custodiados los soportes documentales de la Agencia, de acuerdo a la normativa interna establecida al respecto.

Asegurar la implementación de modificaciones y nuevos procesos.

Coordinar, supervisar y controlar el cuadro de cajas, carga y cuadro de efectivos de cajeros automáticos, así como los movimientos de efectivo entre cajas, de acuerdo a la normativa establecida por el Banco.

Asegurar la correcta ejecución de los procedimientos operativos y contables que se desarrollen en la agencia.

Verificar que el personal bajo su cargo realice correctamente las gestiones del área.

Analizar, detectar y solicitar los recursos humanos, técnicos y materiales necesarios y asegurar el correcto funcionamiento de los medios disponibles.

Revisar y validar las firmas y datos en los contratos que garantizan una operación de crédito.

Ser un contacto con operaciones centrales para el envío de documentación o regularizaciones que puedan presentarse.

Apoyar al jefe inmediato en aspectos relacionados al control y administración de personal y del establecimiento en general.

Evaluar el desempeño de los colaboradores bajo su cargo.

Otorgar y revisar reportes de permisos solicitados por el personal.

Gestionar las necesidades de capacitación de los colaboradores bajo su cargo.

Realizar reuniones con el equipo de trabajo.

Orientar al personal sobre actividades relacionadas con las funciones asignadas.

Velar por el cumplimiento de las prácticas, normas y políticas establecidas por el Banco.

Comunicar a su personal a cargo el resultado de las evaluaciones de desempeño.

Fungir como gestor de riesgo aplicando los conocimientos de la normativa pertinente con el fin de identificar y reportar los riesgos potenciales del Banco.

Realizar otras funciones afines al puesto asignadas por su jefe inmediato.

**Puesto: Supervisor de caja**

<b>Nombre</b>		<b>Edad</b>	
<b>Sexo</b>	Indistinto	<b>Nivel educativo</b>	Secundaria
<b>Estado civil</b>		<b>Idioma</b>	No indispensable
<b>SUPERVISOR DE CAJA</b>			
<b>FUNCIONES BANCA DE PERSONAS</b>			
<b>Misión</b>			
Atender, Tramitar y dar respuesta a todos los procesos administrativos y contables del servicio de cajas de las agencias (incluyendo cajeros automáticos), siguiendo los lineamientos comerciales para alcanzar las metas establecidas con el fin de prestar un adecuado nivel de servicio a los clientes.			
<b>Descripción de las funciones definidas para la posición</b>			
<b>PROCESO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>		
Estrategias	<p>Ejecutar las estrategias operativas, financieras y de servicio al cliente aprobadas por la Vicepresidencia.</p> <p>Participar en las reuniones de seguimiento integral.</p> <p>Colaborar activamente en la identificación de clientes potenciales.</p> <p>Ejecutar las estrategias comerciales y de servicio por la Vicepresidencia para las plataformas.</p> <p>Gestionar las necesidades de capacitación de los colaboradores bajo su cargo.</p>		
Servicio al cliente	<p>Asesorar a los clientes sobre las transacciones efectuadas en la plataforma de Caja y/o Servicio al Cliente.</p> <p>Atender, asesorar y/o realizar el seguimiento de la resolución de consultas y reclamos de carácter operativo que realicen tanto clientes de la Agencia, como las recibidas por cruces de operaciones con otras Agencias del Banco, mediante un tratamiento personalizado, ágil y eficaz.</p> <p>Atender reclamos de clientes por transacciones con Tarjetas de Crédito y Débito.</p> <p>Atender consultas y reclamos de clientes, y resolver las incidencias de carácter operativo; derivando al jefe inmediato las más complejas.</p> <p>Identificar perfiles y prospectos de clientes potenciales.</p> <p>Ser el responsable de entregar los requisitos de los productos y/o servicios a los que el cliente puede acceder con la calidad requerida.</p>		

**SUPERVISOR DE CAJA****FUNCIONES BANCA DE PERSONAS**

Actividades

Llevar el control de entrega de PIN de las tarjetas de débito y crédito, entrega de las tarjetas de débito.

Recibir y custodiar las Tarjetas de Crédito, Débito, Certificado de depósito a plazo, Cheques de Caja, Libretas de Ahorro (físico y sistema), así como de especies fiscales.

Custodiar las llaves maestras de caja de seguridad.

Cobrar y efectuar el cuadro de las cajas de seguridad.

Recibir las solicitudes de cajas de seguridad y efectúa el trámite correspondiente para su autorización.

Coordinar la apertura y cierre de las agencias y ventanillas bajo su cargo.

Verificar que la Agencia cuente con todos los elementos necesarios para el momento de su apertura.

Velar por el debido funcionamiento de los medios tecnológicos en las diferentes áreas de la Agencia.

Actualizar los sobres que contienen llaves del personal de la agencia.

Supervisar el buen cumplimiento de las normas de seguridad establecidas por el Banco.

Resguardar una de las llaves de la agencia y asigna la segunda a uno de los cajeros de forma rotatoria.

Ingresar la clave del sistema para dar inicio a las operaciones del día en el área de caja.

Asegurar la disponibilidad de los recursos monetarios necesarios, garantizar la seguridad y evitar el uso fraudulento de los mismos.

## **SUPERVISOR DE CAJA**

### **FUNCIONES BANCA DE PERSONAS**

Supervisar la Autorización, Activación y Revisión de la documentación que se genere de las operaciones que se presenten en la Agencia tanto del Área de Servicio al Cliente como en la de Cajas.

Revisar la documentación que será generada en la Agencia y se enviará a Operaciones Centrales para su procesamiento y Custodia.

Velar por la calidad, seguridad y control de los procedimientos transaccionales de la Agencia. Controlar el cumplimiento de las normas contables establecidas por la Administración General.

Dar seguimiento a las quejas presentadas por los clientes, ingresándolas al sistema correspondiente.

Verificar y controlar las existencias de efectivo de manera que se respeten los límites correspondientes de tenencia de efectivo tanto en las cajas como en la bóveda de la agencia, garantizando la seguridad operacional de la Oficina y el funcionamiento de la Plataforma de Caja.

Realizar el cambio de localidad del cajero cuando existan traslados por eventualidades.

Coordinar, supervisar y controlar el cuadro de cajas, carga y cuadro de efectivos de cajeros automáticos, así como los movimientos de efectivo entre cajas, de acuerdo con la normativa establecida por el Banco.

Identificar y analizar los posibles descuadres en las operaciones de la Agencia.

Supervisar y controlar la existencia y custodia de efectivo y medios de pago de la Agencia, de acuerdo con los procedimientos y normativa de seguridad del Banco.

Autorizar por medio de claves en el sistema las distintas operaciones generadas en las plataformas.

## **SUPERVISOR DE CAJA**

### **FUNCIONES BANCA DE PERSONAS**

Respaldar e impulsar la promoción de los productos financieros propios del Grupo Financiero.

Velar por el cumplimiento de las metas de derivación de las Agencias bajo su cargo.

Promocionar todos los productos que comercializa el banco y fomentar la venta cruzada, según las políticas comerciales por segmento marcadas por su Nivel superior.

Cumplir con sus metas y objetivos comerciales asignados.

Apoyar al Gerente Comercial en cualquier labor de negocio cuando sea necesario, identificando posibles mejoras en la gestión comercial.

Promocionar todos los productos que comercializa el banco y fomentar la venta cruzada, según las políticas comerciales por segmento marcadas por su Nivel superior.

Cargar de efectivo al Cajero automático de la agencia, así como de la custodia de una de las llaves y combinación de acceso al cajero automático.

Registrar en el libro de control las visitas realizadas al Cajero automáticos.

Reportar el mal estado del Cajero automático al área correspondiente.

Responder por la carga de efectivo de Cajeros automáticos.

Elaborar informes sobre venta de Colegio de Ingenieros Civiles, y papel notarial etc.

Elaborar informes requeridos por Control Interno y Auditoria.

Enviar el reporte de balances de los Certificado de depósito a plazo a control interno y al encargado de centralizar los depósitos a plazos.

## **SUPERVISOR DE CAJA**

### **FUNCIONES BANCA DE PERSONAS**

Elaborar y enviar reporte de faltantes y sobrantes de caja cada semana.

Elaborar informes y reportes de seguimiento operativo y contable de la Agencia que sean necesarios.

Elaborar pagares y dar seguimiento al cobro de los faltantes de cajeros.

Evaluar el desempeño de los colaboradores bajo su cargo.

Otorgar y revisar reportes de permisos solicitados por el personal.

Realizar reuniones con el equipo de trabajo.

Orientar al personal sobre actividades relacionadas con las funciones asignadas.

Velar por el cumplimiento de las prácticas, normas y políticas establecidas por el Banco.

Comunicar a su personal a cargo el resultado de las evaluaciones de desempeño.

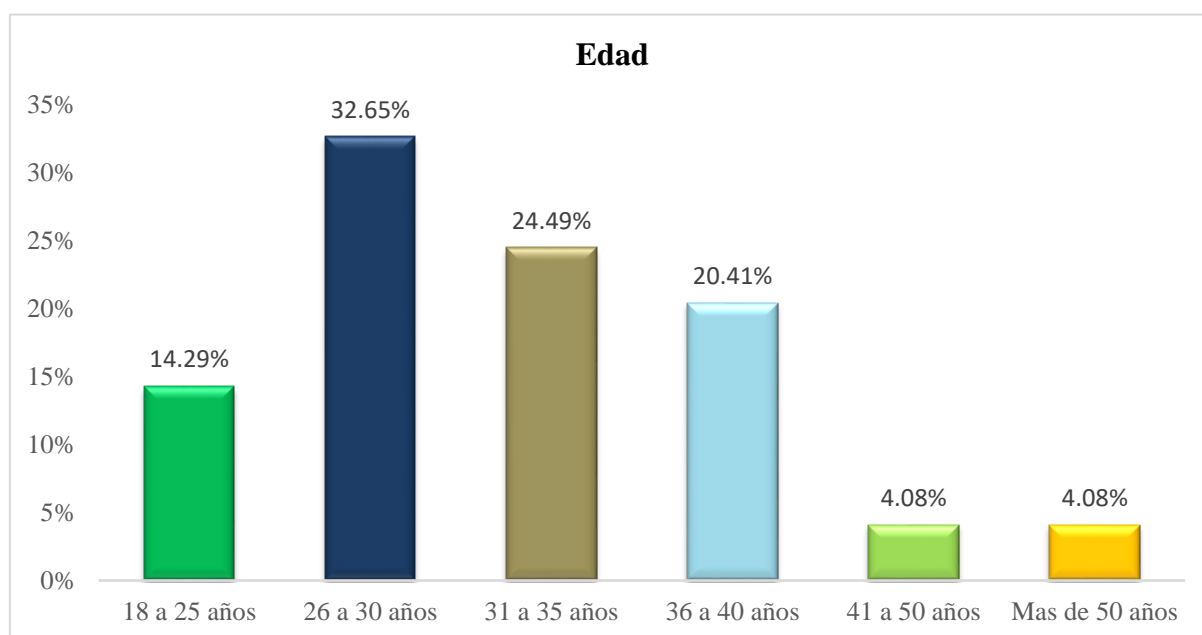
Fungir como gestor de riesgo aplicando los conocimientos de la normativa pertinente con el fin de identificar y reportar los riesgos potenciales del Banco.

Realizar otras funciones afines al puesto asignadas por su jefe inmediato.

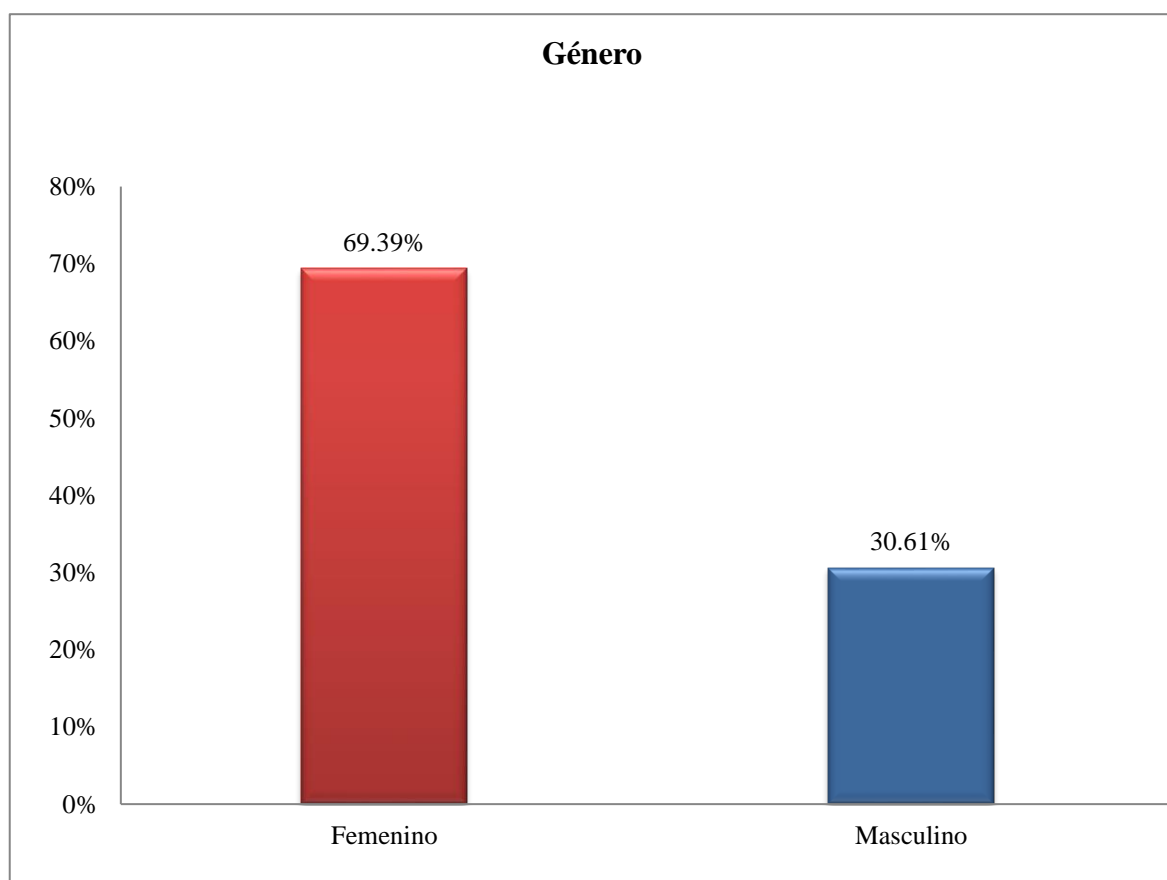
## Anexo 4. Resultados de encuesta aplicada

### RESULTADOS DE INSTRUMENTOS APLICADOS (GRÁFICOS)

CÓDIGOS	CATEGORÍAS (PATRONES O RESPUESTAS CON MAYOR FRECUENCIA DE MENCIÓN)	ENCUESTADOS	NÚMERO DE FRECUENCIAS DE MENCIÓN
1	18 a 25 años	7	14.29%
2	26 a 30 años	16	32.65%
3	31 a 35 años	12	24.49%
4	36 a 40 años	10	20.41%
5	41 a 50 años	2	4.08%
6	Más de 50 años	2	4.08%



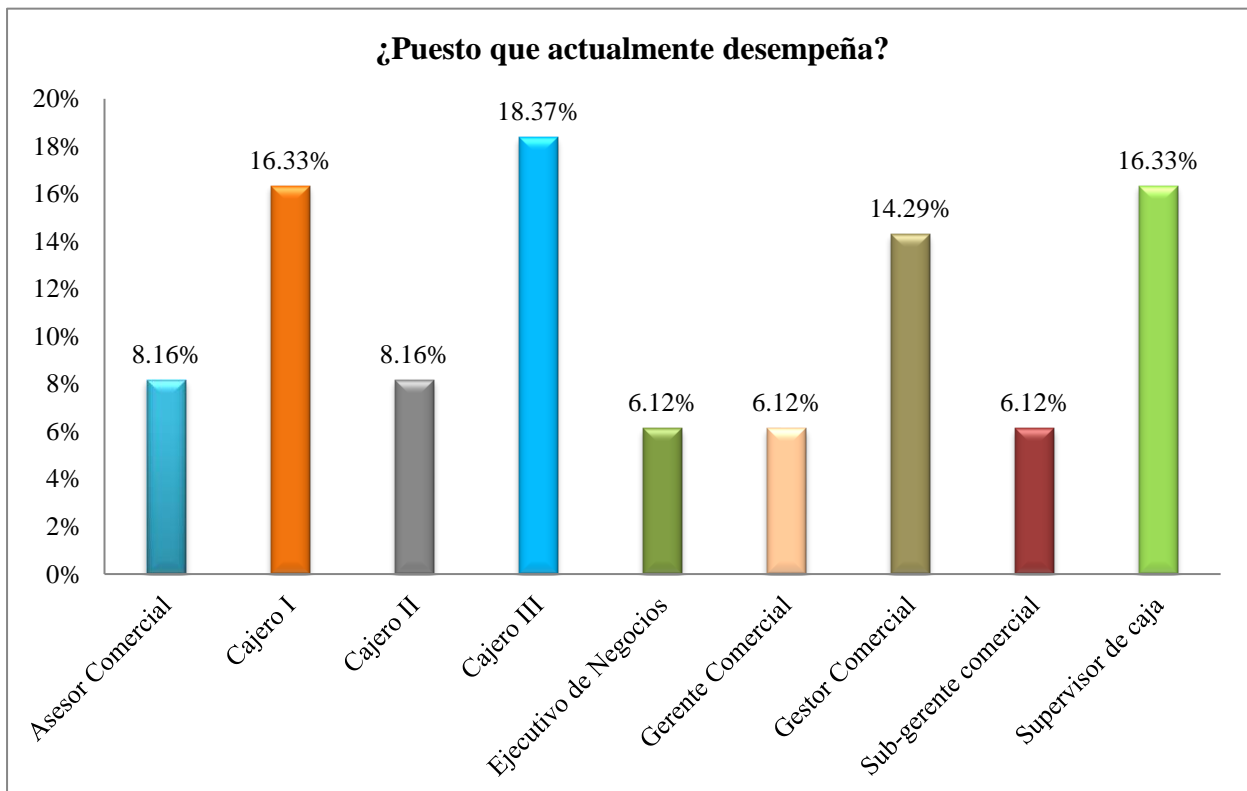
CÓDIGOS	CATEGORÍAS (PATRONES O RESPUESTAS CON MAYOR FRECUENCIA DE MENCIÓN)	ENCUESTADOS	NÚMERO DE FRECUENCIAS DE MENCIÓN
1	No	34	63.27%
2	Si	15	36.73%





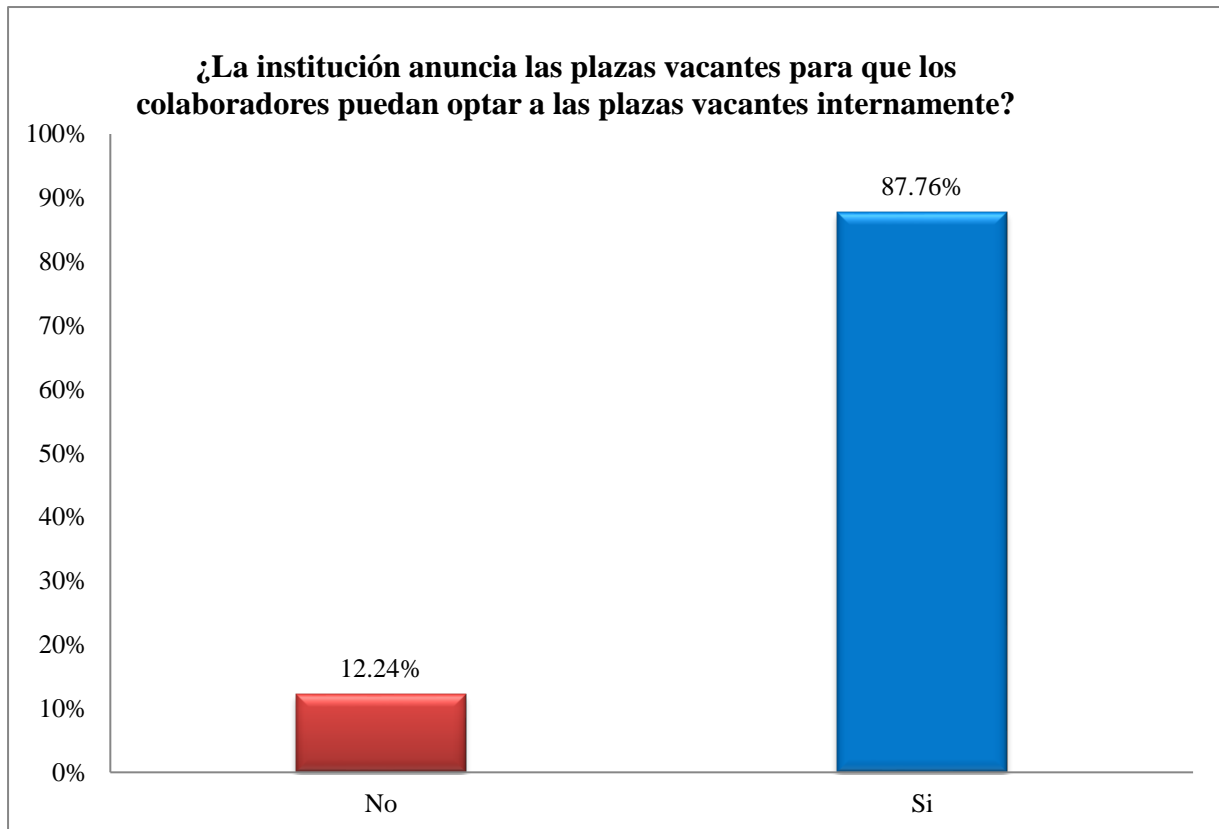
Pregunta #2

CÓDIGOS	CATEGORÍAS (PATRONES O RESPUESTAS CON MAYOR FRECUENCIA DE MENCIÓN)	ENCUESTADOS	NÚMERO DE FRECUENCIAS DE MENCIÓN
1	Asesor Comercial	4	8.16%
2	Cajero I	8	16.33%
3	Cajero II	4	8.16%
4	Cajero III	9	18.37%
5	Ejecutivo de Negocios	3	6.12%
6	Gerente Comercial	3	6.12%
7	Gestor Comercial	7	14.29%
8	Sub-gerente comercial	3	6.12%
9	Supervisor de caja	8	16.33%



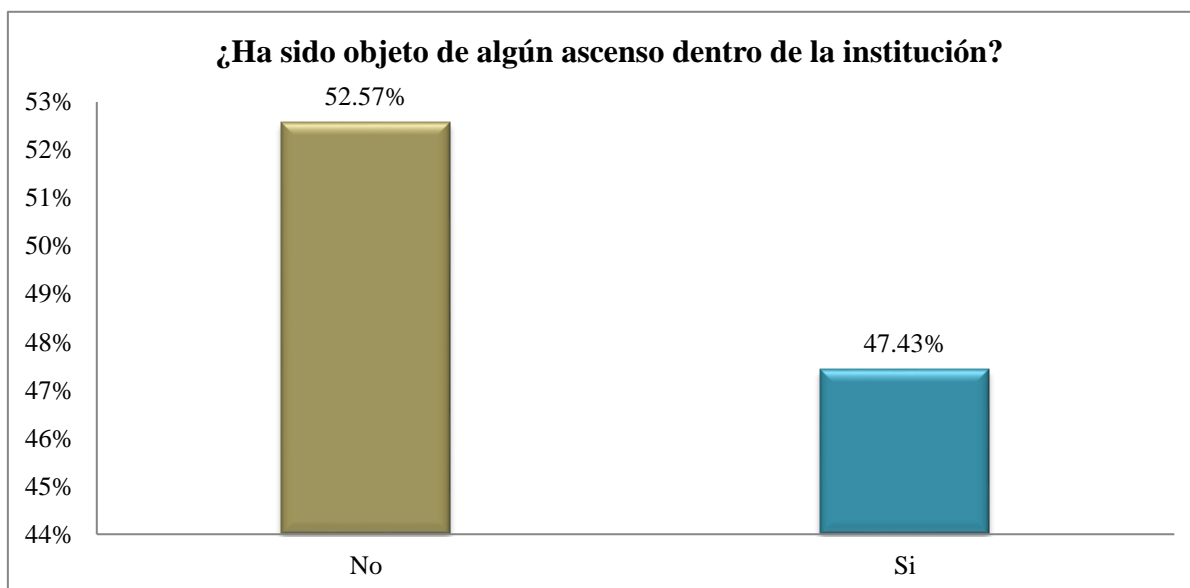
Pregunta # 3

<b>CÓDIGOS</b>	<b>CATEGORÍAS (PATRONES O RESPUESTAS CON MAYOR FRECUENCIA DE MENCIÓN)</b>	<b>ENCUESTADOS</b>	<b>NÚMERO DE FRECUENCIAS DE MENCIÓN</b>
1	No	6	12.24%
2	Si	43	87.76%



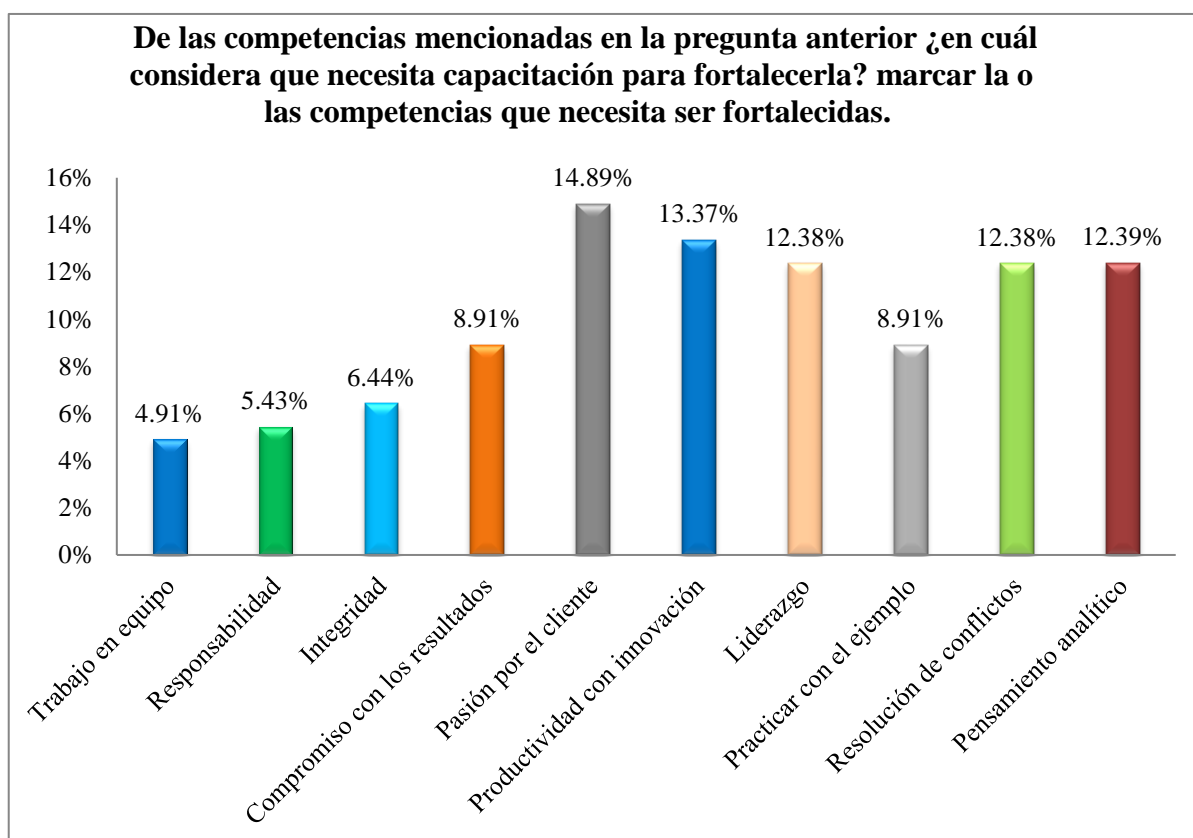
Pregunta # 4

<b>CÓDIGOS</b>	<b>CATEGORÍAS (PATRONES O RESPUESTAS CON MAYOR FRECUENCIA DE MENCIÓN)</b>	<b>ENCUESTADOS</b>	<b>NÚMERO DE FRECUENCIAS DE MENCIÓN</b>
1	No	14	52.57%
2	Si	35	47.43%



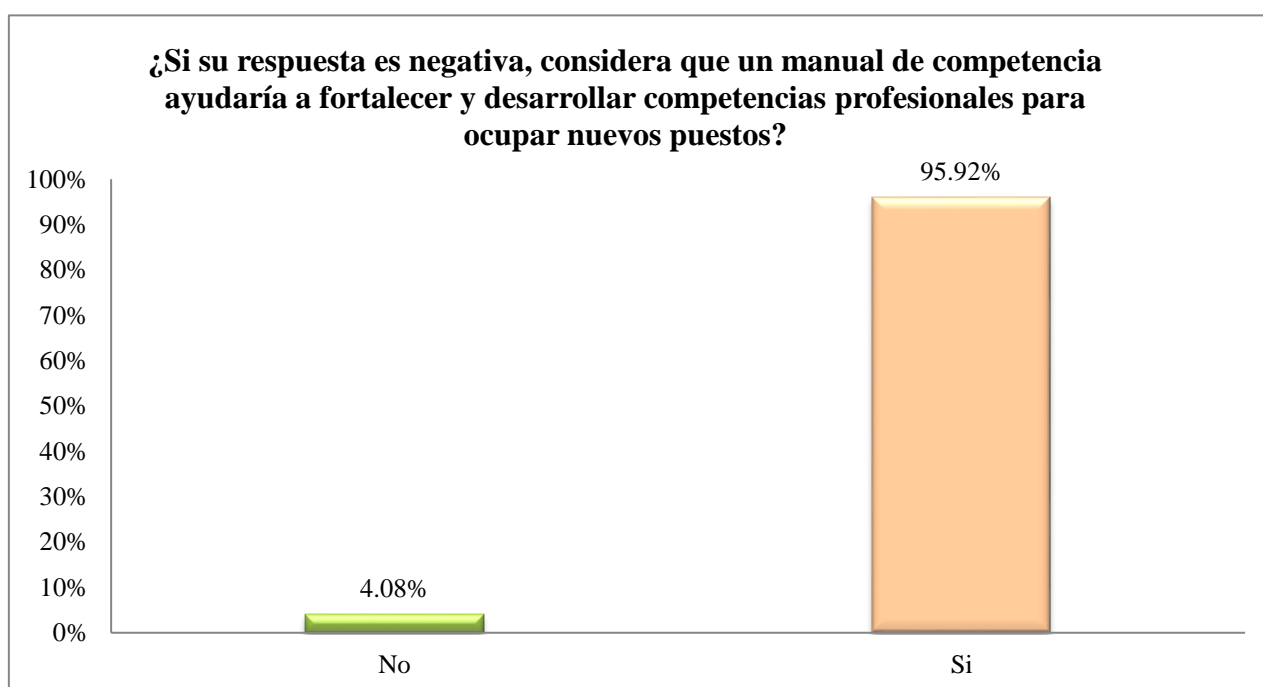
Pregunta # 9

CÓDIGOS	CATEGORÍAS (PATRONES O RESPUESTAS CON MAYOR FRECUENCIA DE MENCIÓN)	OPCIONES ENCUESTADAS	NÚMERO DE FRECUENCIAS DE MENCIÓN
1	Trabajo en equipo	18	4.91%
2	Responsabilidad	15	5.43%
3	Integridad	13	6.44%
4	Compromiso con los resultados	18	8.91%
5	Pasión por el cliente	22	14.89%
6	Productividad con innovación	27	13.37%
7	Liderazgo	25	12.38%
8	Practicar con el ejemplo	18	8.91%
9	Resolución de conflictos	25	12.38%
10	Pensamiento analítico	21	12.39%



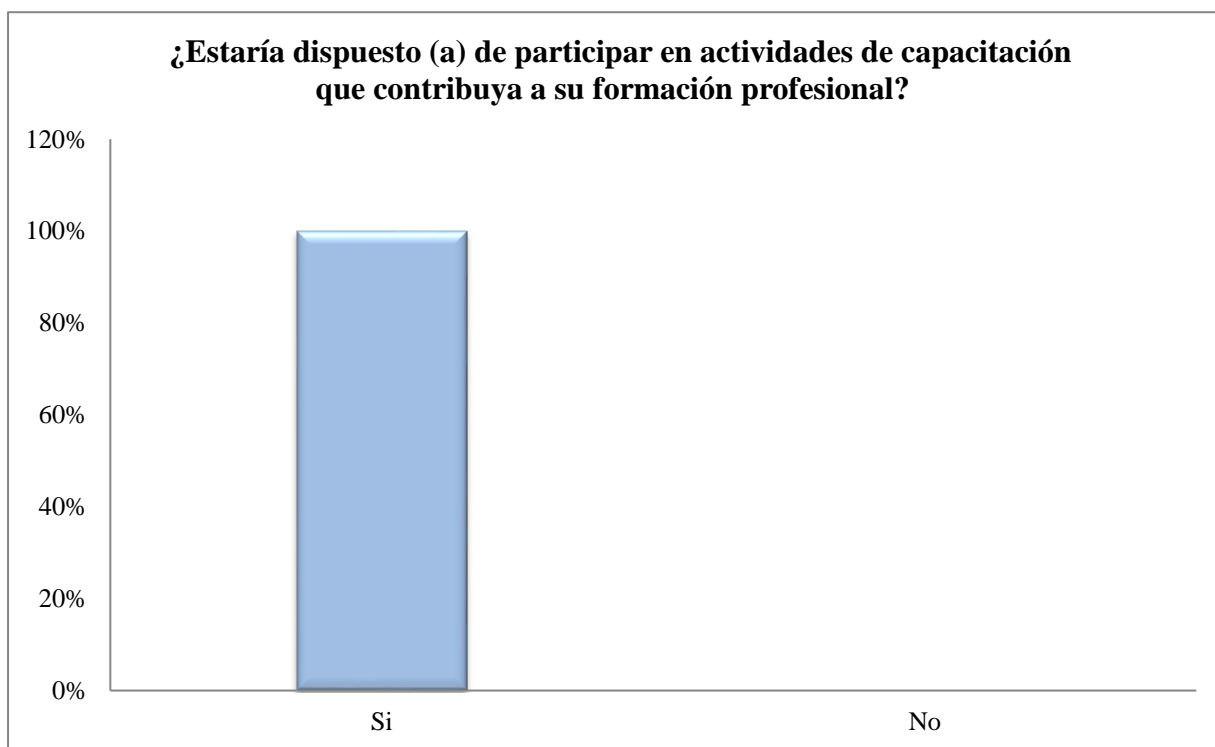
Pregunta # 5

<b>CÓDIGOS</b>	<b>CATEGORÍAS (PATRONES O RESPUESTAS CON MAYOR FRECUENCIA DE MENCIÓN)</b>	<b>ENCUESTADOS</b>	<b>NÚMERO DE FRECUENCIAS DE MENCIÓN</b>
1	No	2	4.08%
2	Si	47	95.92%



Pregunta # 13

<b>CÓDIGOS</b>	<b>CATEGORÍAS (PATRONES O RESPUESTAS CON MAYOR FRECUENCIA DE MENCIÓN)</b>	<b>ENCUESTADOS</b>	<b>NÚMEROS DE FRECUENCIAS DE MENCIÓN</b>
1	Si	49	100.00%
2	No	0	0



## GIOSARIO

**Capacitación:** Actividades impartidas por las empresas con fechas y horarios ya calendarizadas, generalmente bajo la forma de un curso, cumpliendo con los objetivos predeterminados.

**Competencias laborales:** Son la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos del desempeño como se desenvuelve el colaborador proyectando su actitud, habilidades y conocimientos en el puesto de trabajo

**Crecimiento profesional:** Conjunto de acciones tendientes a hacer crecer las capacidades de una persona en relación con su puesto de trabajo, actual o futuro. Implica el desarrollo tanto de conocimiento como de competencias

**Plan de carrera:** Es uno de los beneficios que las organizaciones brindan a sus empleados mediante formación y capacitación, con el objetivo de que su personal pueda superarse y crecer dentro de la empresa.

**Plan de sucesión:** proceso mediante el cual la empresa identifica que cuando un colaborador clave se retira o sale de la compañía debe ser sustituido por otro que pueda llevar a cabo las funciones del puesto con el mismo o mejor desempeño ya que de no ser así podrían existir complicaciones para las operaciones de la empresa.