



**FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**CASO BANCO DAVIVIENDA HONDURAS: ELABORACIÓN
DE UN PLAN DE CARRERA PARA LOS EMPLEADOS DE LAS
AGENCIAS DE TEGUCIGALPA**

SUSTENTADO POR:

**KAROL ESTEFANY MONTENEGRO URRUTIA
MARIA DE LOS ANGELES CANALES AVILÉS**

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

**MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS, C.A.

OCTUBRE, 2017

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JOSÉ ARNOLDO SERMEÑO LIMA

**CASO BANCO DAVIVIENDA HONDURAS:
ELABORACIÓN DE UN PLAN DE CARRERA PARA LOS
EMPLEADOS DE LAS AGENCIAS DE TEGUCIGALPA**

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

MÁSTER EN

DIRECCIÓN EMPRESARIAL

ASESOR

CARLA CARDONA



FACULTAD DE POSTGRADO

CASO BANCO DAVIVIENDA HONDURAS: ELABORACIÓN DE UN PLAN DE CARRERA PARA LOS EMPLEADOS DE LAS AGENCIAS DE TEGUCIGALPA

**Karol Estefany Montenegro Urrutia
María de los Ángeles Canales Avilés**

Resumen

El plan de carrera surgió para apoyarse empresa- empleado, en donde la institución reducirá los costos por la adquisición de nuevos funcionarios, al realizar una rotación interna de personal y así cubrir los puestos vacantes en las agencias de Banco Davivienda Honduras en Tegucigalpa y de esta manera el empleado es motivado por un crecimiento personal y profesional; la elaboración del plan de carrera se basó en tres teorías: la planificación, las competencias y la motivación, cuyas definiciones formaron parte fundamental para el desarrollo del mismo, siendo un proyecto cualitativo, descriptivo con una muestra representativa, obteniendo resultados relevantes mediante una entrevista dirigida a los empleados de las agencias y personal del área de recursos humanos, siendo puntos relevantes que todos los empleados son pasantes universitarios pero no con carreras afines a su puesto de trabajo, Banco Davivienda Honduras S.A. es referente en beneficios no monetarios convirtiéndose estos en las razones principales por la que los funcionarios ingresaron a laborar, al igual se reflejó que los empleados desconocen los términos “plan de carrera” y “competencias laborales”, concluyendo con la elaboración de un plan de

carrera basado en un programa de capacitaciones, que ayudarán al desarrollo de competencias de los funcionarios con el fin de obtener una carrera lateral o ascendente dentro del Banco, convirtiéndose en una ventaja competitiva para la institución, así mismo se recomendó que el plan de carrera elaborado para las agencias se convierta en una réplica para los demás departamentos del Banco.

Palabras claves: Plan de Carrera, Competencias, Planificación, Empleado, Motivación.



GRADUATE SCHOOL

CASE BANCO DAVIVIENDA HONDURAS: ELABORATION OF A CAREER PLAN FOR THE EMPLOYEES OF THE AGENCIES OF TEGUCIGALPA

**Karol Estefany Montenegro Urrutia
María de los Ángeles Canales Avilés**

Abstract

The career plan was created to support the company-employee, where the institution will reduce the costs for the acquisition of new staff, by making an internal rotation of personnel and thus filling the vacant posts in the agencies of Banco Davivienda Honduras in Tegucigalpa and this the employee is motivated by personal and professional growth; the design of the career plan was based on three theories: planning, competencies and motivation, whose definitions formed a fundamental part for the development of the same, being a qualitative, descriptive project with a representative sample, obtaining relevant results through a directed interview employees of agencies and personnel in the area of human resources, being relevant points that all employees are university interns but not with careers related to their job, Banco Davivienda Honduras SA is a benchmark in non-monetary benefits, making them the main reasons why employees entered work, as well as the fact that employees are unaware of the terms "career plan" and "labor competencies", concluding with the elaboration of a plan based on a training program, which will help the development of competencies of the civil servants in order to obtain a lateral or ascendant

career within the Bank, becoming a competitive advantage for the institution, likewise recommended that the career plan elaborated for the agencies to become a replica for the other departments of the Bank.

Key words: Career Plan, Skills, Planning, Employee, Motivation.

DEDICATORIA

Dedico mi nuevo logro académico a Dios todo poderoso que siempre nos cubre y bendice con su divina sangre, es quien me ayudo a cada segundo para no darme por vencida cuando mis fuerzas terminaban.

A mi esposo Carlos Gálvez, mi mamá Gladys Urrutia, mi papá René Montenegro, mis hermanas y hermano así como mis suegros y cuñadas, por comprender sobre el tiempo que debía dedicarle a los diversos entregables de las clases, sacrificando parte del tiempo en familia.

Karol Estefany Montenegro Urrutia

A mi Padre Celestial que me ha prometido que nunca me dejara ni desamparara y que su misericordia me acompañara todos los días de mi vida, hoy veo una vez más su gracia manifestada en mí al darme las fuerzas y sabiduría para culminar una nueva etapa en mi vida profesional.

A mi madre Elba Adriana Avilés que con su amor y paciencia, tomada de la mano de Dios ha guiado mi camino y apoyado cada uno de mis sueños. A mi hermana Denisse Alejandra Duron por siempre estar para escucharme e impulsarme, pero sobre todo por ser un ejemplo de fortaleza y que con cada una de las pruebas que ha tenido en su vida me ha enseñado que con la fé puesta en Dios no hay imposibles.

María de los Ángeles Canales Avilés

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por todas las bendiciones que me ha dado siempre y aún más por las que me ha brindado este último año, al darme una nueva oportunidad de crecimiento personal y profesional; agradezco a mi esposo, padres, hermanos y amigos que me ayudaron a ser fuerte ante cada vicisitud que tuve que afrontar a lo largo de la maestría y me apoyaron en todas las decisiones que tome en este tiempo, también doy gracias por haber encontrado personas integra, éticas y profesionales que fortalecieron mi vida en las aulas de clase.

Karol Estefany Montenegro Urrutia

A Dios todo poderoso que puso su mirada sobre mí, gracias a su amor y misericordia a lo largo de mi vida he sido testigo de las más grandes bendiciones y me ha llenado de sabiduría y fuerzas para salir triunfante en cualquier lucha. A mi madre y mi hermana que me han acompañado creyendo siempre en mi capacidad y motivándome a buscar mi crecimiento.

María de los Ángeles Canales Avilés

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	xi
AGRADECIMIENTO	xii
ÍNDICE DE CONTENIDO	xiii
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 Introducción	1
1.2 Antecedentes del Problema	3
1.2.1 Banco Davivienda Colombia, S.A.	5
1.2.2 Recursos Humanos	8
1.3 Definición del Problema	10
1.4 Objetivos del Proyecto	11
1.4.1 Objetivo General.....	11
1.4.2 Objetivos Específicos	12
1.5 Justificación	12
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	15
2.1 Banca Nacional Comercial y Banco Davivienda	15
2.1.1 Plan de carrera en empresas Internacionales	29
2.2 Teorías de Sustento	32
2.2.1 Análisis de las metodologías	32
2.2.2 Antecedentes de las metodologías	43
2.2.3 Análisis crítico de las metodologías	48
2.3 Conceptualización/ Glosario	51
2.4 Instrumentos Utilizados	53
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	54
3.1 Congruencia Metodológica	54
3.1.1 Operacionalización de las variables	55
3.2 Enfoque y métodos	57
3.2.1 Diseño de la investigación	58
3.3 Población	59
3.2 Muestra	59
3.3 Unidad de análisis.....	60

3.4	Unidad de respuesta	60
3.5	Técnicas e instrumentos aplicados.....	60
3.5.1	Técnicas	60
3.5.2	Instrumento	61
3.5.3	Procesos de validación	61
3.5.4	Fuentes primarias.....	61
3.5.5	Fuentes secundarias	62
3.6	Limitantes del estudio	62
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS		63
4.1	Resultados.....	63
4.1.1	Gráficos	64
4.2	Análisis de resultados	67
4.2.1	Nivel académico	67
4.2.2	Beneficios y trayectoria	69
4.2.3	Concurso Interno	70
4.2.4	Plan de carrera y elementos vinculados	71
4.3	Propuesta.....	73
4.3.1	Plan de Carrera para los empleados de las Agencias de Banca de Personas de Banco Davivienda Honduras en Tegucigalpa.	73
4.3.1.1	Organigrama de sucesión de los empleados de agencia de Banco Davivienda Honduras	73
4.3.1.2	Competencias / Habilidades blandas	74
4.3.1.3	Plan de carrera y competencias por puesto de los empleados de agencia	81
4.3.1.3.1	Empleado de Ventanilla:.....	81
4.3.1.3.2	Auxiliar de caja	84
4.3.1.3.3	Asesor Comercial	85
4.3.1.3.4	Auxiliar de Orientación.....	86
4.3.1.3.5	Ejecutivo Pequeña Empresa	87
4.3.1.3.6	Subgerente de Agencia	88
4.3.1.3.7	Gerente de Agencia	89
4.3.2	Diagnóstico de competencias	90

4.3.3	Capacitaciones/ Formación para el desarrollo de competencias que requiere el nuevo puesto	91
4.3.3.1	Tipos de capacitación para el desarrollo de competencias	91
-	Tiempo/ Duración de capacitación	96
-	Costos	97
4.3.3.2	Otros métodos de formación de personal	98
4.3.4	Selección de empleados para ser parte al plan de carrera	99
4.3.5	Flujograma	101
4.3.6	¿Qué hacer cuando no hayan puestos vacantes disponibles para la rotación de personal una vez finalizado el plan de capacitación?	104
4.3.7	Seguimiento de plan de carrera	105
	¿Qué hacer si el empleado no aprueba la evaluación de competencias?.....	105
4.3.8	Propuesta de plantillas	107
4.3.8.2	Plantilla para Evaluación de competencias.....	111
4.3.8.3	Riesgos	112
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		115
5.1	Conclusiones	115
5.2	Recomendaciones.....	116
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		117
ANEXOS		122
	Anexo 1 Entrevista al personal de agencias.....	122
	Anexo 2. Entrevista para Ejecutivo de RRHH.....	123

Índice de tablas

Tabla 1 Consolidado de activos, pasivos y patrimonio de Banco Davivienda Honduras, primer trimestre 2017.....	16
Tabla 2 Indicadores Financieros de Banco Davivienda Honduras primer trimestre 2017	17
Tabla 3 Cuadro de planes de ahorro Dabuenavida de Banco Davivienda Honduras.	29
Tabla 4 Clasificación de las competencias laborales genéricas	36
Tabla 5 Fuentes de información e instrumentos de evaluación para el diagnóstico de competencias.	39
Tabla 6 Factores que afectan las actitudes de las personas en el trabajo	43
Tabla 7 Identificación de variables dependientes e independientes.....	54
Tabla 8 Operacionalización de las variables independientes.	55
Tabla 9 Operacionalización de variable Recursos Humanos.	57
Tabla 10 Selección de personal entrevistado.....	59
Tabla 11 Resumen de personal entrevistado	64
Tabla 12. Competencias para auxiliares.....	79
Tabla 13. Competencias a nivel Ejecutivo	80
Tabla 14. Competencias a nivel Gerencial	80
Tabla 15. Competencias para empleado de Ventanilla, Fénix e internacional y auxiliar de caja .	82
Tabla 16. Competencias para asesor comercial y auxiliar de orientación.	83
Tabla 17. Competencias para Subgerente de Agencia	84
Tabla 18. Competencias para Ejecutivo Pequeña Empresa.....	85
Tabla 19. Competencias para Asesor Comercial y Auxiliar de servicio en otro departamento. ...	86
Tabla 20. Competencias para Gerente de Agencia	87

Tabla 21. Competencias para Gerente de Agencia	88
Tabla 22. Competencias para Gerente de Producto	89
Tabla 23. Ventajas y desventajas de la capacitación en línea y medición	93
Tabla 24. Ventajas y desventajas de la capacitación presencial y su medición.....	95
Tabla 25. Presupuestos aproximados de capacitaciones presenciales.....	97
Tabla 26. Índice inflacionario de Honduras para los años 2015, 2016 y 2017.	98
Tabla 27. Proceso de Flujograma	102
Tabla 28. Plantilla de perfil de puesto	110
Tabla 29. Plantilla de evaluación de competencias	111

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

El recurso humano en las empresas se constituye como un capital elemental, que permite la transformación de los recursos materiales y de esta forma se da lugar al cumplimiento de objetivos y continuidad de las operaciones en las organizaciones.

Dentro de la planificación estratégica se deben incorporar elementos que orienten sus esfuerzos al fortalecimiento y optimización del recurso humano que integra la empresa, programas que se trabajen en conjunto empleado-empresa procurando el crecimiento y desarrollo personal y profesional de ambas partes.

El desarrollo eficiente de cada una de las funciones que integran los perfiles de las personas que desempeñan su labor dentro de una empresa, se ve influenciado por diferentes factores y entre ellos se encuentra la motivación.

La motivación es el incentivo que alimenta el deseo y anhelo de hacer las cosas bien. Si este factor es tan importante, las empresas deben buscar formas de motivar a su personal y poder obtener de él su mejor desempeño. Mediante la incorporación de un plan de carrera se puede pretender el desarrollo de las habilidades blandas que posee el personal y que estas a su vez, ayuden a fortalecer sus habilidades duras que están ya definidas dentro de los perfiles de puesto. Para el presente informe se define como habilidad blanda, las habilidades relacionadas con la personalidad y naturaleza de los individuos como ser las relaciones interpersonales, capacidad de liderazgo entre otros; habilidades duras son todos los requisitos que necesita una persona sobre conocimientos para poder elaborar una tarea en específico como ser cursos de Excel, logros académicos entre otros, es importante que ambas habilidades se complementen para así desempeñarse mejor en el lugar donde se labora.

La motivación laboral aporta cambios cualitativos en los trabajos a desempeñar, culminando en resultados cuantitativos para las empresas así como es de gran ayuda para mantener un ambiente laboral bueno y proactivo. En un mercado financiero y competitivo donde todos los entes ofrecen los mismos productos, el único valor agregado que tienen para poder competir directamente es su talento humano; es por ello que este personal debe estar comprometido con su organización para así brindarle al cliente momentos agradables y se encuentre satisfecho con sus productos los cuales cubren sus necesidades.

Pero para que el empleado este comprometido el Banco debe tratar de cubrir algunas de sus necesidades como ser humano, por ejemplo su crecimiento profesional mediante un crecimiento interno dentro de la Institución; es por ello que el plan de carrera para el personal de las agencias quienes son empleados vitales dentro del Banco, es la solución para poder adquirir compromiso y motivación que estos necesiten, así como el Banco obtendrá una ventaja competitiva ante sus rivales externos.

De esta manera la motivación intrínseca juega un papel fundamental dentro de la institución, los empleados seleccionados al plan de carrera servirán de incentivo hacia los no seleccionados para poder hacer mejor aún su trabajo y deseen sobrepasar sus metas, con el propósito de ser seleccionados en el siguiente periodo.

Toda empresa busca mediante sus procesos representar una verdadera fuerza competitiva en el mercado y posicionarse en los primeros lugares y así asegurarse la continuidad y crecimiento. El elemento fundamental que contribuirá a lograr los objetivos organizacionales es el humano porque al crear una conexión empleado – empresa, este trabajo en equipo logra la combinación perfecta de esfuerzos que se necesitan para que se cumplan los objetivos esperados mediante trabajadores comprometidos y motivados, por esta razón se debe considerar medidas

que permitan el desarrollo de carreras internas que eviten la fuga de personal y éste pueda estar preparado para desempeñarse en diversos perfiles. Definiendo perfil como un documento que incluye la información de un puesto a cubrir junto a una breve descripción de las habilidades, actitudes, formación, experiencia y demás requerimientos solicitados por la empresa, para que una persona cubra satisfactoriamente la posición que esta necesita.

1.2 Antecedentes del Problema

El Capital Humano es el factor principal para el desarrollo de funciones en las organizaciones, es por ello que sin las competencias de las personas no se puede lograr el objetivo principal por el cual fueron creadas las instituciones; pero a través del tiempo es que el interés por el recurso humano en las empresas ha tomado mayor fuerza.

“Los trabajadores: A medida que una sociedad se va desarrollando, las necesidades de sus gentes también van cambiando. Hoy los obreros y empleados no trabajan solo para cubrir sus necesidades fisiológicas y de sus familiares, también desean obtener un reconocimiento de su aportación al trabajo, quieren una formación, desean una seguridad, esperan sentirse realizados y considerados, etc., de modo que también influirán de alguna manera en la empresa.” (Gelabert, 2014, pág. 33). Afirmando lo que el autor detalla, se cree que es importante que las empresas deben preocuparse por las habilidades blandas y duras de las personas, porque llevan a un desarrollo profesional y personal para las mismas. Así mismo es necesario que los jefes puedan reconocer el trabajo que desarrolla cada colaborador dentro de las empresas, el recibir un reconocimiento no precisamente monetario por parte de su superior motiva a este a poder seguir trabajando de una mejor manera. Es por ello que las empresas en la actualidad deben de crear como parte de su política, el apoyo al crecimiento profesional de sus colaboradores.

Partiendo de esta afirmación surge la idea de elaborar un plan de carrera dirigido a los

empleados de las agencias de Banco Davivienda en Tegucigalpa,(se referirá a Banco Davivienda Honduras a partir de este apartado como “Banco”) en vista de la necesidad del crecimiento profesional que desean los empleados de dicha institución. En la actualidad existen empleados con una antigüedad laboral de más de 5 años en un solo puesto de trabajo, lo que deriva diversos problemas tanto profesionales como personales, que van desde una desmotivación hasta realizar de forma mecánica sus funciones que puede llevar a un mal seguimiento de un proceso. Es así que se cree que, si el banco se preocupa por lo mencionado anteriormente, puede aprovechar mejor las competencias de los funcionarios para poder alcanzar sus objetivos estratégicos y financieros como sus valores éticos, enriqueciendo la vida de sus clientes externos y empleados.

Una vez que el Banco incorpore el plan de carrera, su personal tendrá la oportunidad de desarrollar las competencias que estos tienen, de esta manera la institución contará con un personal cuyas competencias le permitirán desempeñarse en diferentes puestos ya sea de manera vertical u horizontal, disminuyendo el costo de continua capacitación por la integración de personal nuevo al área requerida, mayor compromiso de los empleados existentes hacia el Banco logrando que estos al sentirse reconocidos o motivados por su patrono mejoren su rendimiento laboral, de igual forma aminorará los inconvenientes para la empresa como el hecho de que los empleados sean impuntuales, falten al trabajo por razones injustificadas y creen un mal ambiente laboral; así mismo el Banco incrementará su competitividad empresarial ya que sus empleados rendirán más y tendrán mejores ideas para el desarrollo de las tareas asignadas, de esta manera se evita la fuga de talentos o rotación de personal refiriéndose a renuncias por los trabajadores.

Antecedentes Banco Davivienda S.A.

1.2.1 Banco Davivienda Colombia, S.A.

Banco Davivienda nace en 1972 como Corporación Colombiana de Ahorro y Vivienda siendo su nombre comercial “Coldeahorro”, teniendo su oficina principal en Bogotá y 5 oficinas adicionales en Medellín, Cali y Barranquilla. En 1973 cambia su nombre a Corporación Colombiana de Ahorro y Vivienda, Davivienda; desde entonces ocupa los primeros lugares en el sector financiero colombiano en la innovación de productos y servicios.

En 1997 se convierte en banco comercial bajo el nombre de Davivienda S.A., publicitándose bajo el slogan “Aquí, lo tiene todo”, conservando la imagen de “La Casita Roja”, enfocándose así en la consolidación del sector financiero colombiano.

En 2006 Davivienda se fusiona con Banco Superior, posicionándose en primer lugar y logrando consolidarse como líder en productos de consumo de la banca de personas en Colombia.

En 2007, mediante la fusión de Davivienda y Granbanco S.A. Bancafé, llega a tener presencia en Panamá y Miami, incursionando con nuevos productos orientados a los segmentos corporativos, pequeña y mediana empresa (pyme), cafetaleros y agropecuarios, consolidando y diversificando así su cartera comercial.

Entre 2010 y 2011 Davivienda culmina su fusión operativa con Bancafé, impulsando la consolidación comercial de banca de personas y empresas. Mediante el cambio a la emisión de acciones preferenciales, el banco agrega valor a sus accionistas y se convierte en una mejor entidad para sus clientes y funcionarios.

Davivienda Colombia, formando parte del Grupo Empresarial Bolívar, durante 4 décadas ha

contribuido al desarrollo del país logrando el cumplimiento de objetivos de las personas, familias y empresas colombianas. Actualmente en Colombia se ha posicionado como una de las primeras 5 marcas más valiosas y el primer banco en recordación publicitaria, siendo el banco exclusivo para el manejo de tarjetas *Diners*.

Ofrece a los clientes productos y servicios orientados a las necesidades de personas, empresas, sector rural, minería y energía, en más de sus 500 oficinas, 1400 cajeros automáticos ubicados alrededor de 170 ciudades en Colombia. Cuenta con presencia operacional en Panamá, Costa Rica, Honduras, El Salvador y Miami, en los Estados Unidos.

Banco Davivienda Honduras, S.A.

En 2012 Davivienda S.A firma la compra de Banco HSBC de Honduras, El Salvador y Costa Rica, conservando siempre la imagen de la “Casita Roja” como símbolo distintivo que acompaña a su marca. En Honduras, el banco adquirido comenzó sus operaciones desde el año de 1947 como Capitalizadora Hondureña S.A. siendo sus principales productos las pólizas de ahorro y capitalización para así, poder facilitar préstamos para vivienda a sus clientes.

Entre los años de 1959 y 1999 surgen fusiones y liquidaciones de empresas financieras en Honduras, lo que dio lugar a que, en el año 2000, ocurriera uno de los eventos de más relevancia dentro del sistema financiero hondureño, la fusión mediante absorción BANCAHSA Y BANCAHORRO, empresas hermanas y complementarias en sus mercados dando lugar al nacimiento de Banco Grupo El Ahorro Hondureño S.A, “BGA”.

En el año 2001 BGA busca un socio estratégico e inicia a formar parte del Grupo Banistmo. Posteriormente, en el año 2006 *Hong Kong and Shanghai Banking Corporation (HSBC)* adquiere al grupo antes mencionado develando su marca en el año 2007.

Es así como en el año 2012 *HSBC* vende sus operaciones a Banco Davivienda Colombia formalizando sus actividades financieras bajo la denominación Banco Davivienda Honduras S.A. el 07 de diciembre del año 2012.(Banco Davivienda Honduras S.A., 2017).

Davivienda tiene presencia a nivel nacional con sus 134 oficinas, más de 140 cajeros automáticos, en donde ofrece una variedad de productos y servicios a personas y empresas, atendiendo las necesidades que estos tienen, así mismo ha sido galardonada con el número 1 en excelencia en el servicio al cliente ante la banca nacional por dos años consecutivos 2015-2016.

Actualmente Banco Davivienda Honduras cuenta con un capital humano de 1,129 funcionarios, de los cuales 120 personas forman parte de las 11 agencias bancarias situadas en la ciudad de Tegucigalpa, del área de Banca de Personas.

Así mismo Banco Davivienda se encuentra en el 6to lugar dentro del ranking bancario según la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS) al cierre del año 2016 según el desempeño que tienen en la realización de sus operaciones así como el mercado y tendencias de la economía, de igual forma en el ranking de depósitos a la vista de banco comerciales está en 6to lugar con un saldo total al 31 de mayo de 2017 de L.3,310,684.80, liderando el listado Banco de América Central, S.A. con L.12,586,599.90, seguido por Banco Atlántida S.A. con L.7,827,070.10 en segundo lugar y tercer lugar Banco Financiera Comercial Hondureña S.A. con L.7,105,555.20. Davivienda es antecedido por Banco del País S.A. y Banco de Occidente S.A. quienes son bancos con amplia trayectoria en el País.(CNBS, Boletines y Publicaciones / Depositos a la vista, 2017)

Datos anteriores se ven influenciados directamente por los servicios que brindan los bancos mediante sus agencias al igual el alcance que tienen los hondureños hacia este sector financiero, de esta manera el hondureño puede escoger donde realizar sus depósitos refiriéndose a cualquier

parte del territorio nacional, reflejando que el 30% de los depósitos adquiridos son por medio de las agencias.

Banca de Personas

El Departamento de Banca de Personas es una de las áreas con mayor importancia dentro de Davivienda puesto que es quien atiende el segmento personal y pequeña y mediana empresa (pyme), obteniendo resultados significativos en su cartera activa (Préstamos) y pasiva (depósitos) mensualmente, impactando de manera significativa los estados financieros del banco.

Los productos que ofrece son:

- Vivienda
- Tarjeta de crédito
- Pyme
- Auto
- Productos de Ahorro.

En el cierre marzo 2017 Banca de Personas representaba el 30% de los depósitos del banco de sus L.5,561,123,949.00.

1.2.2 Recursos Humanos

El departamento de Recurso Humanos consta de alrededor de 20 empleados los cuales son los encargados de la selección y reclutamiento de personal, gestiones de recursos humanos, talento humano, capacitación, administración y estructura, retribuciones/ pago de planilla, beneficios, comunicaciones, aprendizaje y desarrollo, compensación y desempeño; los funcionarios del departamento se preocupan en actividades que se deben realizar en el banco para generar motivación y unificación de los empleados mediante las mismas, tales como

“Festival de Talento”, “Karaoke”, “Obras de Teatro”, ceremonias de antigüedad, premiaciones anuales por logro de metas.

Dichas actividades están orientadas al bienestar y motivación de los funcionarios, como lo menciona el autor Idalberto Chiavenato “no debe olvidarse que las personas son portadoras de características de personalidad, expectativas, objetivos individuales, historias particulares etc.; por lo tanto, conviene destacar algunas características genéricas de las personas como personas, ya que esto mejorará la comprensión que tengamos acerca del comportamiento humano en las organizaciones” (Chiavenato, 2001, pág. 95); esto ayuda a que los jefes de cada departamento conozca a su personal no solo en términos profesionales, el destacar sus talentos ayuda al funcionario a sentirse importante para el banco por ser tomado en cuenta para participar en las actividades antes mencionadas y crear un compromiso indirecto así como lealtad hacia la institución por las premiaciones recibidas. Sin embargo, dichas actividades no están orientadas al desarrollo de competencias profesionales de los funcionarios que le permitan aplicar y ser elegidos en un puesto de trabajo diferente al cargo que desempeñan en la actualidad.

Es por ello que las empresas, deben ayudar al desarrollo de las competencias que tienen sus empleados, mediante la incorporación de una debida planeación estratégica orientada a potencializar las mismas, haciendo referencia a la definición de **competencias** planteada por(Alles, 2005-2006)“características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo, cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes”; menciona en su definición que cada puesto de trabajo es diferente y se afirma que es correcto porque las personas no hacen lo mismo en las empresas, es por ello que se necesita que el jefe o departamento superior le ayude al empleado a aprender nuevas competencias así como desarrollar las que ya tiene; si la organización desarrolla

las competencias del empleado, éste contribuirá con su desempeño al cumplimiento del objetivo demandado por la empresa.

El desarrollo de un plan de carrera dentro de Banco Davivienda se elaborará como un estudio cualitativo, en donde es la oportunidad para la incorporación de una nueva estrategia que se desarrollará en equipo Empresa- empleado, para así lograr un resultado de ganar- ganar entre ambas partes; “Desempeñar bien el trabajo dependía más de las características propias de las personas (competencias) que de sus conocimientos, curriculum, experiencias y habilidades” (McClelland, 1987); es importante que al interior del banco se pueda potencializar las características de los empleados para poder generar valor en la institución, como lo menciona el autor; un trabajo se puede desempeñar mejor si el empleado tiene desarrolladas sus competencias, no sirve que una persona tenga variedad de grados académicos superiores si no puede dirigir a un grupo de personas (competencia liderazgo) por ejemplo, es mejor tener un empleado con un abanico de competencias desarrolladas junto a características propias para obtener mejores resultados.

1.3 Definición del Problema

En la actualidad el área de Recursos Humanos de Banco Davivienda Honduras, no cuenta con un plan de carrera definido para cada uno de sus empleados dentro de la institución, lo que genera diversos conflictos internos, así como costos para la misma. Se puede detallar que, al momento de darse la fuga de talento, esta acción genera un costo por sus derechos laborales adquiridos por antigüedad, así como la inversión de tiempo y recursos por la nueva búsqueda y capacitación para cubrir el puesto vacante, en donde al tener un empleado nuevo el área comienza de cero, se debe no solo capacitar al empleado en procesos y políticas del Banco, sino que también se debe buscar el compromiso del empleado por medio de la motivación para que

alcance los objetivos esperados, de igual forma para el empleado antiguo, el “nuevo” le genera una carga de trabajo mayor ya que este es quien debe de realizar las tareas asignadas y las adicionales hasta esperar que el empleado nuevo esté preparado para ejercer sus funciones, la curva de aprendizaje comienza nuevamente tanto en habilidades duras como blandas.

Pregunta general del planteamiento del problema: ¿Cómo puede optimizar Banco Davivienda Honduras las competencias de sus empleados para poder obtener el compromiso necesario para el logro de los objetivos, así como ayudar a sus empleados a lograr su crecimiento profesional y personal teniendo un impacto positivo en ambas vías?

Es por ello que con la información adquirida sobre el departamento de Recursos Humanos de Banco Davivienda es que se plantean las siguientes preguntas del problema:

1. ¿Cuáles son las principales teorías base para la elaboración de un plan de carrera que ayudará al área de recursos humanos de Banco Davivienda Honduras?
2. ¿Qué conocen las empresas en específico su área de recursos humanos acerca de los planes de carrera según las competencias que poseen sus empleados?
3. ¿Qué proceso Banco Davivienda Honduras debe elaborar para poder promover a sus empleados de agencia mediante la rotación interna de personal aprovechando sus competencias y conocimientos?

1.4 Objetivos del Proyecto

1.4.1 Objetivo General

Elaborar de un plan de carrera para los empleados de las agencias del departamento de Banca de personas en Banco Davivienda, Tegucigalpa, con el propósito de desarrollar nuevas competencias, así como mejorar las actuales y que estas contribuyan al crecimiento profesional

personal de manera eficaz, para aportar al logro de los objetivos del banco.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Definir las tres principales teorías base que ayudan a elaborar un plan de carrera partiendo de la situación actual dentro de las agencias de Banco Davivienda, Tegucigalpa.-
- Describir el significado del plan de carrera dentro del área de recursos humanos en las empresas según las competencias que se requieren para el mismo.
- Elaborar un plan de carrera por puesto para el personal de las agencias del área de Banca de Personas en Banco Davivienda, Tegucigalpa, definiendo las competencias y conocimientos necesarios que requiere cada puesto.

1.5 Justificación

Se ha decidido elaborar un plan de carrera orientado al crecimiento profesional de los empleados de las agencias, de Banco Davivienda en Tegucigalpa ya que se cuenta con la información necesaria dentro de la misma para poder hacer dicho proyecto; de esta forma es un proyecto que ayudará significativamente a la institución de manera económica, financiera y social el cual podría ser una réplica hacia las demás áreas que integran la organización. El banco tendrá personal competente que podrá desempeñarse en otra área sin ningún problema, lo que le permitirá disminuir su costo de reclutamiento, selección y capacitación de una nueva persona para cubrir la vacante requerida, así mismo el beneficio que tendrá de cubrir una nueva plaza por un salario menor versus al que le solicitaría una persona externa.

La necesidad de la integración de un plan de carrera para los empleados de las agencias de Banco Davivienda en Tegucigalpa, a la planificación de Recursos Humanos ya existente hacia el Departamento de Banca de Personas se torna necesario para fortalecer y dar lugar a la

optimización de los conocimientos y competencias de los empleados; así mismo el beneficio de tener un personal comprometido que defienda los intereses del banco, sin hacer uso indebido de la información confidencial que estos manejan y tiene a su alcance por las funciones que desempeñan (aminoran fraudes internos). Siendo las agencias parte fundamental en el banco para la adquisición de nuevos clientes y mantenimiento de los actuales, que ayudan al fortalecimiento y crecimiento de los resultados financieros que la institución persigue como fin principal.

Representando las agencias el 40% de los empleados que actualmente tiene Banco Davivienda contratados en su totalidad a nivel nacional, las agencias son la cara de presentación de la institución por ende son el primer frente de negocios que tiene el banco hacia los clientes actuales y potenciales, es por ello la importancia que debe de darle el banco a este personal.

La elaboración de un plan de carrera se puede ver como la oportunidad de creación de alternativas para los empleados, orientando sus esfuerzos a la mejora continua y de esta manera la empresa y el empleado trabajarán en conjunto permitiendo que la estrategia corporativa pueda cumplirse. El servicio al cliente hoy en día es un elemento esencial en las empresas para el logro de objetivos y para Banco Davivienda no es la excepción; el personal de las agencias una vez que se encuentre altamente comprometido y satisfecho por sus logros alcanzados profesionalmente y personalmente, ayudarán a brindar un excelente servicio al cliente, asegurando así el mantenimiento del puesto número uno de la excelencia en el servicio al cliente que actualmente tiene Banco Davivienda ante la banca nacional.

El propósito del proyecto se centra en establecer una rotación de personal interna, donde el recurso humano pueda ubicarse de manera eficaz en el momento y el puesto adecuado; esto gracias a que el personal estará consiente de la demanda de competencias que anticipadamente han sido definidas y comunicadas por su plan de carrera. Esto no solo ayudará a la institución,

sino que también permitirá entregarle a la sociedad hondureña profesionales con valores inquebrantables, que tendrán impacto de manera generacional en sus familias, puesto que el Banco le enseña a sus funcionarios valores éticos que a lo largo de su vida marcaran una historia en su área de trabajo o demás áreas por las que pudieran pasar a lo largo de su permanencia en la Institución.

Al tener un plan de carrera el banco genera una ventaja competitiva directa, ante las demás empresas que están en el territorio nacional no solo a nivel bancario, que tienen sed de profesionales capacitados para el desempeño de diversas actividades no solamente bancarias sino que aprenden a realizar diversas tareas no financieras; cuando el empleado comprenda y atesore el plan de carrera que el banco le brinda para su crecimiento; este sin lugar a duda generará compromiso hacia la institución y el banco podrá asegurar un profesional más en su organización disminuyendo así la fuga de talentos, que los demás bancos o empresas comerciales necesitan en el área de negocios para poder vender sus productos y servicios.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Análisis de la situación actual

2.1 Banca Nacional Comercial y Banco Davivienda

El sector bancario hondureño está compuesto por 15 bancos comerciales, 4026 oficinas y 21,155 funcionarios y empleados que atienden a la población. En donde Banco Davivienda tiene 134 oficinas y 1126 funcionarios, los bancos que en la actualidad operan en el territorio nacional:

- ✓ Banco Davivienda, Sociedad Anónima
- ✓ Banco Atlántida S.A.
- ✓ Banco de Honduras S.A.
- ✓ Banco de Occidente S.A.
- ✓ Banco de los Trabajadores S.A
- ✓ Banco Financiera Centroamericana S.A.
- ✓ Banco Hondureño del Café S.A.
- ✓ Banco del País S.A
- ✓ Banco Financiera Comercial Hondureña S.A.
- ✓ Banco Lafise, Sociedad Anónima
- ✓ Banco Promerica S.A.

- ✓ Banco Azteca de Honduras S.A.
- ✓ Banco Popular S.A.
- ✓ Banco de América Central Honduras S.A.
- ✓ Banco de Desarrollo Rural Honduras S.A.

Al 31 de marzo 2017 el sistema financiero hondureño representaba una suma de activos totales de L.466,060 mil millones versus una cartera de préstamos de L.254,362 mil millones según datos de la (AHIBA, 2017); los bancos en Honduras son de vital importancia para la economía del país puesto que son los medios que hacen posible la recepción de las remesas que los compatriotas envían del extranjero a sus familiares, siendo estas transferencias una de las fuentes principales de ingreso para el país.

Davivienda en un Banco Comercial que incorporó su marca en Honduras en 2012 al comprar las oficinas de Banco HSBC, teniendo al cierre del primer trimestre del año 2017 los siguientes datos financieros:

Tabla 1 Consolidado de activos, pasivos y patrimonio de Banco Davivienda Honduras, primer trimestre 2017.

Cifras en Lempiras			
Activos	Valor	Pasivo y Patrimonio	Valor
Total Activos	25,382,247,955	Total Patrimonio	2,877,480,162
Activos Contingente	5,431,113,939	Total Pasivo	22,504,767,793
		Pasivo contingente	5,431,113,939

Fuente: Elaboración propia con datos de (Banco Davivienda Honduras S.A., 2017)

Tabla 2 Indicadores Financieros de Banco Davivienda Honduras primer trimestre 2017

INDICADORES FINANCIEROS		
	Marzo 2017	Marzo 2016
ADECUACION DE CAPITAL	13.77%	13.49%
MOROSIDAD	1.80%	1.37%
INDICE DE CREDITOS DE PARTES RELACIONADAS	0.11%	0.58%
INDICE DE RENDIMIENTOS SOBRE PATRIMONIO	8.92%	12.70%
INDICE SOBRE ACTIVOS REALES	0.94%	0.97%
SUFICIENCIA DE RESERVA PARA CARTERA CREDITICIA	L. 0.00	L. 20,000

Fuente:(Banco Davivienda Honduras S.A., 2017)

Davivienda como toda institución tiene su visión, misión, así como valores que todos sus funcionarios deben de seguir:

Misión

Generar valor para nuestros accionistas, clientes, colaboradores y terceros relacionados, apoyados en las siguientes destrezas:

- Conocimiento del Cliente
- Manejo del Riesgo
- Tecnología y Procesos
- Innovación
- Sinergia Empresarial
- Conocimiento del Negocio

- Manejo Emocional de las relaciones

Visión

Somos un conjunto de empresas privadas, sólidas y rentables. Compartimos una misma cultura corporativa y los mismos principios y valores corporativos

Principios y Valores

Nuestros Principios y Valores hacen parte de un todo y se interrelacionan entre sí, formando un conjunto de elementos que funcionan para formar una cultura particular, la cultura de la Familia Bolívar.

Principios Éticos

➤ **Respeto**

Enriquecemos la vida porque respetamos la dignidad humana de nuestros clientes, empleados y de todas las personas con las que interactuamos, así como el entorno y el medio ambiente. Resolvemos nuestras diferencias en el marco de nuestros principios y valores.

➤ **Honestidad y Transparencia**

Enriquecemos la vida porque somos honrados, decentes y veraces. Somos coherentes entre lo que decimos, pensamos y hacemos. Nos comportamos con integridad y carácter.

➤ **Justicia**

Enriquecemos la vida porque nuestras relaciones se caracterizan por tratar a cada persona con responsabilidad, equidad e imparcialidad, y por ofrecer a cada quien un trato acorde con sus méritos y derechos. Nuestra principal guía es la conciencia y el sentido del deber

➤ **Disciplina**

Enriquecemos la vida porque cumplimos los acuerdos y compromisos que adquirimos. La disciplina nos facilita el logro y el mejor desempeño de nuestro trabajo, nos hace confiables y nos permite alcanzar la excelencia

Principios Corporativos

➤ **Responsabilidad social ambiental**

Enriquecemos la vida con nuestro liderazgo y compromiso con:

- El bienestar de la comunidad
- El fortalecimiento de la democracia
- La protección del medio ambiente

➤ **Economía del mercado:**

Enriquecemos la vida porque apoyamos la iniciativa privada para crear empresa y respaldamos la libertad de elegir. Creemos en un ambiente de libre competencia bajo la supervisión justa del Estado.

Valores Éticos

➤ **Lealtad:**

Enriquecemos la vida porque somos fieles a nuestras empresas y a los principios y valores que profesamos.

➤ **Perseverancia:**

Enriquecemos la vida porque luchamos con firmeza, disciplina, empeño y dedicación por el logro de nuestras metas. No desfallecemos ante la adversidad.

➤ **Entusiasmo, alegría y buen humor:**

Enriquecemos la vida porque somos positivos, alegres y optimistas, aún en los momentos difíciles. Somos entusiastas para afrontar nuevos retos y realizar nuestro trabajo. Contamos con la risa como el mejor aliado contra las tensiones y preocupaciones.

➤ **Sentido de pertenencia y Orgullo:**

Enriquecemos la vida porque nos sentimos comprometidos con nuestras empresas y con lo que ellas representan. Estamos orgullosos de pertenecer a un grupo que vive una cultura centrada en el ser humano.

Marca

El Lugar Equivocado

Davivienda es una de las marcas más queridas y recordadas por los colombianos. El desarrollo del concepto publicitario “en estos momentos su dinero puede estar en el lugar equivocado” ha sido uno de los más exitosos en Colombia, merecedor de importantes premios y reconocimientos.

“Nuestros comerciales alegres y descomplicados son un referente de la publicidad en el país, logrando que nuestra imagen sea asociada con atributos como amabilidad, cercanía, dinamismo, alegría y profesionalismo”.

Desde 1973 adoptamos la Casita Roja como nuestro símbolo, que se ha convertido en parte de la vida cotidiana de los colombianos.

En Colombia nos identifican como una banca innovadora y sólida, que busca hacerles la vida más fácil a las familias y más eficiente el manejo bancario y financiero a las empresas de todos los sectores.

La esencia de nuestra marca en Colombia se ha construido a través de nuestro servicio, nuestro respaldo, nuestra gente, nuestra publicidad y, por supuesto, nuestras ofertas de valor. Con estos atributos, es el momento de comenzar a construir nuestra marca en aquellos países en donde estemos presentes.(Banco Davivienda Honduras S.A., 2017)

Departamentos de Banco Davivienda Honduras S.A.

❖ Operaciones y Tecnología

Es el departamento encargado de apoyar todas las gestiones operativas del Banco a nivel nacional e Internacional, se divide en 16 áreas:

1. Operaciones en Oficinas

Es un equipo de reacción rápida, multidisciplinario, capaz de resolver cualquier problema de una Sucursal a nivel general.

2. Operaciones en Calidad

Su meta es lograr que Davivienda Honduras se posicione como la Institución número 1 en servicio

3. Operaciones en Canales

Es un equipo encargado de administrar los diferentes canales del Banco Davivienda: Red de ATM's, Banca por Internet, POS, Máquinas de Autoconsultas, desde el punto de vista tecnológico, operativo, de servicio y rentabilidad.

4. Desarrollo

Es el área que administra los proyectos de desarrollo, las mejoras y mantenimiento de las aplicaciones principales, la atención de incidentes de sistemas y la asesoría a negocios en análisis y desarrollo de nuevos productos.

5. Infraestructura

Administra el *Data Center*, a telefonía y telecomunicaciones, el monitoreo de servicios y el control de cambios.

6. Soporte Tecnológico

Es responsable la atención a usuarios a través del CAU, los servicios en las agencias, edificios corporativos y el DRP (*Disaster Recovery Planning*).

7. Soporte al Negocio

Es el área responsable de la administración de control interno, de puntos y seguimiento de auditoría, del presupuesto y de los pagos y compras.

8. Seguridad

Seguridad es la unidad encargada de proteger la marca de la Institución a través del aseguramiento de la confidencialidad.

9. Procesos

Encargada de la documentación, actualización y mejora de los procesos, manuales, instructivos y controles a nivel nacional.

10. Continuidad del negocio

Responsable de los procesos que permiten la reanudación eficiente y efectiva de las funciones críticas ante cualquier evento inesperado.

11. Servicios Bancarios

Responsable de los procesos de compensación, caja de reserva, unidad de pagos, ACH-Operativa, y recaudación de cobranzas públicas.

12. Activos y Pasivos

Encargada de los procesos operativos relacionados a préstamos, redescuentos, custodia de valores, logística, y tarjeta de crédito

13. Medios de Pago

Responsable de procesar las divisas del banco relacionadas con transferencias internacionales, subastas, créditos documentales, etc.

14. Unidad control de Expedientes

Responsable de la administración de información de los clientes de forma física y electrónica.

15. Formalización

Ejecutar, coordinar y supervisar los procesos de formalización de créditos otorgados a los clientes que conforman las carteras.

16. Operaciones de Tarjetas

Es el área responsable de las cuentas relacionadas al procesamiento de transacciones de

tarjetas de débito y crédito.

❖ **Cumplimiento**

- Evitar acciones disciplinarias por parte de la autoridad y acciones civiles por parte de los clientes.
- Cumplir con leyes y regulaciones aplicables
- Proteger la integridad y reputación de la Institución
- Crear cultura de cumplimiento en materia de prevención
- Verificar el cumplimiento de normativa interna y externa
- Mantener prácticas y servicios transparentes y con más alto nivel ético
- Mantener prácticas y servicios transparentes y con el más alto nivel ético

❖ **Finanzas**

Se divide en 4 áreas:

1. Información Gerencial, Presupuesto y control del Gasto

Esta unidad es responsable de la evaluación y análisis de liquidez, preparación y análisis del ALCO Pack, análisis y planeación de las carteras de los segmentos del Banco, control del gasto y provisiones, así como del desarrollo, control y seguimiento del presupuesto.

2. Contabilidad

Unidad encargada de la reportería local a la Comisión Nacional de Bancos y Seguros, contabilidad y reportería para el grupo

3. Impuestos

Esta unidad se encarga de verificar el adecuado tratamiento de los impuestos corporativos, así como de las retenciones de impuestos hasta su adecuada presentación y pago ante la autoridad fiscal.

4. Control Financiero

Esta unidad es responsable de todo lo relacionado al cumplimiento del control interno de finanzas, evaluación y monitoreo de controles financieros, monitoreo de auditorías internas y externas, así como responsable por las conciliaciones de cuentas del banco y cuentas en suspensos.

❖ Riesgos

Encargada de 6 áreas de importancia dentro de Banco Davivienda:

1. Activos Especiales

- Identificar y prevenir el deterioro de clientes empresariales.
- Negociar arreglos de pago, reestructuras, daciones de pago o traslado a demanda para cuentas en deterioro (mora >90 días).
- Administrar la nómina de peritos evaluadores.

2. Cobros

- Administrar la cartera en mora de Área de Personas y Empresas.
- Establecer estrategias y políticas que permitan reducir y/o mantener los indicadores de mora.
- Brindar soluciones ágiles de pago a clientes de mora.
- Mantener los indicadores de cobros que impacten positivamente.

3. Crédito

- Evaluar y aprobar créditos.
- Seguimiento de reprocesos.
- Proponer estructuras que mitiguen el riesgo.
- Revisión y actualización de políticas.
- Participación en la identificación de riesgos en propuestas de nuevos productos.
- Velar por el cumplimiento de las políticas internas regulatorias relacionadas con créditos.

4. Cobro Legal

- Recuperaciones de portafolio en renglones relevantes de mora (Banca personal y empresarial), mediante acción extrajudicial y judicial.
- Saneamiento de la cartera de Activos Eventuales.
- Manejo de juicios contra el Banco, originados de remates judiciales.

5. Mi Proyectos

- Centralización de data y preparación de información gerencial.
- Elaboración de clasificación de cartera de acuerdo a la regulación.
- Cálculo de Reservas.
- Riesgo de Mercado: Monitoreo potencial de pérdida por cambios adversos en condiciones de Mercado.
- Basilea II y Modelos de crédito.

6. Riesgo Operacional

- Identificación y evaluación de los riesgos operacionales.
- Control y Monitoreo

❖ **Jurídico**

Brindar servicios legales con los más altos estándares profesionales para facilitar el negocio al brindar una asesoría proactiva, comercial y creativa, así como manejar el riesgo legal y proteger la integración y reputación de Banco Davivienda.

❖ **Administración**

Se encargan de las tareas administrativas que requieren los funcionarios de los departamentos del banco como ser: viajes nacionales e internacionales, emisión de tarjetas corporativas, requisiciones, compras, pagos a proveedores y control de activos fijos.

❖ **Recursos Humanos**

Tiene como objetivo principal velar por los requerimientos que tiene cada funcionario de las diversas áreas del Banco, así como realizar todas las gestiones relacionadas a la Administración de personal, desarrollar en todos los sentidos a los funcionarios mediante programas, talleres y charlas; de igual forma se encargan de ofrecer una serie de ventajas laborales para los funcionarios con el fin de crearles una motivación adicional en sus trabajos diarios.

❖ **Banca de Empresas**

Asiste a los clientes empresariales segmentándose en mediana empresa y corporativa, brindándoles soluciones financieras que puedan ayudar a sus clientes nuevos y actuales al crecimiento de sus empresas.

Manteniendo amplia gama de productos y servicios de inversión, financiamiento, control del

manejo de efectivo, así como compra y venta de divisas entre otros.

❖ **Banca de Personas**

Asiste a los clientes personales y pymes con el objetivo de administrar su dinero de manera eficiente, así como el apoyo a través de financiamientos que puedan ayudar a su crecimiento emprendedor y de sus familias.

Los productos insignia de banca de personas son:

- **Vivienda**

Préstamo hipotecario, es un financiamiento que le permite cubrir sus necesidades desde la compra de casa o terreno, construcción de terreno y mejoras de vivienda.

- **Tarjeta de Crédito**

Las tarjetas de Davivienda le permitirán realizar transacciones a nivel nacional e internacional y así beneficiarse con la mejor manera de pagar y recibir pagos en todos los mercados y en un gran número de tiendas, supermercados, hoteles, sucursales de viajes, restaurantes y comercios afiliados de la selección de los consumidores.

- **PYME**

Brinda soluciones financieras ágiles a las pymes para satisfacer las necesidades de su empresa mediante líneas de crédito, sobregiros en cuenta de cheques, préstamos eventuales y productos de inversión y ahorro.

- **Auto**

Financiamiento a través de cual podrá comprar el Auto Nuevo o Semi- Nuevo que siempre ha soñado el hondureño con los mejores plazos y facilidades.

- Productos de Ahorro

Las cuentas de ahorro son una solución para que el hondureño administre y disponga de su dinero de manera confiable y segura a cualquier hora del día, usando los canales alternos como su tarjeta de débito, banca en línea, cajeros automáticos y agencias.

- Dabuenavida: Pólizas de Capitalización mensual que le ayuda a alcanzar sus metas o cubrir gastos futuros, mientras participa en sorteos mensuales de dinero para multiplicar sus ahorros.

Tabla 3 Cuadro de planes de ahorro Dabuenavida de Banco Davivienda Honduras.

Título de ahorro	Plan de ahorro	Cuota periódica mensual	*Ganará desde hasta	Monto premio
L 5,000.00	12	L 416.67	24 veces	L 10,000.00
L 5,000.00	24	L 208.33	72 veces	L 15,000.00
L 5,000.00	36	L 138.89	108 veces	L 15,000.00

Fuente:(Banco Davivienda Honduras S.A., 2017)

2.1.1 Plan de carrera en empresas Internacionales

Las empresas a nivel internacional en la última década, han visto la necesidad de implementar un plan de carrera, sucesiones comunes y coherentes en todos los países donde tiene representación.

Europa

En España el 90% de las empresas cuenta con prácticas de movilidad internacional según estudios realizados por el observatorio de recursos humanos, un ejemplo de organizaciones que han implementado su plan de carrera dentro de toda su empresa para la promoción vertical, horizontal y diagonal es la consultora de ingeniería *Altran Techonologies S.A.* La empresa lo ha diseñado para permitir un mayor desarrollo e internacionalización de sus empleados. También la

empresa *Chindler Aufzüge AG* cuenta con un plan de carrera profesional a nivel corporativo para así poder generar a los empleados un desarrollo internacional; con esto ha logrado mejorar el compromiso, la retención y la productividad de sus empleados. (Torres, 2016)

Estados Unidos

Hitachi Chemical Energy Technology Co. Ltd.

Es una empresa que nació en 1987 bajo el nombre de *CSB Battery Co.,Ltd*, pero en 2015 pasó a formar parte del grupo *Hitachi Chemical* y en 2016 cambia formalmente al nombre *Hitachi Chemical Energy Technology Co., Ltd*. Esta se dedica a la investigación y desarrollo, manufactura y comercialización de baterías de plomo – Ácido con Válvula reguladora (VRLA), productos que se aplican principalmente a sistemas de alimentación ininterrumpida (SAI o UPS en inglés), energía de respaldo para equipos de comunicación y vehículos eléctricos. Así mismo, cuenta con 3 plantas de producción, 10 puntos de distribución global, 2500 empleados y con un capital de \$25, 500,000.00 dólares.

Hitachi Chemical Energy Technology Co., Ltd es una empresa consciente de que los empleados son el impulso del progreso de una organización, es por ello que se preocupan por el continuo aprendizaje y desarrollo de sus empleados. Es así que la empresa ha desarrollado un plan de carrera mediante programas de capacitación y desarrollo del empleado, que ayuden al mismo a conseguir el éxito personal y de la empresa, así como crear su ventaja competitiva como empresa.

La empresa ofrece la oportunidad a sus empleados de aprender acerca del sistema de calidad

six sigma, la técnica de cuadro de mando integral, el desarrollo de habilidades, como manejar y analizar el cliente, el desarrollo y manejo de nuevos productos.

La empresa no solo le proporciona formación en su área de trabajo también le incorpora elementos del entrenamiento gerencial y operaciones, así como en la producción, creyendo así que con estos conocimientos y el debido proceso de entrenamiento podrán contar con personal profesional en su organización.

El mismo plan de carrera que tiene *Hitachi Chemical Energy Technology Co., Ltd*, hacia sus empleados cree firmemente que esto asegura un mejor rendimiento de las competencias profesionales y puedan alcanzar el máximo potencial de las mismas.

Para que se cumpla este objetivo, la empresa se esfuerza en encontrar la manera de deshacerse de cualquier restricción, que no tenga sentido para el logro de metas de aprendizaje y desarrollo profesional que se conoce que existe en otras empresas y limitan el mismo.

Su plan de carrera está conformado por la siguiente rúbrica:

- Cursos generales.
- Formación profesional.
- Desarrollo de habilidades profesionales.
- Dirección y liderazgo.
- Administración de proyectos.

“Cada miembro del personal de *Hitachi Chemical Energy Technology Co., Ltd* es una persona valiosa e importante para la empresa. Nuestras ventajas competitivas provienen de la pasión y dinámica de nuestros empleados”. (*Hitachi Chemical Energy Technology Co., Ltd*,

2017).

A pesar que existen empresas de otros continentes con presencia en Latinoamérica y que muestran públicamente el aprovechamiento que han obtenido al incorporar dicho plan con sus empleados y resultados del periodo, ninguna empresa latina ha copiado el programa de plan de carrera que estas importantes trasnacionales tienen como parte de su estructura administrativa.

2.2 Teorías de Sustento

2.2.1 Análisis de las metodologías

El plan de carrera se define como una estrategia fundamental orientada a la retención de personal y esto mediante un continuo esfuerzo de trabajo en equipo entre el empleado y la organización, con el propósito de optimizar las competencias y que estas contribuyan significativamente al logro de los objetivos que se han planteado.

El plan de carrera que se elaborará para los empleados de las agencias de banca de personas de Banco Davivienda, Tegucigalpa, surge como respuesta a la necesidad de incorporar a la planificación de recursos humanos, un plan que permita a los empleados desempeñarse en diversas áreas y de esta manera evitar los costos que se puedan incurrir en los diferentes aspectos que involucran la integración de nuevo personal a la institución y aquellos costos de derechos adquiridos que deben cancelársele a un empleado si este es retirado del banco.

Se han identificado tres teorías fundamentales sobre las cuales se sustentará el plan de carrera que se elaborará:

- ❖ La Planificación

❖ Las Competencias

❖ La Motivación

Definiendo cada teoría por diversos autores que tienen un significado orientado al plan de carrera que se desea elaborar para los empleados de las agencias de Banco Davivienda en Tegucigalpa, esto con el fin de que pueda tener una réplica hacia los demás departamentos.

1. La Planeación

“La planificación estratégica es prever y decidir hoy las acciones que nos pueden llevar desde el presente hasta un futuro deseable” (Martin, 2008)

La idea principal es anticiparse a los hechos mediante la toma de decisiones, que permita la construcción del camino correcto que conduzca hacia el futuro que se pretende alcanzar.

De aquí se puede partir para incorporar el término de planeación estratégica al área de recursos humanos, reconociendo que su importancia radica en brindar al capital humano la oportunidad de desarrollarse en sus labores en condiciones más favorables.

La incorporación a la planificación de recursos humanos de un plan de carrera, se puede ver como la oportunidad de anticiparse mediante parámetros claramente definidos a la rotación interna de personal y que este surja efecto de manera oportuna, basada en el cumplimiento de demandas, el propósito es centrarse en utilizar los recursos de manera más eficaz.

Para poder elaborar un plan de carrera es necesario conocer la estrategia corporativa del Banco y del área de RRHH, para poder vincular la preparación del personal de manera adecuada, puesto que al realizar dicho plan para los empleados de las agencias. Como hemos mencionado anteriormente, estos son los encargados de realizar los negocios más rápidos, es por ello la importancia de optimizar sus competencias como enseñarle nuevas y que éste sea un elemento fundamental para la Institución.

2. Las Competencias

En las últimas décadas se ha despertado un significativo interés por el desarrollo del capital humano, reconociendo que estos son la base para el desarrollo de cualquier actividad dentro de una organización. El estudio de competencias tuvo su origen en 1973 dado por la necesidad de mejorar el proceso de selección de personal en el Estado Norteamericano. En vista de esta necesidad, se selecciona a McClelland, siendo éste un experto en estudios de motivación para que defina las competencias del recurso humano.

Los esfuerzos de McClelland se concentraron en identificar aquellas características que debían poseer las personas seleccionadas para que su desempeño laboral fuera exitoso. (Franco, 2000)

El primero en utilizar el término *Competencia* en el año 1975 fue David C. McClelland, analizando la motivación humana como base para el desarrollo de gestión de competencias. McClelland decía que “Desempeñar bien el trabajo dependía más de las características propias de las personas (Competencias) que, de sus conocimientos, currículo, experiencia y habilidades”. Entonces posteriormente a la selección y contratación de personal es necesario potencializar las competencias de los empleados para que estos puedan desempeñarse apropiadamente y sus esfuerzos estén impulsados por la visión de crecimiento e incremento de conocimiento.

McClelland definió competencias como “El conjunto de características intrínsecas del individuo, que se demuestran a través de conductas y que están relacionadas con un desempeño superior/exitoso en el trabajo” (McClelland, 1987)

Martha Alles define las competencias como las características de personalidad, devenidas de comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. (Alles M. A., 2012)

Richard Boyatzis ha definido competencias como “Las características subyacentes de una persona que esta causalmente relacionadas con una actuación de éxito en un puesto de trabajo” (Llornte, 1998)

David Clarence McClelland, fue un psicólogo estadounidense que destacó su labor en la teoría de la necesidad y la motivación donde se centró en la investigación de la relaciones sociales.

Martha Alicia Alles, es una escritora argentina que ha dedicado parte de su vida a escribir libros sobre Recursos Humanos, liderazgo y *management* personal.

Richard Boyatzis, psicólogo estadounidense considerado como un experto en inteligencia emocional, cambio del comportamiento y competencias, el cual ha publicado más de 150 libros relacionados con los temas antes descritos.

Partiendo de estas tres definiciones se puede deducir que el desempeño de un empleado en su puesto de trabajo no solo depende de un querer hacer bien aquello que se asignó, sino de las competencias que este ha desarrollado y aplica en su función; estas características individuales serán el impulso a un mejor desempeño.

Según **Mery Gallego** en el documento *Gestión Humana Basada en Competencias* plantea que existe una clasificación relacionada en tres aspectos:

- Competencia relacionada con el saber: conocimiento técnico y de gestión.
- Competencia relacionada con el saber hacer: habilidades innatas o frutos de la experiencia y del aprendizaje.
- Competencias relacionadas con el ser: aptitudes personales, actitudes comportamientos, personalidad y valores.(Franco, 2000)

Estos tres tipos de competencia engloban todos los aspectos necesarios para que un empleado pueda agregar valor mediante sus competencias a los procesos que encamina a la organización al cumplimiento de los objetivos.

El correcto desarrollo de las competencias en una persona genera diversos beneficios para el empleado y la empresa, es por ello que las organizaciones deben de desarrollar y potencializar dichas competencias para que ayuden de manera inigualable el alcance de los objetivos que esta tiene ya definidos.

Diversos autores clasifican las competencias laborales de diferentes formas, las cuales nos sirven para conocer al empleado aún más, es por ello que realizamos un desglose de las que tipifican los autores Spencer y Spencer en 1993.

Tabla 4 Clasificación de las competencias laborales genéricas

<i>Grupos</i>	<i>Competencias genéricas</i>
Competencias de desempeño y operativas	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al resultado. • Atención al orden, calidad y perfección. • Espíritu de iniciativa. • Búsqueda de la información.
Competencias de ayuda y servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilidad interpersonal. • Orientación al cliente.
Competencias de influencia	<ul style="list-style-type: none"> • Persuasión e influencia. • Conciencia organizativa. • Construcción de relaciones.
Competencias directivas	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de los otros. • Actitudes de mando: asertividad y uso del poder formal. • Trabajo en grupo y cooperación. • Liderazgo de grupos.
Competencias cognitivas	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento analítico. • Pensamiento conceptual. • Capacidades técnica, profesionales y directivas.
Competencias de eficacia personal	<ul style="list-style-type: none"> • Autocontrol. • Confianza en sí mismo. • Flexibilidad. • Hábitos de organización.

Cuadro 1; Clasificación de las competencias laborales genéricas (Spencer y Spencer, 1993)

Fuente: (Flores, 2007, págs. 83-106)

Diagnóstico de las Competencias

El conocer verdaderamente las competencias que los empleados poseen dentro de una organización, hoy en día es un elemento básico para el desempeño adecuado de un puesto de trabajo y así conseguir el logro de objetivos de la empresa. El diagnóstico se hace mediante las siguientes técnicas:

- **Panel de expertos:** En esta técnica participan un grupo de personas quienes deben ser buenos conocedores de sus funciones y de las actividades que en general deben de acometerse no solo en un determinado puesto sino también en las actividades que realiza la empresa donde está enmarcado dicho puesto, así como la misión, visión y de la estrategia empresarial. Uno de los objetivos de esta técnica consiste en transformar los retos y estrategias a las que se enfrenta la organización – teniendo en cuenta factores sociopolíticos, económicos, tecnologías, entre otros – en formas de conductas requeridas para lograr un desempeño exitoso en el individuo.
- **Las entrevistas:** Se llevan a cabo mediante interrogatorios efectuados sobre la base de incidentes críticos de una muestra representativa de ocupantes del puesto, para a través de un método inductivo, informaciones contrastadas sobre las competencias que realmente son utilizadas en dicho puesto. Con este método se permite la identificación empírica de competencias, superiores o diferentes de las generadas por los expertos. Por otra parte esta genera el modelo de perfil persona-puesto tanto a través de un proceso de selección externa, como de promoción interna.
- **La entrevista focalizada:** Presenta un nivel de exactitud muy elevado y lo mismo ocurre con los niveles de correlación estadística de los criterios valorados con los demostrados y

desarrollados posteriormente en el puesto de trabajo. La técnica consiste en detectar el nivel de desarrollo de las competencias de la persona mediante una entrevista estructurada de preguntas. Se fundamenta en obtener la mejor predicción en cuanto a si el evaluado posee o no las competencias requeridas en el puesto, al obtener evidencia de conductas que demuestran que esta persona ha utilizado las competencias en el pasado.(Valencia, 2005, pág. 41)

Evaluación de competencias

Las evaluaciones de las competencias hacia los empleados de las empresas, hoy en día son realizadas de manera incorrecta puesto que no han hecho un diagnóstico previo para conocer si en realidad el empleado tiene las competencias a evaluar o necesarias para el puesto que desempeña.

Este es un proceso por el cual se recoge información de competencias desarrolladas del empleado y se compara al perfil requerido que está desempeñando o requiere desempeñar. Las evaluaciones son una tarea más que el departamento de RRHH tiene que elaborar al momento de selección y reclutamiento de personal nuevo, así como el cambio vertical u horizontal que hará el empleado dentro de la organización. Las evaluaciones en una empresa pueden tener dos objetivos diferentes, desde el punto de vista social y Administrativo.

Los métodos de evaluación son:

- **Método de evaluación 360°**

El método centra su interés en el hecho de que el factor humano visualice de modo no sesgado el nivel de desempeño que tiene dentro de la organización. De forma anónima, tanto los

colaboradores como los directivos ofrecen una visión particular de cómo perciben el trabajo de una persona, un grupo o un área en particular. (Valencia, 2005, pág. 43)

- **Método de Assessment Center**

Se considera como uno de los métodos más predictivos, un modelo que mide las aptitudes del comportamiento basado en diversos estímulos que el evaluador le realiza. Este método se basa en poner ejemplos de situaciones reales, de esta manera el evaluado debe decir cómo se desenvolvería en lo descrito, es así que se utilizan de manera auxiliar los test psicológicos como apoyo para el resultado.

Así mismo como hemos dicho anteriormente, las evaluaciones dependen del objetivo que se quiere alcanzar, si deseamos conocer el comportamiento de la persona, el puesto de trabajo o en el caso muy importante la selección de personal.

Tabla 5 Fuentes de información e instrumentos de evaluación para el diagnóstico de competencias.

<i>Fuentes de información</i>	<i>Instrumentos de evaluación</i>
Experiencia práctica	<ul style="list-style-type: none"> • Listas de verificación. • Sistemas de escalas para la observación. • Incidentes críticos. • Simulación y ejercicios prácticos.
Características y experiencias del evaluado	<ul style="list-style-type: none"> • Tests psicológicos. • Recogida de información biográfica. • Entrevista de evaluación. • Portafolios.
Valoraciones del evaluado o de otros miembros de la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Autoinforme sobre comportamientos. • Balance de competencias. • Evaluación de 360º.

Fuente: (Flores, 2007, pág. 93)

Desarrollo de Competencias

Esta es la parte final para el plan de carrera que deben de desarrollar las empresas, ya que una vez que se diagnostican las competencias del empleado, se evalúan y ayudan a proporcionar resultados óptimos para la empresa. El autor Diego Escribano, en 1999, define como desarrollo de competencias “conjunto de actividades ligadas a comportamientos objetivos, cuyo entrenamiento es guiado y supone la evolución de una persona en el perfil del rol que ocupa dentro de una organización, y por lo tanto, el progreso de su desempeño”, se basa en el desarrollo adecuado de las competencias para generar un alto rendimiento dentro de las empresas, convirtiendo este proceso en una ventaja competitiva de la organización.

3. Motivación

La palabra motivación se deriva del *latin motus* cuyo significado es movido o de motivo; entonces se puede decir que son los motivos que mueven a las personas a realizar una determinada acción y persistir en el proceso que lleva a su finalización.

Gary Dessler define que “La motivación refleja el deseo de una persona de llenar ciertas necesidades. Puesto que la naturaleza y fuerza de las necesidades específicas es una cuestión muy individual, es obvio que no vamos a encontrar ninguna guía ni métodos universales para motivar a la gente” (Dessler, 1979). La motivación es la forma que un empleado buscará para encontrar el crecimiento en una organización, si este factor no es encontrado el funcionario examinará nuevas oportunidades en otras organizaciones.

Douglas McGregor en su libro “El Lado Humano de las Organizaciones” plantea la Teoría X: “el punto de vista tradicional sobre la dirección y el control”, basándose en las siguientes afirmaciones:

- “El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda”(McGregor, 1994)

Esta afirmación refleja que por naturaleza el hombre no está naturalmente enlazado con el trabajo, entonces es aquí donde las organizaciones deben prestar interés en crear e incorporar las medidas necesarias para que sus empleados puedan disminuir las actitudes que limitan el correcto desarrollo de las actividades.

- “Debido a esta tendencia humana a rehuir el trabajo, la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado para la realización de los objetivos de la organización”.(McGregor, 1994)

Constantemente la insatisfacción de los empleados se ve reflejada en los resultados y esto es una cadena que impacta considerablemente en el cumplimiento de las estrategias en las empresas; los empleados se han acostumbrado a que se les obligue a cumplir con aquello que se les demanda, pero las empresas no se han lanzado en la búsqueda de las medidas que permitan ligar las exigencias del trabajo con la satisfacción del empleado.

“El ser humano promedio prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición, y desea más que nada su seguridad”(McGregor, 1994)

Sobre esta afirmación dada en la teoría X se puede reconocer las necesidades del ser humano, estas se han visto limitadas al cumplimiento de una labor y a cambio recibir la remuneración, sin tener una visión más clara de que si se utiliza su potencial se puede impulsar hacia el crecimiento profesional y a la búsqueda continua de la satisfacción de sus necesidades personales. La teoría nos da la pauta para identificar comportamientos y actitudes que el humano refleja ante el trabajo.

Mientras tanto la teoría Y considera que los individuos deben encontrar en su trabajo fuentes de satisfacción que los impulsen a ser autodidácticos y de esta manera obtener los resultados deseados por la empresa; por ello dicha teoría fue descartada del presente proyecto ya que se consideró que el ser humano necesita de capacitaciones y estímulos para poder desarrollarse.

McGregor afirma “El hombre es un animal insatisfecho. En cuanto queda satisfecha una de sus necesidades, aparece otra que ocupa su lugar”, esto da lugar a que las organizaciones busquen constantemente medidas de motivación para la satisfacción de las necesidades que continuamente surgirán de sus empleados.

Las empresas buscan sostenibilidad y crecimiento teniendo como principal factor para lograrlo, el recurso humano y si decimos que se debe buscar satisfacer las necesidades que ellos plantean, encontramos otro factor que juega un papel muy importante **la motivación**.

Surge la pregunta ¿qué es lo que la organización está haciendo para que el trabajador satisfaga sus necesidades?, la respuesta debe ser mediante la motivación.

Frederick Herzberg, “Las personas en realidad, se sienten motivadas por un trabajo interesante, por el desafío, por el aumento de responsabilidad”, los desafíos que se plantean a los empleados deben estar acompañados de un valor agregado que satisfaga aquellas necesidades que irán surgiendo con el tiempo. (Herzberg, 2003)

En el documento ¿Cómo motivar a sus empleados? Desarrollado por Herzberg, evidencia diversas formas de motivar al personal en una empresa, encontramos una que es interesante y que es la respuesta para la satisfacción de una necesidad de reconocimiento y crecimiento

“Participación en el trabajo: muéstreles la visión general, por ejemplo, si un hombre está apretando 10,000 tuercas al día con una llave de torsión en una línea de montaje, dígame que está fabricando un Chevrolet. Allí radica un punto importante y es donde la organización les muestra

a sus empleados cuán importante es su labor y su trabajo está contribuyendo para los objetivos definidos.

Tabla 6 Factores que afectan las actitudes de las personas en el trabajo

Fuente: (Franco, 2000)

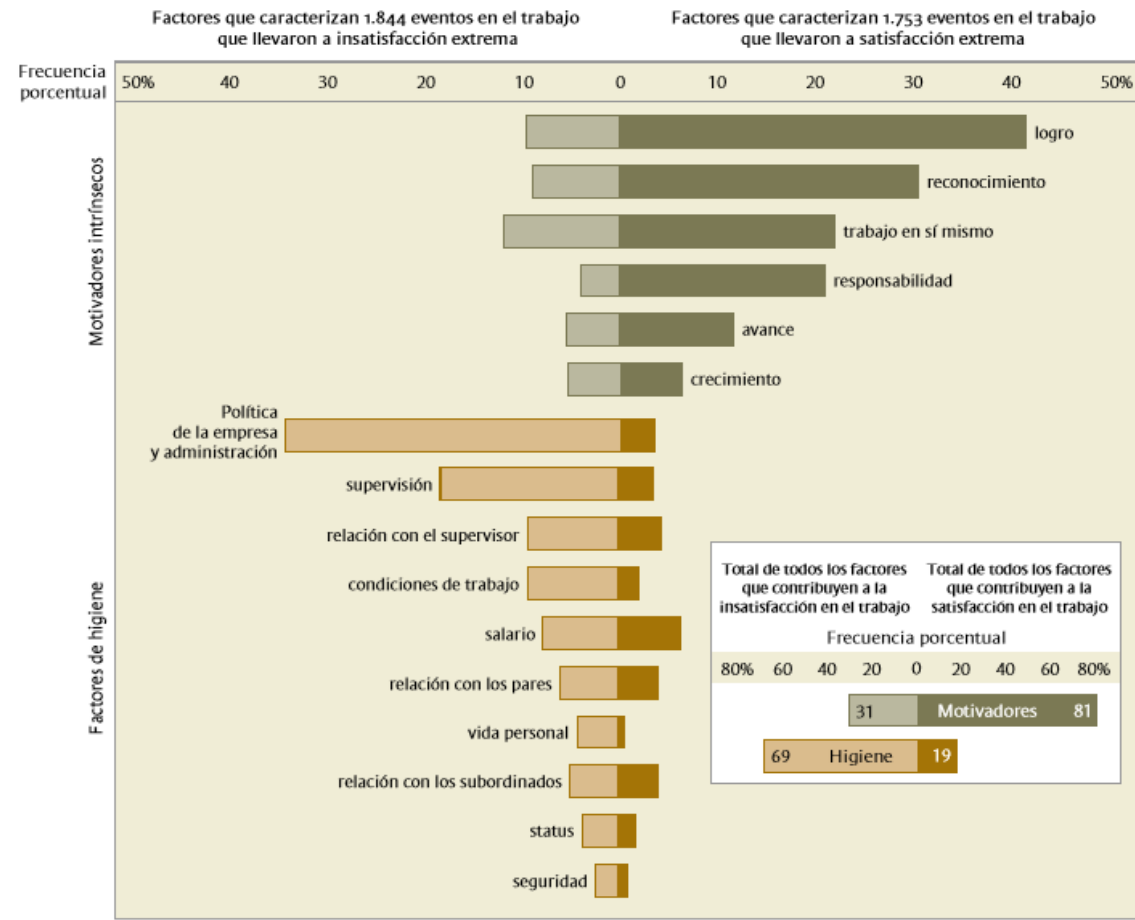
Como se puede observar en la gráfica anterior la satisfacción de los empleados radica en factores no de reconocimiento precisamente monetario, sino en aquellos que le generaran satisfacción personal, aquello que lo impulsen a dar lo mejor de si en su desempeño y esto gracias a que la organización lo ha hecho parte importante y se lo ha hecho saber.

2.2.2 Antecedentes de las metodologías

La administración

En cualquier ámbito que se desarrolle requiere de organización que debe darse como el paso que le siga a la planificación, el autor Darío Hurtado Cuartas define organización como “Es la

Factores que afectan las actitudes en el trabajo, de acuerdo a 12 investigaciones



estructura de organización donde intervienen elementos fundamentales para la asignación de funciones y delimitación de responsabilidades mediante los cargos, con el fin de lograr los objetivos” (Cuartas, 2008)

Los principios de administración se han definido con la siguiente secuencia: planificación, organización, dirección y control, una correcta organización es la clave que la planificación se lleva a cabo como inicialmente se definió; en el caso de la Administración de Recursos Humanos el proceso es un poco extenso; Idalberto Chiavenato lo plantea de la siguiente forma “ La manera de tratar a las personas, buscarlas en el mercado, integrarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o monitorearlas y controlarlas” (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000)

La organización se llevará a cabo a partir que las personas se integren a la empresa, previo al cumplimiento de los estándares definidos para la contratación, ya integradas se dará a conocer las competencias necesarias definidas en el plan de carrera y el -tiempo en el cual se deberán cumplir para que comience la rotación interna en el área.

La organización se torna fundamental para el correcto desarrollo del plan de carrera, ya que sin este elemento se distorsionaría los propósitos principales por los cuales se ha desarrollado.

La capacitación

Se puede mencionar que en el año 1915, se define un método de entrenamiento militar formado por los siguientes pasos:

- Mostrar
- Decir
- Hacer
- Comprobar (Aguilar, 2004)

Martha Alles dice “Las que habitualmente se conocen como acciones de capacitación o desarrollo de las acciones individuales u organizativas cuya intención es producir aprendizaje en los participantes” (ALLES, 2000-2006)

La capacitación es uno de los procesos que permitirá el desarrollo de las competencias e identificar hacia donde se dará la rotación del personal en una empresa, el proceso está integrado por programación de acuerdo a necesidades, el tiempo del que se dispone, las fechas en las cuales se pretende tener el resultado de la capacitación y como objetivo primordial, cual es el producto que se desea obtener de la capacitación.

La función primordial de la capacitación radica en preparar al personal, para que puedan ir en busca de nuevas competencias y así desempeñar las funciones en otro puesto y de esta forma enriquecer sus conocimientos.

La incorporación de capacitación a las organizaciones, pretenden garantizar que la empresa tenga personal adiestrado, con diversas capacidades y con las competencias necesarias para que las estrategias organizacionales se puedan cumplir conforme a lo deseado.

La planificación de una capacitación se debe hacer conforme a las necesidades del puesto y las estrategias de la empresa, en el caso del plan de carrera la capacitación deberá definirse bajo los parámetros de aquellas competencias que se desean fortalecer; la capacitación en el momento en que se desarrollan se reconoce como un gasto, pero se debe pretender que se convierta en una inversión y que esta se retribuya en resultados positivos.

Evaluación de personal

La evaluación de desempeño en las empresas debe formar parte de la planeación y está orientarse al recurso humano, debido a que nos ayuda a conocer que tanto está aportando el empleado en la ejecución de sus labores para el logro de objetivos de la organización.

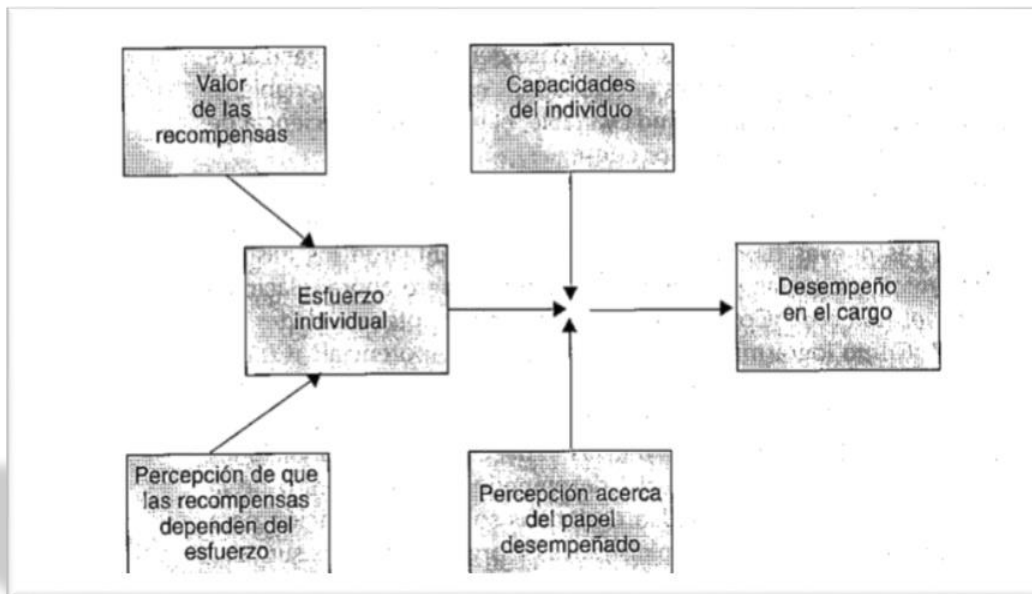
Esta evaluación forma parte de un sistema que se denomina Sistema **de Administración del Desempeño**, guiado por normas que deben estar claramente definidas y evalúa a los empleados contribuyendo con la información que brinda sus resultados, optimizando la toma de decisiones en lo referente al recurso humano en una organización. (Robbins, 2005)

Se han reconocido diversas formas de evaluación que se integran a la planificación de recursos humanos, éstas se incorporarán de acuerdo a las necesidades de la organización; también se debe tomar en cuenta el clima organizacional y todos los factores que se vinculan con el entorno, en donde el empleado desarrolla sus actividades.

La evaluación de desempeño es un factor determinante para obtener información preliminar que esto sirva de referencia para la puesta en marcha de un plan de carrera, los resultados obtenidos por las evaluaciones respaldarán la información que dará lugar a la rotación interna del personal.

El resultado de las evaluaciones refleja la relación que existe entre los costos que incurre la organización, en el desarrollo de las actividades asignadas a un empleado y el beneficio que estas aportan para el logro de los objetivos.

Factores que afectan el desempeño del cargo



Fuent

e: Libro Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato, Quinta Edición.

Como se puede observar en el cuadro anterior, diversos factores son los que influirán en los resultados de una evaluación, las organizaciones deben anticiparse a crear un entorno favorable y facilitar los recursos necesarios, para que estos factores no afecten de manera negativa a un empleado; de igual manera, se sabe que la evaluación tiene como objetivo, identificar las deficiencias que se tiene en la organización y trabajar en ellas con el propósito de mejorarlas.

Los tres pasos clave para la evaluación, según lo plantea Martha Alles en su libro de Conceptos son los siguientes:

- **Definir el puesto:**

Esto da lugar a que el jefe y el empleado estén al tanto y de acuerdo con las responsabilidades y todo lo que se vincula a las mismas.

- **Evaluar el desempeño en función del puesto:**

Definir y aplicar una herramienta de medición.

- **Retroalimentación:**

Es el proceso mediante el cual al empleado se le explica la evaluación y los resultados de las mismas. (Alles, 2012)

2.2.3 Análisis crítico de las metodologías

Las teorías que se han seleccionado tienen como fundamento el permitir el análisis de las necesidades del recurso humano en una organización, el estudio del comportamiento humano es amplio y es aplicable en todo ámbito de la vida.

En los últimos tiempos las empresas han tenido la necesidad de atribuirle al desempeño laboral un alto grado de significancia que anteriormente no lo tenían, ya que las organizaciones están interesadas en tener el mejor personal que ayude a optimizar los recursos financieros de la empresa y de esta manera poder lograr un mantenimiento en el mercado que continuamente se impulse hacia el crecimiento.

La planificación es fundamental para definir y dictar las pautas que se pretenden seguir con el fin de alcanzar un objetivo, es aquí donde se asignan recursos y se delega al personal, entonces si se lleva esto a cabo la administración de recursos humanos podrá identificar que siempre que se pretenda que los empleados de una organización, desempeñen su labor de la mejor manera, se debe elaborar un plan para que estos sepan cómo lograrlo.

La teoría de la motivación, aplicado al recurso humano muestra que es necesaria para que exista una razón, que continuamente esté en el pensamiento de los empleados y que les estimule que, si determinada acción se hace de manera adecuada, a cambio de esto recibirá una retribución como recompensa y lo llenará de satisfacción, comprometiéndolo a que siga dando el mejor esfuerzo dentro de la empresa.

La motivación funciona como un juego entre los empleados y la organización, donde el fin

primordial como resultado es un ganar-ganar, la organización buscará las formas de motivar para satisfacer las necesidades del empleado a cambio de que este le dará a la organización u mejor desempeño de sus funciones desarrollándolas de la manera adecuada. Cabe mencionar que la actitud de la persona se vincula directamente a la aceptación de las formas que la empresa le ha brindado para satisfacer sus necesidades.

La tercera teoría seleccionada es *Competencias*; se podría decir que la más importante para la elaboración de un plan de carrera, el estudio de este término da origen a la búsqueda y desarrollo de aquellas competencias que posee un empleado y que le permitirán un crecimiento tanto personal como profesional dentro de las organizaciones.

A continuación, se detallan ventajas sobre la elaboración de un plan de carrera en Banco Davivienda y empresas en general, así como ventajas sobre la búsqueda de información relacionada al tema en mención:

❖ **Ventajas para el Banco**

- Disminuye la fuga de talentos
- Disminución de costos por empleados nuevos
- Ventaja competitiva
- Desarrollo de competencias
- Disminución de tiempo en capacitación de incorporación al puesto u organización.
- Descubrimiento de nuevas competencias
- Generación de compromiso hacia la institución

❖ **Ventajas para el empleado**

- Desarrollo y potencialización de competencias
- Crecimiento profesional

- Oportunidad de mejora de manera personal y profesional
- Satisfacción laboral
- Alta referencia profesional en el entorno externo

❖ **Ventajas de las Teorías**

- Las teorías seleccionadas en este estudio que son orientadas a la administración del recurso humano en las empresas se han mantenido en el tiempo, sufriendo modificaciones por diversos autores que enriquecen la misma, lo que han hecho hoy en día las empresas es adaptarla a las necesidades de la organización.
- El éxito de las organizaciones se puede atribuir a la aplicación correcta de las teorías, orientadas al desarrollo y optimización del recurso humano dentro de las empresas.
- La facilidad de poder encontrar las teorías necesarias para el presente estudio, ayudan a fortalecer y enriquecer el conocimiento para la correcta elaboración de un plan de carrera acorde a las necesidades empleado-empresa.

Así mismo se presentan limitaciones encontradas para la elaboración del plan de Carrera para las agencias de Banco Davivienda, Tegucigalpa.

❖ **Limitantes**

- El surgimiento reciente del elemento para los departamentos de recursos humanos como el plan de carrera, hace que haya debilidad en la obtención de información puesto que las empresas que han incorporado dicho elemento lo mantienen como información confidencial ya que es una estrategia que genera una ventaja competitiva difícil de superar, de igual forma no se encuentran estudios e información suficiente que faciliten la elaboración de un plan.

2.3 Conceptualización/ Glosario

- Acciones: Papeles que emite la sociedad anónima sujetos a ciertas formalidades establecidas en la ley, los cuales otorga el título de propiedad sobre una fracción de su capital a quienes las adquieren. (L., 1995)
- Activos: Cualquier cosa tangible o intangible que una persona natural o jurídica posea un derecho de propiedad. (L., 1995)
- Área de Recursos Humanos: Dirección, gerencia o división responsable de todas las funciones organizacionales relacionadas con las personas. (Alles, 2012)
- Capacidad/capacidades: El término incluye conocimientos, competencias y experiencia.
- Capacitación: Actividades estructuradas generalmente bajo la forma de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados. . (Alles, 2012)
- Capital humano: Conocimiento, experiencia y competencias de las personas que integran la organización, considerados como factor valuable que integra el capital intelectual de la misma. (Alles, 2012)
- Carrera: Camino que una persona recorre en el ámbito de una organización y que contempla los intereses de ambas partes, empleado y empleador, en una relación ganar-ganar. (Alles, 2012)
- Carrera ascendente: también denominada carrera vertical ascendente. Es la más conocida e implica que la persona es promovida a niveles superiores a lo largo de la permanencia en la organización. (Alles, 2012)
- Carrera de desplazamiento lateral: El desplazamiento lateral puede ser producto de una rotación de puestos tanto temporal como definida, o bien ocurrir cuando una persona es designada para ocupar otro puesto de igual nivel dentro de la estructura organizacional. .

(Alles, 2012)

- Competencia: Hace referencia a las características de personalidad, devenidas de comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. (Alles, 2012)
- Compromiso: Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales. (Alles, 2012)
- Conocimiento: Conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular, materia o disciplina. (Alles, 2012)
- Costos/Coste: Gasto realizado para satisfacer u obtener un fin. (Santandreu, 2002)
- Desarrollo: Acción de hacer crecer algo, por ejemplo, una competencia o un conocimiento. (Alles, 2012)
- Diagnóstico: Evaluación de áreas funcionales de la empresa identificando sus problemas y deficiencias, proponiendo alternativas de solución que permita mejorar su competitividad. (Rubí, 2003)
- Eficacia/Eficaz: Capacidad para cumplir en el lugar, tiempo, calidad y cantidad las metas y objetivos establecidos. (Rubí, 2003)
- Empleado: Persona que trabaja por un sueldo o un salario en una empresa pública o privada. . (Rubí, 2003)
- Evaluación: Proceso de análisis en el que se califica una tarea y se compara contra las metas presupuestadas, normalmente se les asigna una calificación. (Rubí, 2003)
- Evaluación 360°: Proceso estructurado para medir las competencias de los colaboradores en una organización, con un propósito de desarrollo, en el cual participan múltiples evaluadores. Toma el nombre de 360° en alusión que una persona es evaluada por sus

superiores, pares y subordinados, además de por ella misma. (Alles, 2012)

- Estrategia: Conjunto de acciones coordinadas y planeadas para conseguir un fin. (Alles, 2012)
- Experiencia: Practica prolongada de una actividad (laboral, deportiva, etc.) que permite incorporar nuevos conocimientos e incrementar la eficacia en la aplicación de los conocimientos y de las competencias existentes, todo lo cual redundando en la optimización de los resultados de dicha actividad. (Alles, 2012)
- Función: Conjunto de responsabilidades y actividades secuenciadas y ordenadas para conseguir un fin. (Rubí, 2003)
- Habilidad: Capacidad para hacer algo en particular.
- Organización: Es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales, con la finalidad de efectuar intercambios planeados con el ambiente. (Chiavenato, 2000)
- Plan de carrera: es una estrategia fundamental para retener al trabajador, mejorar sus fortalezas y debilidades y conforma las posiciones de sucesión en cargos críticos de la organización. (Empresarial, 2017)
- Potencial: Nivel de puesto que podría llegar a ocupar. (Gan, 2007)
- Recursos Humanos: disciplina que estudia todo lo atinente a la actuación de las personas en el marco de una organización. (Alles, 2012)

2.4 Instrumentos Utilizados

El instrumento a utilizar para recabar información acerca de la problemática de dicho proyecto es la entrevista, puesto que proporciona testimonios de empleados que laboran en las agencias de Banco Davivienda, Tegucigalpa, obteniendo una variedad de datos que ayudan a

enriquecer la elaboración de un plan de carrera del presente proyecto.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

En el presente capítulo se muestran a detalle los aspectos metodológicos que se han considerado para dar origen a Elaborar de plan de carrera para los empleados de las agencias de Banco Davivienda Honduras en Tegucigalpa.

3.1 Congruencia Metodológica

A continuación, se muestran las preguntas, objetivo general y objetivos específicos que dan origen a la identificación de variables dependientes e independientes, que son los factores que están vinculados directamente con el desarrollo del proyecto.

Tabla 7 Identificación de variables dependientes e independientes

Título	Problema	Preguntas de Investigación	Objetivos		Variables	
			General	Específicos	Independiente	Dependiente
ELABORACIÓN DE UN PLAN DE CARRERA PARA LOS EMPLEADOS DE LAS AGENCIAS DE BANCO DAVIVIENDA HONDURAS EN TEGUCIGALPA	Necesidad de incorporación de un plan de carrera a la planificación de recursos humanos , orientado a los empleados de las agencias de Banco DAVIVIENDA Honduras en Tegucigalpa	¿Cuáles son las principales teorías base para la elaboración de un plan de carrera que ayudará al área de recursos humanos de Banco Davivienda?	Elaboración de un plan de carrera para los empleados de las agencias del departamento de Banca de personas en Banco Davivienda, Tegucigalpa, con el propósito de desarrollar nuevas competencias así como mejorar las actuales y que estas contribuyan al crecimiento profesional personal de manera eficaz, para aportar al logro de los objetivos del banco.	Definir las dos principales teorías base que ayudan a elaborar un plan de carrera partiendo de la situación actual dentro de las agencias de Banco Davivienda, Tegucigalpa	Teorías	Plan de carrera para los empleados de las agencias de Banco DAVIVIENDA Honduras en Tegucigalpa
		¿Los empleados de Banco Davivienda tienen un plan de carrera dentro de la organización?		Describir el significado del plan de carrera dentro del área de recursos humanos en las empresas según las competencias que se requieren para el mismo.		
		¿Qué competencias y conocimientos necesita un empleado de banco Davivienda para poder trasladarse a otro puesto de trabajo dentro de las agencias?		Elaborar un plan de carrera por puesto para las agencias del área de Banca de Personas en Banco Davivienda, Tegucigalpa.		

Fuente: Elaboración propia.

3.1.1 Operacionalización de las variables

Se identifican las variables independientes y la variable dependiente que definen las preguntas que se incorporaran al instrumento, con el propósito de obtener información que fortalezca y sirva de referencias para la elaboración del plan de carrera.

Tabla 8 Operacionalización de las variables independientes.

(Siguiete página)

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Elementos a considerar	Instrumento
Teorias	Conjunto de Conceptos, categorías y leyes que reflejan objetivamente la realidad	Sirven para explicar y determinar la realidad de todo lo que implica la elaboración de un plan de carrera en una Institución, así como una perspectiva más amplia de los conceptos utilizados en el área de RRHH	1. Planificación de la carrera del colaborador de Banco Davivienda	Factores externos	Recursos Financieros	1. ¿Cuál es su nivel académico? 2. ¿Qué edad tiene? 3. ¿Cuál es su estado civil? 4. ¿Cuál es la antigüedad laboral que tiene en Banco Davivienda?
				Factores Internos	Disponibilidad de tiempo a nivel personal y profesional para poder lograr sus objetivos	6. ¿Qué le motivó a entrar a Davivienda y como pensó que sería su trayectoria? 7. ¿Cuál era su visión tanto profesional como personal al momento de ingresar a laboral en el Banco y cuénteme como se han cumplido o como pretende hacerlo?
				Confianza	No. De personas que sí creen que tienen la oportunidad de crecer y No. De quienes no	8. ¿Cree usted que puede crecer en el banco hacia otro puesto?
				Aspiraciones	Antigüedad y experiencia para pasar de un puesto a otro	9. ¿Cuál es el puesto que desea desempeñar después del actual?
				Retribución (intrínseca)	No. De personas que si están motivadas y quienes no	12. ¿Se siente motivado con los beneficios no monetarios que le ofrece Banco?
			2. Capacitación	Conocimiento cognitivo	No. De personas que conocen la definición, conocimiento sobre cultura general	11. ¿Sabe usted que significa el termino competencia?
			3. Selección de Personal	Medios de selección	Conocer cuales son los medios mas frecuentes de captacion de talento humano	5. ¿Cómo ingresó a laborar a Banco Davivienda?
				Credibilidad en concurso interno	Cuántas veces ha participado en concurso interno y si no lo ha hecho porque no	14. ¿Ha participado en concursos internos del Banco?
Competencias	Hace referencia a las características de personalidad, devenidas de comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo	Nos sirven para conocer las destrezas y actitudes que desarrolla o tiene una persona en un puesto de trabajo, que contribuye al crecimiento de la empresa según los objetivos y metas establecidos a través del tiempo.	Habilidades Blandas y duras	1. Grado académico 2. Resultados obtenidos	1.No. De títulos obtenidos 2. Logros obtenidos en los últimos 6 meses	15. ¿Cuál cree que sería su perfil ideal dentro de Banco Davivienda y porque lo cree?
				Conocimiento cognitivo	Conocer si las personas saben que es un plan de carrera	10. ¿Sabe usted que es un plan de carrera laboral?
				Desarrollo	Competencias más comunes, citadas por los empleados	12. ¿Qué competencias considera que tiene que desarrollar para desempeñarse en otro puesto? 1. Orientación al clientes 2. Orientación al resultado 3. Atención al orden, calidad y perfección 4. Construcción de relaciones 5. Persuasión e influencia 6. Liderazgo de grupos 7. Pensamiento analítico 8. Autocontrol
				Preparación e comunicación	1. No. De requisitos no cumplidos 2. No. De personas que ignoran motivos por los cuales no fueron seleccionados	14.¿Porque cree que no lo han elegido? (en caso que aplique)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9 Operacionalización de variable Recursos Humanos.

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Elementos a considerar	Instrumento
Recursos Humanos	Disciplina que estudia todo lo atinente a la actuación de las personas en el marco de una organización.	Radica en todo el personal con que cuenta una organización para que desempeñe las diferentes funciones que ayudan al cumplimiento de objetivos dentro de la misma. Al igual se refiere al área encargada de brindar apoyo a los empleados dentro de las empresas.	Preparación del Depto. De RRHH a nivel operativo	Reclutamiento y selección de personal	Formación profesional Poder para la toma de decisiones	1. ¿Cuál es su nivel académico y la antigüedad que tiene en Banco Davivienda? 2. ¿Cómo aprendió a realizar entrevistas a los empleados? 3. Qué aspectos considera importantes que una persona debe hacer para: - Ingresar a laborar a Banco Davivienda - Cambiar de puesto dentro de la misma área u otra 4. Explíqueme brevemente cual es el proceso de selección de personal 10. ¿Cuándo hay una vacante disponible dentro del banco los empleados internos son prioridad? 11. ¿Cómo se le comunica al empleado si participará o no en el concurso de la plaza vacante?
				Conocimiento cognitivo	Dominio de definiciones	7. ¿Me puede definir que es una competencia? 8. ¿Qué competencias considera básicas, que un empleado de agencia debe tener para desempeñar su puesto? 9. ¿Me puede definir que es un plan de carrera y retroalimentarme si en las agencias existe un plan para los empleados?
			Planificación de desarrollo del talento humano	Capacitación	Plan de inducción y preparación laboral	5. ¿Existe un plan de inducción al ingresar a laboral o al cambiar de puesto dentro de Banco Davivienda? 6. ¿Cuántas capacitaciones reciben los empleados de las agencias en el año? (un estimado)
				Desarrollo profesional y personal	Habilidades, aptitud y potencial	12. A su criterio que le hace falta a los empleados de las agencias para que estos puedan rotar de puesto dentro de la institución, y así tener un crecimiento vertical u horizontal dentro de Banco Davivienda.

Fuente: Elaboración propia

3.2 Enfoque y métodos

Se ha planteado un objetivo general que da origen al planteamiento de tres objetivos

específicos, con el propósito de lograr el cumplimiento de los mismos que definen un enfoque cualitativo, ya que se pretende identificar e incorporar las competencias necesarias que los empleados deben desarrollar, para la incorporación del plan de carrera en los empleados de agencia a la planificación de recursos humanos de Banco Davivienda.

Se han seleccionado tres teorías que continuamente se han utilizado en la administración del recurso humano en las empresas, mismas que han sido pauta de enseñanza para el aprendizaje sobre el manejo de personal.

La recolección de datos servirá para el análisis que se hará sin medición numérica, para apoyar y dar respuesta a las preguntas de investigación que se han planteado. Fundamentándose en una perspectiva interpretativa de hechos reales, relacionados con los empleados y la organización.

3.2.1 Diseño de la investigación

Se ha definido un diseño de investigación:

Descriptivo: Es decir miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga. Únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan las variables medidas. (R. Hernandez Sampieri, 2006)

Se identificó y definieron las competencias necesarias para cada perfil de puesto y se incorporarán al plan de carrera, para dar lugar a la rotación de los empleados y el desarrollo de

carreras ascendentes y laterales de los empleados de las agencias de Tegucigalpa de Banco Davivienda Honduras.

3.3 Población

La elaboración del Plan de Carrera se ha definido para los empleados de agencias, del área de Banca de Personas de la ciudad de Tegucigalpa, Banco Davivienda Honduras, el cual consta de un total de 120 empleados en las 11 agencias.

3.2 Muestra

La muestra seleccionada de la población es no probabilística y representativa, por el hecho que todos los puestos son repetitivos y de la misma forma en el organigrama de funciones que deben de realizar en todas las agencias de Banco Davivienda Honduras; a continuación se presenta un cuadro de muestra de selección según la población total:

Tabla 10 Selección de personal entrevistado.

Puestos	Representación en agencias	Total empleados	Selección para entrevistas
Empleado de Ventanilla	11	55	2
Empleado de Ventanilla Fénix	2	3	1
Empleado de Ventanilla Internacional	2	4	1
Auxiliar de Orientación	2	2	1
Auxiliar Operativo	1	2	1
Asesor comercial	11	27	2
Ejecutivo Pequeña Empresa	5	5	2
Subgerente de Agencia	11	11	2
Gerente de Agencia	11	11	2
Total No. de Empleados	-	120	14

Fuente: Elaboración propia

Las agencias seleccionadas son las siguientes:

- Agencia Oficina Principal Tegucigalpa
- Agencia Alameda

- Agencia Plaza Morazán
- Agencia Mall Multiplaza
- Agencia City Mall
- Agencia San Isidro
- Agencia Santa Fé
- Agencia Kennedy
- Agencia Plaza Miraflores
- Agencia Blvd. Morazán
- Agencia La Granja

3.3 Unidad de análisis

La unidad de análisis de resultados son los empleados del área de las agencias seleccionadas al azar, para dar respuesta al instrumento definido en la obtención de información.

3.4 Unidad de respuesta

Representada por la información obtenida mediante las respuestas dadas al instrumento definido, las aplicaciones de las 14 entrevistas fueron al azar hacia los empleados de las agencias; así mismo se entrevistó a un ejecutivo del área de recursos humanos que está relacionada directamente con el manejo y control de personal, esta información contribuye significativamente a la elaboración del plan de carrera.

3.5 Técnicas e instrumentos aplicados

3.5.1 Técnicas

Se seleccionó como técnica la entrevista, la cual está estructurada con la incorporación de preguntas de los siguientes tipos:

- De opinión
- De expresión de sentimientos
- De conocimiento

- De antecedentes
- Sensitivas

La entrevista estructurada dirigida específicamente a los empleados de agencias de Banco Davivienda en Tegucigalpa.

La entrevista semi-estructurada dirigida a los ejecutivos encargados del manejo del recurso humano, basada en preguntas previamente definidas con el fin de profundizar y encontrar la información necesaria y preguntas espontaneas,

3.5.2 Instrumento

Se realizó la aplicación de una entrevista dirigida a los empleados de las agencias, la cual consistió en 15 preguntas que fueron definidas con el propósito de obtener información que fortaleciera la elaboración del plan de carrera.

Así mismo se realizó una segunda entrevista dirigida a una serie de personas que fueron seleccionadas de manera previa pertenecientes al área de recursos humanos, la entrevista se aplicó con el propósito de obtener información que se relaciona con los aspectos de rigen el manejo del personal de las agencias por parte del departamento antes mencionado.

3.5.3 Procesos de validación

La entrevista utilizada para recabar información que ayuda a sustentar el proyecto para la elaboración de un plan de carrera para las agencias de Banco Davivienda Honduras, Tegucigalpa; validada por el asesor asignado por la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), así mismo por la generalista del área de RRHH de Banco Davivienda Honduras, quien tiene amplia experiencia y conocimiento sobre los procesos del área así como la importancia que debe de tener un plan de carrera dentro de la institución.

3.5.4 Fuentes primarias

Para la elaboración del plan de carrera dirigido a los empleados de las agencias de Banco

Davivienda Honduras en Tegucigalpa, se detentó información sustentada en libros cuyo tema principal es la administración de recursos humanos, temática que se vincula de manera directa con aspectos a tomar en consideración para el tema central del proyecto.

Se posee información necesaria por parte del Banco y la información obtenida por la aplicación del instrumento a los empleados de las agencias.

3.5.5 Fuentes secundarias

Para el desarrollo del proyecto se toman en consideración tesis e investigaciones validadas por expertos, cuyo contenido proporciona una guía para el desarrollo del proyecto.

3.6 Limitantes del estudio

El estudio del manejo y control de recursos humanos en los navegadores académicos generalmente se titulan como administración o gestión de recursos humanos, en donde las publicaciones que se encuentran al momento de relacionarlas con el tema central del proyecto anteriormente mencionado, es limitado.

El tema plan de carrera es relativamente nuevo y han sido pocos escritores los que se han lanzado a la indagación del mismo, se podría decir que por esta misma razón las investigaciones y tesis son escasas.

Haciendo referencia sobre la investigación que se realizó en empresas que a nivel nacional hayan incorporado el plan de carrera en su planificación de recursos humanos, dio un resultado negativo, se encontró que el plan de carrera utilizado es de manera empírica; es decir, los movimientos internos que hace la empresa con sus empleados son de acuerdo a las oportunidades que surgen en el momento de acuerdo a una necesidad; otra razón es que no lo han estructurado, no se encuentra plasmado como parte de un proceso o política como tal y solo lo han puesto en práctica de forma verbal con sus empleados.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

Con el propósito de obtener información que fortalezca la elaboración del plan de carrera para las agencias de Banco Davivienda Honduras, Tegucigalpa, se aplicó una entrevista con preguntas dirigidas al personal, que actualmente labora en el área que es objeto de análisis. Dichas preguntas fueron formuladas con el fin de conocer aspectos fundamentales que están directamente vinculados con conocimientos, visión y perspectiva que actualmente tienen los empleados de las agencias de Banco Davivienda.

4.1 Resultados

Para la obtención de información se realizaron 14 entrevistas, dirigidas a personas en puestos y agencias diferentes tales como empleados de ventanilla, auxiliar de caja, auxiliar de orientación, asesor comercial, ejecutivo pequeña empresa, subgerentes y gerentes de Banco Davivienda Honduras, Tegucigalpa (desglosado anteriormente ver tabla No.10), quienes colaboraron para tener referencia sobre la situación actual de los empleados, sobre lo relacionado con el plan de carrera o crecimiento profesional y personal que estos tienen o aspiran a tener dentro de la institución.

Se escogieron a 14 personas como muestra total de la población de estudio, ya que las agencias se conforman por los mismos puestos sin tener ninguna variación en cuanto a cargos o funciones.

Así mismo se entrevistó al Ejecutivo de Reclutamiento y Selección de Personal del área de RRHH de Banco Davivienda Honduras, para que retroalimentara acerca de los elementos que toma en consideración al momento de incorporar un nuevo funcionario a la institución, así como conocer la preparación previa que realiza para el nuevo empleado antes de tomar el puesto que se le ha otorgado; también conocer los parámetros o políticas para que un empleado pueda cambiar

de puesto dentro del banco, según el requerimiento que solicita el área del puesto vacante, como la formación que se le brinda al mismo para desempeñar el nuevo cargo.

A continuación se hace un cuadro resumen en donde detalla los puestos y cantidad de personas entrevistadas para la obtención de información:

Tabla 11 Resumen de personal entrevistado

Personal Entrevistado				
Puesto	No. De entrevistados	Lugar	Instrumento	Información Obtenida
Empleados de ventanilla	4	Agencias de Banco Davivienda Honduras, en Tegucigalpa	Entrevista	Cualitativa
Auxiliar de orientación	1		Entrevista	Cualitativa
Auxiliar Operativo	1		Entrevista	Cualitativa
Asesor Comercial	2		Entrevista	Cualitativa
Ejecutivo Pequeña Empresa	2		Entrevista	Cualitativa
Sub-Gerente de Agencia	2		Entrevista	Cualitativa
Gerente de Agencia	2		Entrevista	Cualitativa
Ejecutivo de Reclutamiento y Selección	1	Oficina Principal	Entrevista	Cualitativa

Fuente: Elaboración propia.

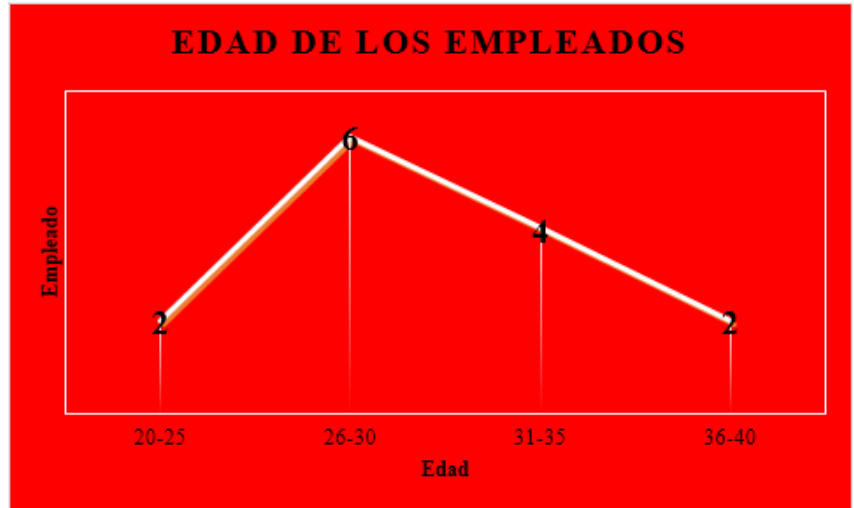
4.1.1 Gráficos

Los gráficos que a continuación se detallan son datos genéricos tomados de las entrevistas, los cuales nos brindaron información personal que nos ayudó a conocer y hacer un análisis social acerca del crecimiento profesional de ellos.

Pregunta de entrevista:

- **¿Qué edad tiene?**

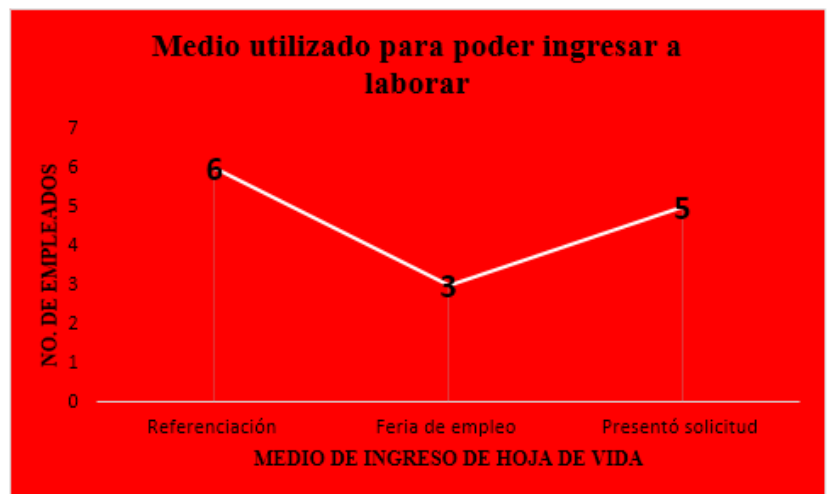
Rango	Empleados
20-25	2
26-30	6
31-35	4
36-40	2



Dentro de las agencias se observa que predominan las personas jóvenes, donde el mayor número de empleados oscila entre 26 y 30 años de edad, fungiendo el cargo de empleados de ventanilla y ejecutivo pequeña empresa.

- ¿Cómo ingresó a laborar a Banco Davivienda?

Forma	Empleados
Referenciación	6
Feria de empleo	3
Presentó solicitud	5



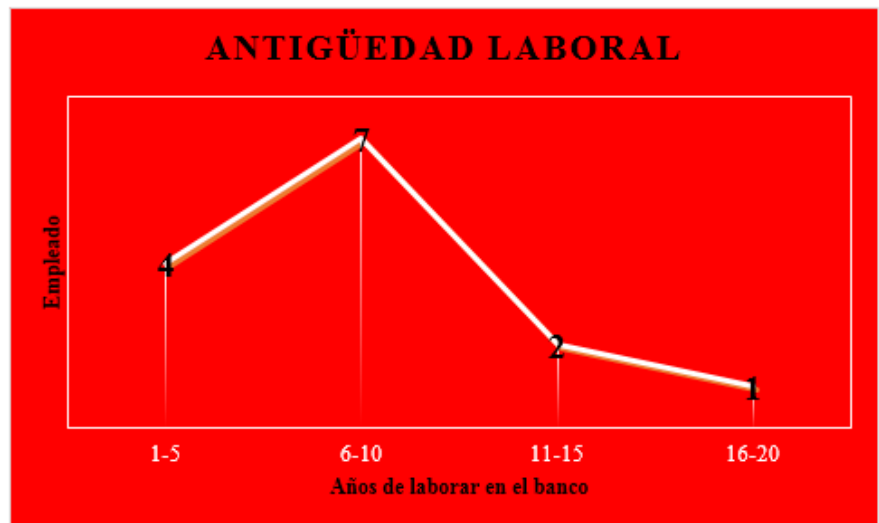
En la pregunta antes citada se pudo encontrar datos de relevancia para el banco, de las 14 personas entrevistadas 5 de ellas mencionaron que ingresaron a laborar a la institución mediante la oportunidad que el mismo banco les dio al llevar su hoja de vida a sus instalaciones, esto

demuestra que Banco Davivienda Honduras es un ente que le da oportunidad de empleo a las personas sin favoritismo.

De igual forma 6 personas mencionaron que fueron contratadas porque un empleado del Banco llevó su hoja de vida al área de RRHH, pero es importante mencionar que en las entrevistas se pudo conocer que estos empleados realizaron todos los filtros correspondientes para el ingreso a la institución, la persona que los referencia solo es el primer contacto con el banco, sin embargo esta no representa ventaja alguna sobre otro participante, ya que RRHH es quien de acuerdo a su experiencia y cumplimiento de los requisitos establecidos para el puesto vacante es que el empleados se hace acreedor del mismo.

- **¿Cuál es la antigüedad laboral que tiene en Banco Davivienda?**

Años	Empleados
1-5	4
6-10	7
11-15	2
16-20	1

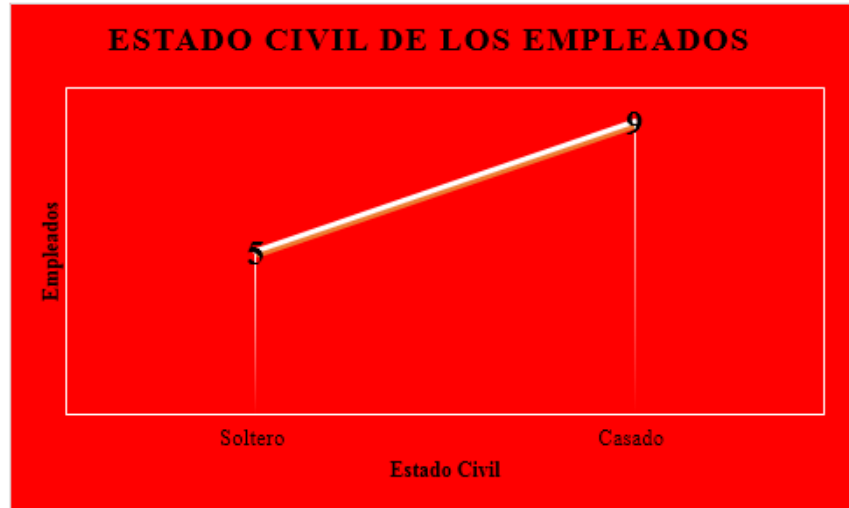


Los empleados para Banco Davivienda Honduras son piezas fundamentales para el logro de objetivos, y se ve reflejado en la antigüedad del personal que la institución tiene puesto que la media de los empleados entrevistados es de 6 a 10 años de laborar en la institución. Visualizando en las entrevistas empleados comprometidos con el banco. Se realizó el cruce de variables entre antigüedad laboral y puesto de trabajo y por la manera de selección no es representativo ya que

algunos resultados tienden a ser sesgados.

- **¿Cuál es su estado civil?**

Estado Civil	Empleados
Soltero	5
Casado	9



El 64.2% de los entrevistados son personas casadas con 1 ó 2 hijos, el cual se tuvo la percepción en las entrevistas que los empleados sienten aprecio a la institución por los beneficios no monetarios que el banco ofrece a toda su familia; al igual su estado civil también ha sido una limitante para poder lograr sus metas personales puesto que la responsabilidad aumenta y su crecimiento personal se traslada a un segundo plano y entran en la etapa del conformismo.

Es necesario dar a conocer que todas las personas casadas se pronuncian como pasantes universitarios, pero en realidad no han continuado su universidad en los últimos 3 años o quizás un poco más, haciendo que sus conocimientos generales se basen en lo aprendido en secundaria, lo que conlleva a una visión limitada sobre el conocimiento de un plan de carrera dentro de una empresa.

4.2 Análisis de resultados

4.2.1 Nivel académico

El resultado de las entrevistas de acuerdo a su nivel académico se obtuvo que 12 de los

entrevistados empleados de agencia, tienen su nivel académico en el grado de pasantes universitarios en diversas carreras, 7 empleados estudian carreras administrativas afines al cargo que están desempeñando, pero cabe resaltar que existen 5 empleados que cursan carreras que no se vinculan con las funciones que integran el perfil de puesto para el cual fueron contratados; los únicos que tienen culminado su pregrado son los gerentes, en este caso 2 entrevistados.

En donde al recabar información con cada uno de los entrevistados, se evidenció que el 90% de los que se consideran pasante universitarios en realidad no han seguido estudiando en los últimos 2 años y en particular 1 subgerente no estudia hace 8 años, esto debido a los cambios que han tenido que enfrentar en su vida personal, como nuevas responsabilidades (hijos y esposa), en donde han tenido que priorizar; y al ver que el Banco no les exige la culminación de sus estudios ellos no se preocupan y lo trasladado a un segundo plano.

Así mismo se conoció de manera superficial los perfiles de puesto de los empleados de las agencias (confidenciales por parte del Banco), por el ejecutivo del área de Recursos Humanos en donde se percató que los empleados de ventanilla, asesores comerciales, auxiliar de caja y auxiliar de orientación no es requisito el grado de licenciatura. Sin embargo se consideró en el presente proyecto que es importante el porcentaje de avance escolar para el otorgamiento del puesto, esto porque cada uno de los cargos tienen diferentes responsabilidades, unos con un grado de compromiso mayor que otros en donde deben de tener verdaderas distinciones; contemplando que de esta forma el plan de carrera se tornaría factible para la institución.

Se cree en el presente proyecto que la contratación de personal debe basarse en el cumplimiento de requisitos técnicos y habilidades los cuales deben definirse y cumplirse, con el propósito que el personal sea ubicado en el lugar que corresponda según sus competencias y conocimientos, donde los aspectos personales y profesionales estén acorde con los demandados

por el perfil que ha estipulado el departamento de Recursos Humanos.

La elección de la carrera universitaria de cada empleado, brinda la noción del lugar donde la persona desea desempeñarse a lo largo de su vida, así mismo nos da la información sobre sus habilidades blandas y duras.

4.2.2 Beneficios y trayectoria

Banco Davivienda Honduras ha sido referente en el sector financiero, en cuanto a los beneficios que brinda a sus empleados, convirtiéndose en una de las razones por las que las personas desean laborar en dicha institución.

El factor beneficio ha permanecido constante y por tal razón los empleados han manifestado un alto grado de satisfacción en cuanto al tema se refiere, esto ha dado lugar a que los empleados entren en un estado de confort, debido a que se han cumplido sus expectativas y no se ha despertado la necesidad del verdadero crecimiento profesional que dé lugar al crecimiento personal.

Los seres humanos a lo largo de su vida presentan diversas necesidades y entre ellas se manifiesta la necesidad de suplir todo aquello que desee adquirir, uno de los medios para lograrlo es mediante el esfuerzo físico y mental que se pretende sea retribuido mediante un salario.

La mayoría de los empleados han ingresado a la empresa por la necesidad de tener un ingreso económico que le permita suplir sus necesidades.

La trayectoria dentro de la empresa se ha ido marcando por las circunstancias y/o oportunidades que se han presentado ya una vez contratados, en general se puede observar que los empleados se han integrado a la empresa a una temprana edad y por esta razón su visión se centró sólo en incorporarse en el mercado laboral, observándose una antigüedad promedio de 6 años.

La falta de incorporación de un plan de carrera en la planificación del departamento recursos

humanos se puede ver como una limitante, para que el empleado pueda contar con una referencia que defina las oportunidades que puede tener una vez desarrolladas sus competencias.

Aún con la ausencia de este elemento en la planificación, los empleados consideran que sí tienen la oportunidad de crecimiento mediante la rotación de puestos, su perspectiva únicamente se ha orientado a una carrera ascendente, no han considerado en sus planes la oportunidad de desarrollar una carrera lateral que le permita mediante la rotación interna, conocer funciones de otros puestos a su mismo nivel.

Los empleados han visto en Banco Davivienda Honduras, la oportunidad de iniciar y poder culminar una carrera universitaria y que esto a su vez vaya acompañado de estabilidad económica, que le permita ampliar su visión en cuanto a la adquisición de bienes materiales que aseguren su futuro.

4.2.3 Concurso Interno

Una de las formas que Banco Davivienda Honduras ha considerado para la promoción de sus empleados es mediante el concurso interno, dejando a la disposición de los empleados la información necesaria en cuanto a los puestos vacantes y especificación clara de los requerimientos que se deben cumplir, quedando a criterio de cada uno la opción de participar.

Si el empleado cumple con lo demandado por la vacante disponible, éste tiene una elevada probabilidad de ser un candidato calificado para optar al cargo, de esta forma es que el 10% según datos obtenidos por los entrevistados empleados de agencia que han ascendido en el transcurso del tiempo es que han gozado de un crecimiento interno.

A criterio de los empleados de agencia entrevistados, ellos cuentan con la capacidad y conocimiento para tener la opción de cambiar de puestos dentro del Banco, llenan los perfiles que han establecido cuando están vacantes. Sin embargo 7 de los empleados entrevistados mencionaron que optaron por participar a un puesto vacante dentro del Banco, teniendo como

resultado no ser electos para la plaza disponible, pero citaron que les genero disgusto no recibir retroalimentación por parte del departamento de recursos humanos del porque no fueron electos a la plaza vacante.

Se estima que es importante brindar una retroalimentación sobre la participación de los candidatos al concurso interno, siendo elegidos o no, ya que refleja credibilidad en el proceso y mejora el clima laboral en el Banco, así mismo generaría motivación intrínseca en los empleados para poder mejorar o desarrollar aún más sus habilidades duras o blandas, partiendo de los indicadores a mejorar que recursos humanos le ha indicado previamente, aportando valor en el plan de carrera.

4.2.4 Plan de carrera y elementos vinculados

Con el propósito de descubrir si están o no familiarizados los empleados con el término plan de carrera y elementos vinculados como “competencias laborales”, se definieron preguntas que cuyas respuestas arrojaron cómo resultado que en su totalidad los 14 empleados encuestados no conocen el término discreción del ejecutivo de recursos humanos.

El término es relativamente nuevo, pero desde hace algún tiempo puede tomarse en consideración para su incorporación en las empresas; esto debido a que el capital humano se ha convertido en un factor valioso, que determina el mayor porcentaje de las operaciones que le permiten a una empresa continuar sus funciones y estar en continua búsqueda del crecimiento.

La idea que tienen los empleados del término “COMPETENCIA” es completamente erróneo, han concebido y relacionado la palabra con la rivalidad y no como es lo correcto, que son aquellas características que posee una persona que le permitirán mejorar su desempeño y que su productividad en una empresa contribuya al logro y cumplimiento de los objetivos.

La falta de conocimiento en lo referente a las competencias limita en diversos aspectos el

aprovechamiento de las mismas, que se pueden trabajar de manera conjunta, el empleado y el empleador, este esfuerzo contribuiría a optimizar sus funciones y que el personal se desempeñe de manera plena.

Cabe mencionar que los entrevistadores después de darles una breve explicación a los entrevistados sobre el término competencia, ellos se familiarizaron inmediatamente y es así como pudieron responder la siguiente pregunta, acerca de que competencias creerían que deben desarrollar o mejorar para trasladarse a otro puesto de trabajo dentro de Banco Davivienda.

En general se pudo evidenciar que existen muchos factores vinculados al plan de carrera o el crecimiento profesional y personal que los empleados tienen o deben de tener, que van desde la preparación académica para ampliar sus conocimientos generales hasta la motivación y enseñanza de nuevos retos por parte de la empresa para tener mejores profesionales; para el banco es beneficioso tener funcionarios comprometidos y capaces para poder desempeñarse en diversas áreas vitales dentro del mismo, puesto que ayudan al cumplimiento de metas que la institución tiene como objetivo principal, sin olvidarnos que nuestra población de estudio es la “cara” del banco hacia sus clientes actuales y potenciales “las agencias”.

4.3 Propuesta

4.3.1 Plan de Carrera para los empleados de las Agencias de Banca de Personas de Banco Davivienda Honduras en Tegucigalpa.

El plan de carrera para los empleados de las agencias de Banca de Personas de Banco Davivienda Honduras, Tegucigalpa, tiene como fin principal la motivación de los empleados, sentirse comprometidos y apreciados por la institución, al momento de que ésta invierte recursos hacia ellos y se preocupa por la preparación y crecimiento profesional de sus funcionarios; de igual forma obtener mejores talentos dentro de la institución para así poder aminorar costos internos al momento de adquirir un nuevo empleado que ocupe una vacante disponible.

Para la elaboración del plan de carrera se estipula que se sigan 2 pasos:

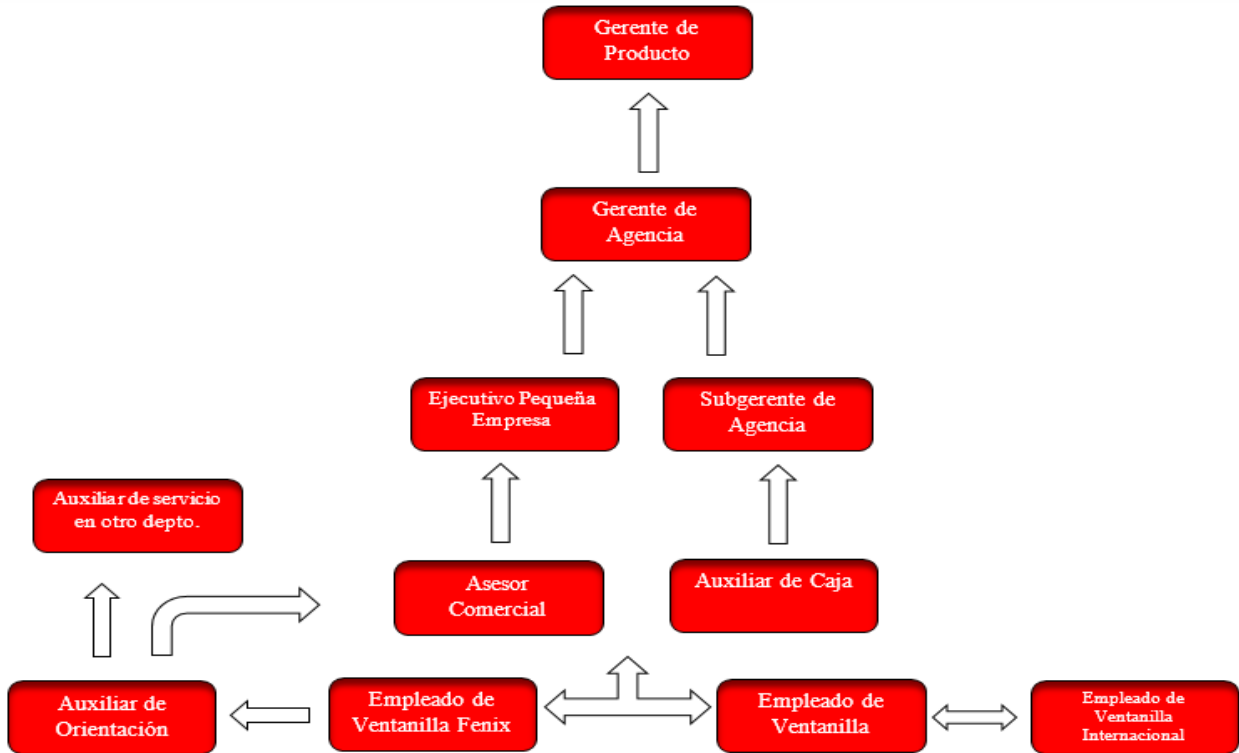
1. Diagnóstico de competencias por puesto
2. Las capacitaciones / Formación para el desarrollo de competencias que requiere el empleado para el nuevo puesto.

4.3.1.1 Organigrama de sucesión de los empleados de agencia de Banco Davivienda Honduras

Se detalla a continuación el esquema global a utilizarse para conocer los movimientos que se harán para el plan de carrera por puesto para los puestos de las agencias.

Al igual para el presente proyecto se estipuló que los movimientos que se detallan son los idóneos para que el empleado pueda tener una línea de sucesión ideal que ayude a desarrollar las competencias que estos necesitan poco a poco, así mismo que vayan de la mano con el avance académico que se requiere para tener un crecimiento no solo profesional sino que también personal, de esta forma el Banco tendrá personal altamente capacitado y preparado para poder desempeñar diversas funciones dentro de la institución y hacerle frente a la competencia, así

como le entrega a la sociedad hondureña profesionales capaces de desarrollar nuevos proyectos y transmitirlos a sus generaciones de valores y principios muy bien cimentados.



La figura anterior inicia el plan de carrera desde el Empleado de Ventanilla hasta lograr ascender a un gerente de agencia, el que posteriormente logrará ser un gerente de producto.

4.3.1.2 Competencias / Habilidades blandas

Se estipuló una serie de competencias que tiene que cumplir cada puesto para desempeñar de manera correcta al cargo del que se le hace responsable al empleado, en el presente proyecto no se hace un análisis a profundidad de las habilidades duras que debe desarrollar el empleado, pero cabe mencionar que si se considera necesario que estas se complementen entre sí, a continuación se presenta la definición de cada competencia para ampliar el conocimiento de las mismas:

1. Atención al orden, calidad y perfección:

- (a) Atención al orden: Es la preocupación continua por comprobar y controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en que las responsabilidades y funciones asignadas estén claramente asignadas. (Alles, 2005)
 - (b) Calidad: Excelencia en el trabajo a realiza. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable.(Alles, 2005)
 - (c) Perfección: Es aquello que ha llegado a la máxima aspiración que se pretende de ello conforma su naturaleza. (DeConcepto.com, s.f.)
2. Orientación al resultado: Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente y para mejorar la organización. (Alles, 2005)
 3. Orientación al cliente: Implica un deseo de ayudar a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todos aquellos que en la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización. (Alles, 2005)
 4. Pensamiento analítico: Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. (Alles, 2005)
 5. Búsqueda de información: Es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre las cosas, los hechos o las personas. Puede implicar el análisis profundo o el pedido de una información concreta, la resolución de discrepancias haciendo una serie de preguntas o la búsqueda de información variada sin un objetivo concreto, una información que quizás sea útil en el futuro. (Alles, 2005)

6. Sensibilidad interpersonal: Se refiere a la habilidad cognitiva de una persona para comprender el universo emocional de otra. (Fuentes, 2012)
7. Construcción de relaciones: consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contacto con distintas personas. (Alles, 2005).
8. Confianza en sí mismo: Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. (Alles, 2005)
9. Actitudes de mando: asertividad y uso del poder formal. (Spencer, 1993)
10. Trabajo en grupo y cooperación: Implica una intencionalidad genérica por trabajo cooperativo con otros, de trabajar juntos y desarrollar colaboración, como opuesto a trabajar separadamente o competitivamente. (Spencer, 1993)
11. Persuasión e influencia: Es el deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos o impresionar con el fin de lograr que ejecuten determinadas acciones. (Alles, 2005)
12. Autocontrol: Dominio de sí mismos. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. (Alles, 2005)
13. Conciencia organizativa: Reconocer los atributos y modificaciones de la organización. Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc. (Alles, 2005)
14. Desarrollo de los otros: Ayudar a que las personas crezcan intelectualmente y moralmente, implica un esfuerzo constante para mejorar la formación y el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización. (Alles, 2005)

15. Flexibilidad: Disposición para adaptarse fácilmente. Es la capacidad para adaptarse en trabajar en distintas y varias situaciones y con personas y grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover los cambios de la propia organización o responsabilidades de su cargo. (Alles, 2005)
16. Capacidad técnica, profesional y directivas: Incluye tanto la maestría del conocimiento relacionado a un trabajo (que puede ser técnico, profesional o gerencial) y también la motivación para expandir, usar y distribuir el conocimiento a otros. (Spencer, 1993)
17. Liderazgo de Grupos: Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de otros. (Alles, 2005).
18. Iniciativa: hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no solo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no solo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas. (Alles, 2005)
19. Compromiso: Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren en el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos tanto personales como profesionales. (Alles, 2005)

20. Ética: Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la empresa así lo desea y, lo comprende. (Alles, 2005)
21. Integridad: Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actual en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son coherentes con lo que dice. (Alles, 2005)
22. Hábito de organización: modo especial de proceder o conducirse adquirido por repetición de actos iguales o semejantes al organizar u organizarse. (ESPAÑOLA, 2014)
23. Pensamiento conceptual: Es la capacidad de comprender una situación o problema uniendo sus partes, viendo el problema global, realizando conexiones entre situaciones que no están obviamente relacionadas e identificando los temas que subyacen en una situación compleja. (Alles, 2005)
24. Habilidades Mediáticas: Estas asociadas a la asimilación de los nuevos y tradicionales medios de comunicación y su aplicación eficaz. Desempeño frente a los medios, en conferencia de prensa, en conferencia con sus pares o la comunidad. Buena relación con la prensa, habilidad de comunicar lo que desea con claridad y sencillez. (Alles, 2005)
25. Poder de negociación: Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezca la relación. Capacidad para dirigir y controlar

una discusión utilizando técnicas ganar-ganar, planificando alternativas para negociar mejores acuerdos. (Alles, 2005).

26. Adaptabilidad al cambio: Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios, personas rápida y adecuadamente. (Alles, 2005)

27. Prudencia: Sensatez y moderación en todos los actos, en la aplicación de normas y políticas de la organización sabiendo discernir lo bueno y lo malo para la empresa, para el personal y para sí mismo. Implica también que piensa y actúa con sentido común. (Alles, 2005)

Una vez definidas las competencias estas se dividen por tres grupos, los cuales son considerados para poder elegir correctamente las capacitaciones que se deben de impartir a cada uno de los empleados seleccionados en el plan de carrera.

Tabla 12. Competencias para auxiliares

Competencias para Auxiliares	Atención al orden, calidad y perfección
	Integridad
	Sensibilidad interpersonal
	Orientación al cliente
	Pensamiento analítico
	Confianza en sí mismo
	Hábitos de organización
	Búsqueda de información
	Persuasión e influencia
	Conciencia organizativa
	Construcción de relaciones
	Autocontrol
	Compromiso
	Ética
Prudencia	
Adaptabilidad al cambio	

Fuente: Elaboración propia

Las competencias de la tabla anterior son el total de las competencias que un cargo a nivel de auxiliar debería de desarrollar, es importante mencionar que las 16 competencias son requeridas en su totalidad para el auxiliar que está próximo a pasar a un nivel ejecutivo o gerencial; es por ello que en las siguientes páginas se hace un cuadro de competencias detallado por cada puesto, de esta manera se tiene más claridad en las competencias requeridas por cada puesto.

Tabla 13. Competencias a nivel Ejecutivo

Competencias a nivel Ejecutivo	Orientación al resultado
	Flexibilidad
	Poder de negociación

Fuente: Elaboración propia

Las 3 competencias detalladas en la tabla anterior deben ser incorporadas a las 16 que son requeridas para el nivel auxiliar; es decir, el total de competencias que requiere un nivel ejecutivo son 19.

Tabla 14. Competencias a nivel Gerencial

Competencias a nivel Gerencial	Liderazgo de grupos
	Iniciativa
	Desarrollo de los otros
	Actitudes de mando
	Trabajo en equipo y cooperación
	Pensamiento Conceptual
	Capacidad técnica profesional y directivas
	Habilidades mediáticas

Fuente: Elaboración propia

El total de competencias que debe tener un empleado a nivel gerencial son 27; este empleado requiere de exigencias mayores que un auxiliar o un ejecutivo ya que debe manejar

personal y fomentar el trabajo en equipo para lograr los resultados que desea el Banco por cada agencia, es por ello que el nivel gerencial tiene la suma del total de competencias de un auxiliar y un ejecutivo, añadiéndole 8 competencias más.

Las competencias expuestas anteriormente son definidas como habilidades blandas, se considera que estas habilidades deben de ser acompañadas por las habilidades duras como ser cursos del manejo de office, dominio de los sistemas operativos que el banco utiliza y la finalización o avance de su pregrado o post grado. Ya que para que un empleado sea aún más competente en las funciones que se le asignan, los conocimientos adicionales adquiridos por instituciones académicas aportan gran valor a su preparación profesional.

Es por ello que se sugiere que ambas habilidades se entrelacen para tener mejores empleados y de esta manera generar la ventaja competitiva que se ha mencionado anteriormente.

4.3.1.3 Plan de carrera y competencias por puesto de los empleados de agencia

Las competencias anteriores fueron elegidas y consensuadas con el área de Recursos Humanos de Banco Davivienda Honduras; en donde a continuación se presenta el desglose de competencias en una tabla, para tener mejor claridad de las competencias que los empleados deben desarrollar o en su defecto fortalecer para trasladarse a otro puesto, así como se preparó un pequeño organigrama del crecimiento ascendente o lateral que cada empleado puede seguir.

4.3.1.3.1 Empleado de Ventanilla:

Para el empleado de ventanilla su crecimiento puede ser horizontal o ascendente, este puesto tiene conocimiento sobre las transacciones operativas, relaciones con los clientes y algunos productos que ofrece el banco y son parte de sus metas, éste puede pasar a ser:

- Empleado de ventanilla Fénix (plan de carrera horizontal)
- Empleado de Ventanilla Internacional (plan de carrera horizontal)

- Auxiliar de Caja (plan de carrera ascendente)
- Asesor Comercial (plan de carrera ascendente)
- Auxiliar de Orientación (plan de carrera horizontal)

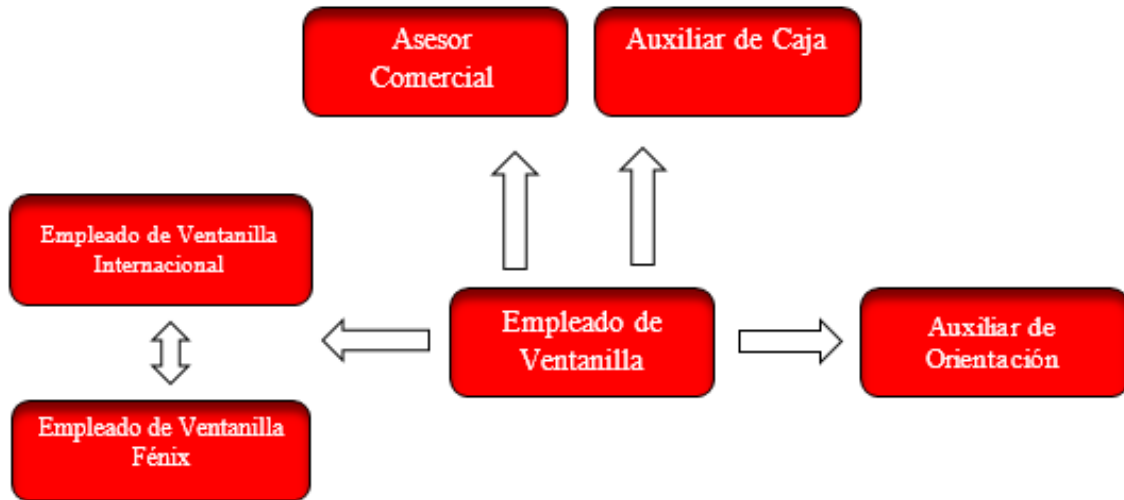


Tabla 15. Competencias para empleado de Ventanilla, Fénix e internacional y auxiliar de caja

Competencias para empleado de ventanilla Fenix e Internacional	Competencias para Auxiliar de Caja
• Atención al orden, calidad y perfección	• Atención al orden, calidad y perfección
• Orientación al resultado.	• Orientación al resultado.
• Sensibilidad interpersonal.	• Sensibilidad interpersonal.
• Orientación al cliente.	• Orientación al cliente.
• Pensamiento analítico.	• Pensamiento analítico.
• Confianza en si mismo	• Confianza en si mismo
• Hábitos de Organización	• Hábitos de Organización.
• Integridad	• Persuasión e influencia
• Compromiso	• Integridad
• Ética	• Compromiso
• Prudencia	• Ética
• Adaptabilidad al cambio	• Prudencia
	• Adaptabilidad al cambio
	• Construcción de relaciones

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16. Competencias para asesor comercial y auxiliar de orientación.

Competencias para Asesor Comercial	Competencias para Auxiliar de Orientación
• Atención al orden, calidad y perfección	• Atención al orden, calidad y perfección
• Orientación al resultado.	• Orientación al resultado.
• Sensibilidad interpersonal.	• Sensibilidad interpersonal.
• Adaptabilidad al cambio	• Adaptabilidad al cambio
• Pensamiento analítico.	• Pensamiento analítico.
• Confianza en sí mismo	• Confianza en sí mismo
• Hábitos de Organización.	• Búsqueda de información.
• Búsqueda de información.	• Persuasión e influencia.
• Persuasión e influencia.	• Construcción de relaciones
• Conciencia organizativa	• Autocontrol
• Construcción de relaciones	• Integridad
• Autocontrol	• Compromiso
• Integridad	• Ética
• Compromiso	• Prudencia
• Ética	
• Prudencia	

Fuente: Elaboración propia

4.3.1.3.2 Auxiliar de caja

Este puesto tiene mucho conocimiento sobre la operativa de las transacciones que el banco ofrece a sus clientes, de esta manera por su amplio conocimiento y manejo de personal su plan de carrera debería de ser de manera ascendente, hacia el Subgerente de Agencia.

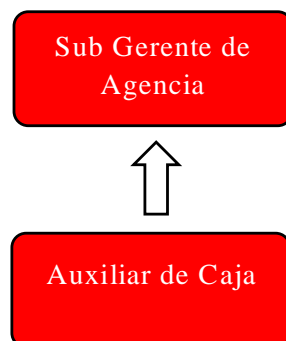


Tabla 17. Competencias para Subgerente de Agencia

Competencias para Subgerente de Agencia	
•Atención al orden, calidad y perfección	• Hábitos de Organización
•Orientación al resultado.	• Persuasión e influencia
•Sensibilidad interpersonal.	• Conciencia Organizativa
•Orientación al cliente.	• Desarrollo de los otros
•Pensamiento analítico.	• Actitudes de mando
•Confianza en sí mismo	• Trabajo en equipo y cooperación
•Búsqueda de información.	• Capacidad técnica, profesional y directivas
• Construcción de relaciones	• Flexibilidad
• Poder de negociación	•Prudencia
• Autocontrol	•Adaptabilidad al cambio
• Integridad	• Ética
• Compromiso	

Fuente: Elaboración propia

4.3.1.3.3 Asesor Comercial

Un asesor comercial debe conocer sobre todos los productos del banco el cual debe tener la capacidad de negociar con clientes los mismos para su cumplimiento de metas, así mismo organizarse para realizar las tareas back office.

Su plan de carrera es ascendente, debe ser hacia el Ejecutivo Pequeña Empresa puesto que tiene ya un conocimiento previo sobre las relaciones con los clientes y manejo de negociaciones de alto valor.

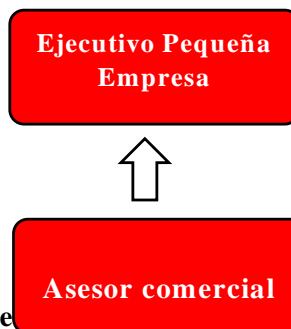


Tabla 18. Competencias para Ejecutivo Pequeña Empresa

Competencias para Ejecutivo Pequeña Empresa	
• Atención al orden, calidad y perfección	• Flexibilidad
• Orientación al resultado.	• Poder de negociación
• Sensibilidad interpersonal.	• Persuasión e influencia.
• Orientación al cliente.	• Conciencia organizativa
• Pensamiento analítico.	• Construcción de relaciones
• Confianza en si mismo	• Adaptabilidad al cambio
• Hábitos de Organización.	• Autocontrol
• Búsqueda de información.	• Ética
• Integridad	• Prudencia
• Compromiso	

Fuente: Elaboración propia

4.3.1.3.4 Auxiliar de Orientación

Este puesto necesita una persona carismática con un alto nivel de relaciones interpersonales, ya que es el primer frente que tienen los clientes al ingresar a la agencia.

Su plan de carrera debe de ser ascendente, hacia un asesor comercial o un auxiliar de servicio al cliente para otra área del Banco o la compañía de Seguros, con el fin de que pueda tener la oportunidad de aprender en su totalidad los productos del banco.

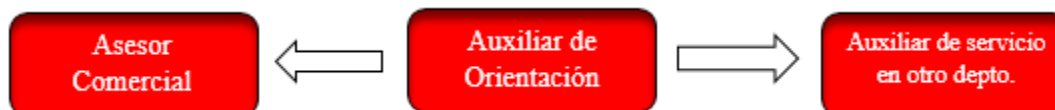


Tabla 19. Competencias para Asesor Comercial y Auxiliar de servicio en otro departamento.

Competencias para Asesor Comercial	Competencias para Auxiliar de servicio en otro depto.
•Atención al orden, calidad y perfección	•Atención al orden, calidad y perfección
•Orientación al resultado.	•Orientación al resultado.
•Sensibilidad interpersonal.	•Sensibilidad interpersonal.
•Adaptabilidad al cambio	•Adaptabilidad al cambio
• Pensamiento analítico.	•Pensamiento analítico.
•Confianza en sí mismo	•Confianza en sí mismo
•Hábitos de Organización.	•Búsqueda de información.
•Búsqueda de información.	•Persuasión e influencia.
•Persuasión e influencia.	•Construcción de relaciones
•Conciencia organizativa	• Autocontrol
•Construcción de relaciones	•Integridad
•Autocontrol	•Compromiso
•Integridad	•Ética
•Compromiso	•Prudencia
•Ética	
•Prudencia	

Fuente: Elaboración propia

4.3.1.3.5 Ejecutivo Pequeña Empresa

Este puesto tiene conocimiento de la operativa del área de caja, tareas back office y alto poder de negociaciones con los clientes así como el manejo de una cartera amplia de clientes de la agencia asignada, por el conocimiento de todos los productos del banco y lo mencionado anteriormente su carrera debe de ser ascendente, es decir hacia un Gerente de Agencia.

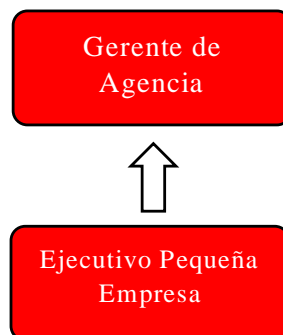


Tabla 20. Competencias para Gerente de Agencia

Competencias para Gerente de Agencia	
•Atención al orden, calidad y perfección	• Hábitos de Organización
•Orientación al resultado.	•Prudencia
•Sensibilidad interpersonal.	• Persuasión e influencia
•Orientación al cliente.	• Conciencia Organizativa
•Pensamiento analítico.	•Adaptabilidad al cambio
•Confianza en si mismo	• Desarrollo de los otros
•Búsqueda de información.	• Actitudes de mando
•Ética	• Trabajo en Equipo y cooperación
•Construcción de relaciones	• Capacidad técnica, profesional y directivas
• Autocontrol	• Flexibilidad
• Liderazgo de Grupos	• Pensamiento Conceptual
• Iniciativa	•Habilidades Mediáticas
•Integridad	•Poder de negociación
•Compromiso	

Fuente: Elaboración propia

4.3.1.3.6 Subgerente de Agencia

La subgerencia de una agencia tiene alto grado de responsabilidad, así como conocimiento de la operativa de la agencia, manejo de personal y relaciones interpersonales su plan de carrera debe ser de manera ascendente hacia la Gerencia de la Agencia.

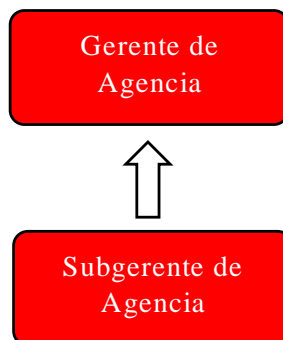


Tabla 21. Competencias para Gerente de Agencia

Competencias para Gerente de Agencia	
•Atención al orden, calidad y perfección	• Hábitos de Organización
•Orientación al resultado.	•Prudencia
•Sensibilidad interpersonal.	• Persuasión e influencia
•Orientación al cliente.	• Conciencia Organizativa
•Pensamiento analítico.	•Adaptabilidad al cambio
•Confianza en si mismo	• Desarrollo de los otros
•Búsqueda de información.	• Actitudes de mando
•Ética	• Trabajo en Equipo y cooperación
• Construcción de relaciones	• Capacidad técnica, profesional y directivas
• Autocontrol	• Flexibilidad
• Liderazgo de Grupos	• Pensamiento Conceptual
• Iniciativa	•Habilidades Mediáticas
•Integridad	•Poder de negociación
•Compromiso	

Fuente: Elaboración propia

4.3.1.3.7 Gerente de Agencia

Este puesto requiere amplio conocimiento sobre la operativa total de una agencia bancaria, manejo de personal, relaciones interpersonales y poder de negociaciones de alto valor que sobrepasen las metas establecidas por la dirección. Su plan de carrera debe de ser ascendente, hacia una Gerente de producto.

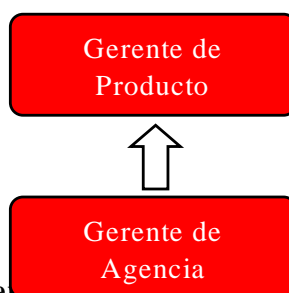


Tabla 22. Competencias para Gerente de Agencia

Competencias para Gerente de Producto	
•Atención al orden, calidad y perfección	• Hábitos de Organización
•Orientación al resultado.	•Prudencia
•Sensibilidad interpersonal.	• Persuasión e influencia
•Orientación al cliente.	• Conciencia Organizativa
•Pensamiento analítico.	•Adaptabilidad al cambio
•Confianza en si mismo	• Desarrollo de los otros
•Búsqueda de información.	• Actitudes de mando
•Ética	• Trabajo en Equipo y cooperación
•Construcción de relaciones	• Capacidad técnica, profesional y directivas
• Autocontrol	• Flexibilidad
• Liderazgo de Grupos	• Pensamiento Conceptual
• Iniciativa	•Habilidades Mediáticas
•Integridad	•Poder de negociación
•Compromiso	

Fuente: Elaboración propia

Para el debido cumplimiento del plan de carrera este debe de cubrir todos los requerimientos que se demandan en el perfil de puestos, en el cual se considera el nivel académico y el desarrollo de las competencias detalladas en el actual plan.

4.3.2 Diagnóstico de competencias

Dicho paso se puede realizar mediante la contratación de un **especialista externo** que se encuentre certificado para poder ejecutar el diagnóstico oportuno de las competencias a cada uno de los empleados que se integrarán al plan de carrera que el banco le proporcione. Con el avance de la tecnología, hoy en día se tiene la opción de contratar una empresa de servicios Web que realice un programa personalizado para Banco Davivienda Honduras, que tenga como

finalidad el diagnóstico de competencias en el momento que se requiera.

Una de las empresas que está en auge según previas investigaciones de campo, en brindar el diseño y elaboración de los sistemas para el diagnóstico de competencias en el sector bancario es *YouLab studio*. Queda a criterio de Banco Davivienda la elección de las opciones anteriores para el diagnóstico oportuno de las competencias según las necesidades que esté presente o requiera.

4.3.3 Capacitaciones/ Formación para el desarrollo de competencias que requiere el nuevo puesto

Formación de personal

El establecimiento de un plan de formación dentro de la planificación de recursos humanos, integrado a la planificación estratégica basándose en un diseño que se oriente al cumplimiento de objetivo-s, se torna necesario para dar lugar a la integración de personal al plan de carrera definido para el área.

Se debe buscar la formación y desarrollo de conocimientos y competencias del empleado en donde una vez preparados, se coloquen a disposición de la empresa y que su aprovechamiento permita un óptimo rendimiento en las funciones del perfil definido para el funcionario.

El propósito principal se debe concentrar en tener un personal actualizado que se convierta en un capital intelectual y con capacidades que le permitan a la organización marcar una diferencia con la competencia.

La capacitación es uno de los elementos fundamentales a considerar como método estratégico para el desarrollo de competencias, esta se puede desarrollar con métodos tradicionales o con la innovación de la tecnología (capacitaciones en línea).

4.3.3.1 Tipos de capacitación para el desarrollo de competencias

Uno de los medios que permite el desarrollo de capacidades y habilidades de los empleados y la modificación de actitudes, es la capacitación, dando lugar al crecimiento, confianza y motivación del funcionario, pretendiendo que la formación que el Banco le brinde incremente su capacidad, permitiéndole desempeñar sus funciones de una manera más óptima.

A continuación, se presentan ventajas, desventajas, indicadores y frecuencias de las capacitaciones en línea y presenciales, aspectos que se deben de tomar en consideración al momento de seleccionar la forma de capacitación.

- **Capacitación en línea**

Es una disciplina que surge como un factor innovador que vincula el aprendizaje con elementos tecnológicos, con el propósito de un cambio en el proceso tradicional de capacitación.

Las competencias que se podrían desarrollar mediante las capacitaciones en línea son limitadas, puesto que la totalidad del personal de las agencias del Banco tiene interacción con el cliente presente; se detalla un breve listado de las capacitaciones que podrían recibirse en línea:

- Pensamiento analítico
- Confianza en sí mismo
- Hábitos de organización
- Búsqueda de información
- Conciencia organizativa
- Compromiso
- Adaptabilidad al cambio
- Iniciativa
- Pensamiento conceptual
- Capacidad técnica profesional y directiva.

Como se aprecia anteriormente, solo 10 de las competencias definidas para el presente plan de carrera pueden ser desarrolladas mediante capacitaciones en línea, destacando que en su mayoría son competencias a nivel auxiliar.

Tabla 23. Ventajas y desventajas de la capacitación en línea y medición

	Ventajas	Desventajas	Indicador	Frecuencia
Capacitación en línea	1. Reducción de costos en movilización de personal. 2. Optimización del tiempo. 3. Flexibilidad: son pocos los elementos necesarios para la capacitación, un ordenador y una conexión a la red. 4. Opción de capacitación sincrónica (horarios de capacitación establecidos), asincrónica (libertar de horario de conexión).	1. Se requiere de alta autodisciplina por el empleado 2. Resistencia al cambio de la idea de modificar la metodología de capacitación. 3. Falta de control de rendimiento académico. 4. Se requiere de conocimiento tecnológico. 5. Falta de trabajo en conjunto de la empresa, capacitador y empleado. 6. Se pone en riesgo el compromiso del empleado.	- No. De Evaluaciones que el sistema incluya. - Calificación que obtenga el empleado - Aplicación de lo aprendido en la capacitación sobre el día a día en su trabajo. - Evaluación de desempeño	- Depende de la contratación del paquete que el Banco elija. La capacitación en línea puede tener hasta 10 cursos.

Fuente: Elaboración propia

La capacitación en línea surge como una variación de la capacitación tradicional, pero el personal que se incorporará al proceso de plan de carrera, está integrado por el recurso humanos que representa el frente del Banco, es el servicio inmediato al cual acude el cliente desde el momento que busca algún producto ofrecido por la empresa.

Se demanda de un compromiso y disponibilidad de tiempo para poder cumplir con un

plan de capacitación en línea; siendo el personal que está en servicio al cliente, se torna complicado que se pueda aplicar la capacitación asincrónica, esto debido a que el tiempo disponible dependerá únicamente de la afluencia que se tengan de clientes en el transcurso de la jornada de trabajo.

Si se hace referencia a la capacitación en línea sincrónica, esta tendrá mayor factibilidad fuera de la jornada establecida para el cumplimiento de funciones, la mayoría de los empleados tendrán responsabilidades adicionales a las que se cumple en su trabajo, estas actividades adicionales pueden afectar el objetivo principal de una capacitación y en lugar de ser una inversión se puede convertir en un gasto para la empresa.

Es por ello que para el proyecto expuesto no se considera apropiado contratar un paquete de capacitaciones en línea para el desarrollo de habilidades blandas, pero si se pueden considerar para el desarrollo de las habilidades duras, como el aprendizaje de nuevos sistemas tecnológicos, por ejemplo las capacitaciones *E-learning* que brinda el Instituto de Formación Profesional (INFOP).

- Capacitación Presencial

Se debe considerar la capacitación como una inversión y para que esto se pueda lograr es necesario direccionarla de manera adecuada, el plan de capacitación para el desarrollo de competencias debe definirse de tal manera que no se constituya como un plan de formación cuyas capacitaciones se definan al azar, sino que represente beneficios para que el empleado pueda incorporarse a la rotación de personal y formación de carrera, esto a su vez le permite a la empresa obtener el mayor beneficio de las competencias del empleado.

Tabla 24. Ventajas y desventajas de la capacitación presencial y su medición.

	Ventajas	Desventajas	Indicador	Frecuencia
Capacitación Presencial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de competencia mediante metodologías diseñadas y desarrolladas de manera estratégica, mediante la interacción con individuos que comparten objetivos. 2. Optimización del tiempo. 3. Genera un mayor grado de compromiso. 4. La inversión de la empresa se puede hacer para un considerable número de personas. 5. No es obligatorio el uso de plataformas que tienen diferentes grados de complejidad. 6. Permite el autoconocimiento 7. Permite un mayor grado de aclaración de dudas insitu. 8. Mayor comprensión de las teorías expuestas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La formación de grupos muy numerosos. 2. No ofrece flexibilidad de horario. 3. La selección errónea de capacitadores. 4. Costos adicionales de movilización y alimentación. 	<ul style="list-style-type: none"> -Evaluación de desempeño. -Encuestas de satisfacción del cliente interno y externo para conocer lo aplicado en las capacitaciones. -Autoevaluación a conciencia de lo aprendido en los cursos. -Calificación con la que han aprobado los cursos. 	Cada 3 meses después de culminar cada curso de capacitación

Fuente: Elaboración propia

La capacitación que se debe considerar con un alto grado de factibilidad y cumplimiento de objetivos, es aquella en la que el personal tendrá interacción con los capacitadores y otro personal a fin a la agencia. Esto contribuirá al desarrollo del trabajo en equipo y a su vez al

cumplimiento de objetivos planteados por el Banco; recomendando por ello la **capacitación de manera presencial**.

- **Tiempo/ Duración de capacitación**

Al momento del desarrollo de capacitaciones se debe de considerar el tiempo de ejecución de las mismas, debido a que no se debe de permitir que se saturen de información los participantes de las capacitaciones, ya que se debe dar lugar al procesamiento, asimilación y empleo in situ la de información brindada.

La duración de la capacitación debe ir acorde con la competencia que se desea desarrollar en los participantes, este tiempo puede variar de acuerdo a los participantes y la información que se brinde, así como las dinámicas que se ejecuten dentro de la misma. La empresa que sea contratada por el Banco para brindarle las capacitaciones de desarrollo de competencias, será la encargada de sugerir la duración del tiempo de las mismas, según la información brindada por el Banco sobre la cantidad de personas seleccionados para el plan de carrera que se desea implementar, el número de competencias a desarrollar, así mismo de acuerdo a su experiencia como empresa capacitadora en el ramo del recurso humano.

Se propone para el presente proyecto que el tiempo de capacitaciones que debe recibir un empleado de acuerdo a las competencias seleccionadas en las tablas 12, 13 y 14, podría oscilar entre 18 y 24 meses aproximadamente, ya que existe una amplia gama de competencias que el empleado debe desarrollar según el puesto que se dirige en su plan de carrera, cabe mencionar que el previo diagnóstico de competencias es vital para estipular el tiempo de aprendizaje. A su vez se consideró la posibilidad de rotación que puede sostener el Banco de acuerdo a lo enterado en la entrevista realizada con el ejecutivo del Departamento de Recursos Humanos. Básicamente esto depende de los recursos que el Banco pueda estipular en su presupuesto para la rotación

interna, pero esto debe de ser dirigido por Director de Recursos Humanos, Banca de personas y Finanzas.

Destacando que las capacitaciones no serán de manera diaria, se estipula un promedio de capacitaciones no más de 2 por mes, ya que no se puede interrumpir el horario de atención de los clientes en las agencias.

- Costos

Se realizó una estimación de costos para capacitaciones presenciales de competencias a nivel corporativo, basada en una cotización del año 2015, aplicando la tasa de inflación de Honduras de los años 2015, 2016 y hasta agosto 2017 para cálculo de los costos a septiembre 2017, de las capacitaciones presenciales.

Tabla 25. Presupuestos aproximados de capacitaciones presenciales

Presupuesto aproximado para capacitación presencial 8 horas continuas			
Concepto	No. De personas	Costo Unitario	Costo Total
Capacitación	22	L. 1,614.83	L. 35,526.34
Alimentación	22	L. 290.00	L. 6,380.00
Materiales varios	22	L. 20.00	L. 440.00
Total			L. 42,346.34

Presupuesto aproximado para Capacitación presencial 4 horas continuas			
Concepto	No. De personas	Costo Unitario	Costo Total
Capacitación	22	L. 807.42	L. 17,763.17
Alimentación	22	L. 70.00	L. 1,540.00
Materiales varios	22	L. 20.00	L. 440.00
Total			L. 19,743.17

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 26. Índice inflacionario de Honduras para los años 2015, 2016 y 2017.

Año	Tasa de inflación
2015	2.36%
2016	3.30%
2017	3.38%

Fuente de información página web del Banco Central de Honduras

Para conocer costos reales al momento que se brindará la capacitación, es necesario se realice petición formal de Banco Davivienda Honduras a las empresas con las cuales pretenden trabajar para el desarrollo del plan de capacitación, que contribuya a la implementación del plan de carrera.

Se detalla un listado de posibles empresas con las que pudiera trabajar Banco Davivienda Honduras en el plan anteriormente mencionado, según el puesto y competencias a desarrollar.

- Centro de Crecimiento de Recursos Humanos, CRECERH
- Grupo Comunica/ Sergio Cano
- Universidad Tecnológica Centroamericana, UNITEC
- Administradora Centroamericana de Talentos S.A., ACTALENTOS (Casa matriz Guatemala).

4.3.3.2 Otros métodos de formación de personal

Así mismo se puede hacer uso de otros métodos de formación de personal diferentes al método tradicional de capacitación, los cuales se detallan a continuación:

- **Lecturas Guiadas:** Promueve el autodesarrollo, mediante lecturas sugeridas por un jefe o expertos que tengan alto grado de conocimiento del tema a desarrollar para comprensión del mismo por un grupo de personas.

- **Método de estudio de casos:** Incita al análisis grupal, debido a que da lugar a la búsqueda de diversas soluciones por diferentes equipos que comparten en el lugar de reunión, estos dirigidos por un moderador experto.
- **Juegos Gerenciales:** Tiene como propósito mejorar las relaciones interpersonales, mediante la simulación de situaciones que den lugar al análisis y a la búsqueda de la mejor solución.
- **Programas relacionados con universidades:** Se orientan a la formación gerencial del personal y durante ello da lugar al desarrollo de habilidades blandas.

Los métodos de formación de personal anteriormente detallados ayudan a la minimización de costos por parte del Banco, ya que da lugar a que los mismos funcionarios de la institución participen activamente en los diferentes procesos de formación que se requieren, cambiando el método tradicional que se ha utilizado.

Cabe mencionar que estos métodos no ayudarán al desarrollo total de competencias que se requieren para cada puesto de trabajo, pero si puede servir de auxilio en la minimización de costos y desarrollo de personal.

4.3.4 Selección de empleados para ser parte al plan de carrera

Para seleccionar los empleados que integrarán el plan de carrera, se basará en los resultados de la evaluación de desempeño que realiza Banco Davivienda Honduras, estos resultados se filtran de acuerdo a la siguiente escala:

- **Alto:** Persona que sobrepasa las expectativas de los requerimientos establecidos para el puesto en función.
- **Medio:** Persona que cumple con las funciones establecidas.
- **Grado mínimo:** desarrollo mínimo de las funciones demandadas en su perfil.

Siendo los empleados con resultado **alto**, los seleccionados para poder integrar el plan de carrera; empleados que hayan sido evaluados en escala alto 3 veces por la institución (2 años). Teniendo así un grupo aproximado de 22 personas por año, considerando que serán 2 empleados los que tendrán alto desempeño en cada una de las agencias (11 agencias en Tegucigalpa).

El plan de carrera diseñado para los empleados de las agencias de Banca de Personas de Banco Davivienda Honduras, Tegucigalpa, puede servir de modelo para emplearse a nivel general en el Banco hacia sus diferentes departamentos, este debe ser manejado por el Gerente de capacitación y desarrollo del departamento de Recursos Humanos.

4.3.5 Flujograma

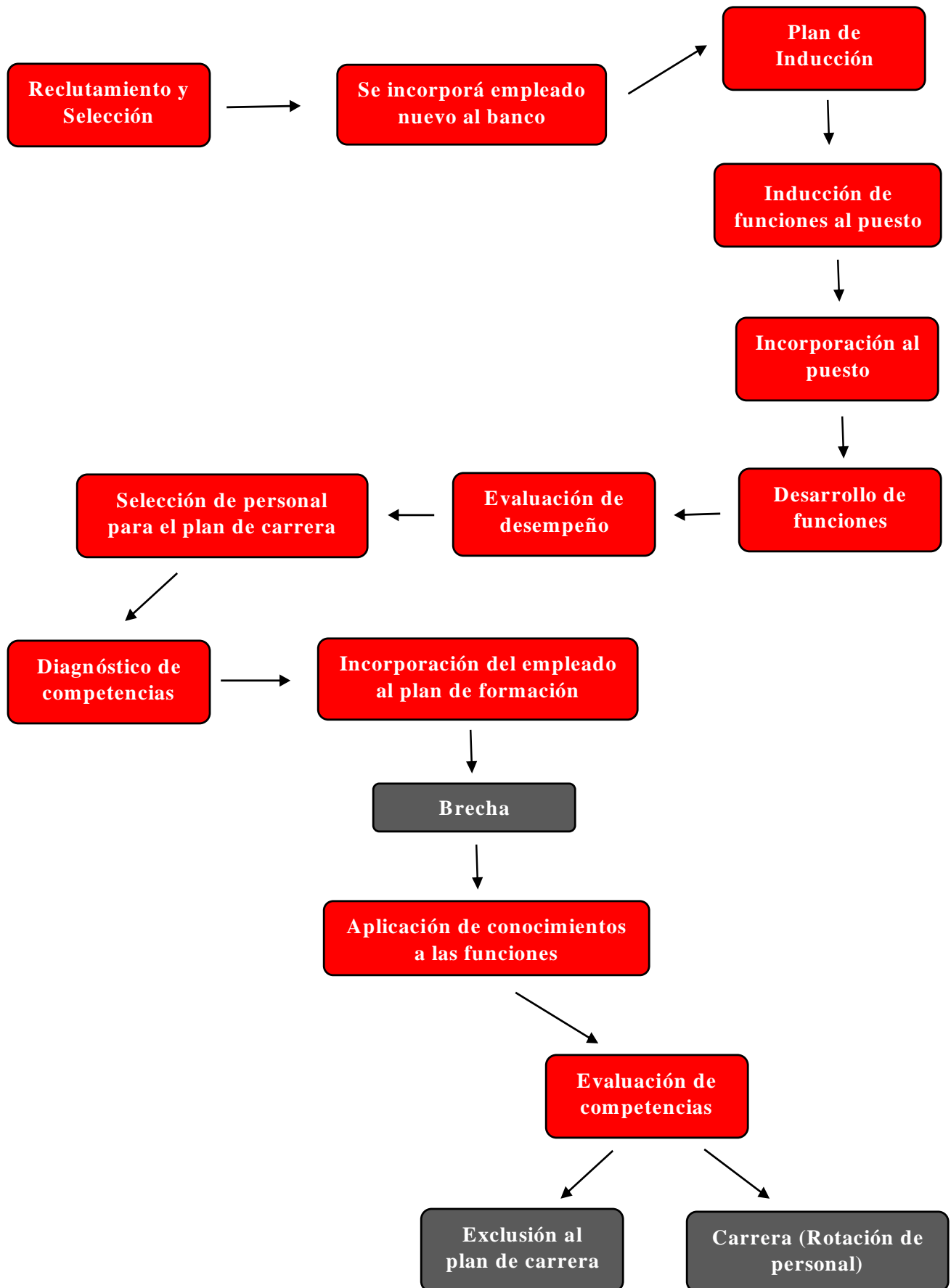


Tabla 27. Proceso de Flujoograma

Flujoograma	Personas encargada	Departamento	Observaciones
Reclutamiento y Selección	Ejecutivo de Reclutamiento y Selección	Recursos Humanos	<p>El ejecutivo de RRHH está encargado de realizar todos los filtros necesarios para poder reclutar al mejor personal, que se incorporará al Banco; en este primer filtro el ejecutivo debe conocer las competencias que requiere cada vacante disponible para así seleccionar correctamente al nuevo empleado.</p> <p>El ejecutivo puede ayudarse de los diversos canales de adquisición de hojas de vida que existen actualmente para poder reclutar y seleccionar; Al igual debe respetar la política interna del Banco.</p>
Incorporación del nuevo empleado	Ejecutivo de Reclutamiento y Selección	Recursos Humanos	<p>Después de reclutar y seleccionar al nuevo empleado, éste firma el contrato de trabajo (Permanente ó temporal), una vez que ha aceptado la propuesta proporcionada por el depto. de RRHH, en donde se detallan el puesto a desempeñar, área a la que pertenece, beneficios que le ofrece la Institución y el salario a devengar mensualmente. Posterior a la aceptación de la propuesta y firma de contrato se remite a una agencia del Banco para la apertura de la cuenta.</p>
Plan de Inducción	Ejecutivo de Reclutamiento y Selección	Recursos Humanos	<p>Antes de incorporar al nuevo empleado a sus funciones, se procede a brindarles una charla introductoria por parte del depto. RRHH, en donde les dan a conocer todas las políticas internas de Banco Davivienda Honduras, para que este se limite a cometer alguna falta, a igual se les enseña un breve reseña de los eventos que realiza el área para motivar a los empleados y la convivencia entre los mismos.</p>

Inducción al puesto	Jefe de capacitación y desarrollo - Director de Banca de Personas o gerente Metro de sucursales	Recursos Humanos y Banca de Personas	El plan de inducción para el desarrollo de funciones del nuevo empleado, debe ser elaborado por ambas partes, Recursos Humanos y Director de Banca de Personas o en su defecto el Gerente Metro de Sucursales.
			Recursos humanos debe velar porque el empleado reciba todos los conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones y ver que tenga las competencias requeridas.
			El Director de Banca de Personas o Gerente de Sucursales encargados del nuevo empleado debe velar porque RRHH le entregue un empleado preparado para el posterior desarrollo de funciones.
Incorporación al puesto	Gerente de agencia, SubGerente de Agencia o Gerente de Sucursales	Banca de Personas	Proporcionarle los insumos que necesita el empleado en su lugar de trabajo para que comience sus nuevas labores.
Desarrollo de funciones	Empleados de agencia	Banca de Personas	En esta parte del proceso, se espera que el empleado adquiera toda la experiencia necesaria de su puesto, así como el cumplimiento de metas requerido.
			Tiempo para prepararse a la primera evaluación de desempeño.
Evaluación de desempeño	Director Banca de Personas, Gerente de Agencia, Subgerente de Agencia.	Recursos Humanos y Banca Personas	La evaluación la realiza cada Jefe de los empleados de acuerdo a su desempeño en las funciones asignadas; está se le realiza cada 6 meses, es decir 2 evaluaciones por año. Categorizando a los empleados en alto, medio y grado mínimo.
Selección de personal para el plan de carrera	Jefe de capacitación y desarrollo	Recursos Humanos	Para la selección de personal se toma en consideración la evaluación de desempeño realizada a los empleados de las agencias, se tomará en consideración los 2 empleados con rendimiento ALTO de cada agencia.
Diagnostico de Competencias	Sistema a utilizar ó Especialista externo	Recursos Humanos	Despues de seleccionar a los nuevos integrantes al plan de carrera, se les realiza un diagnostico de competencias para conocer abiertamente que competencias son las que necesita desarrollar cada empleado seleccionado y así ser promovido a un nuevo cargo.

Incorporación del empleado al Plan de Carrera	Capacitadores	Recursos Humanos	Se le brinda una serie de capacitaciones ya definidas al empleado para que pueda desarrollar de manera oportuna las competencias necesarias para un nuevo puesto. Así mismo comunicarle al empleado todas directrices que involucra el plan de carrera y su debido cumplimiento por parte de él, queda a opción del empleado si desea o no ser parte del plan.
Brecha	Capacitadores	Recursos Humanos	Tiempo de formación oscila entre 18-24 meses. (Este debe ir junto al nivel académico requerido según aplique)
Aplicación de conocimientos a las funciones	Capacitadores/ Ejecutivo de desarrollo y capacitaciones/ Director de Banca de Personas, Gerente de Agencia, Subgerente de agencia	Recursos Humanos y Banca de Personas	En esta parte del proceso se pretende que el empleado emplee poco a poco lo aprendido en las capacitaciones en su lugar de trabajo.
Evaluación de Competencias	Capacitadores/ Ejecutivo de desarrollo y capacitaciones	Recursos Humanos y Banca de Personas	Mediante el empleado recibe las capacitaciones este es evaluado por el capacitador, así mismo debe de reflejar lo aprendido en su lugar de trabajo el cual es evaluado por su jefe inmediato.
Carrera ó Exclusion del plan	Capacitadores/ Ejecutivo de desarrollo y capacitaciones	Recursos Humanos y Banca de Personas	Aquí finaliza el plan de carrera en donde según las evaluaciones anteriormente realizadas, se conocerá quien aprueba para trasladarse a un nuevo puesto de trabajo o excluirlo del plan.

Fuente: Elaboración propia

4.3.6 ¿Qué hacer cuando no hayan puestos vacantes disponibles para la rotación de personal una vez finalizado el plan de capacitación?

El salario emocional es un concepto en donde se asocia con la retribución no económica al empleado, cuyo objetivo es satisfacer sus necesidades personales y profesionales impactando en la mejora de calidad de vida del mismo así como el fomento de una unión empresa-empleado. Hoy en día este concepto está ligado a los beneficios que las empresas brindan a sus colaboradores, con el incentivo de mantener su motivación en el trabajo sabiendo que su empresa es su respaldo ante cualquier vicisitud que se le presente a él/ella o su familia; esto ayuda a que

una vez que el empleado este motivado generé compromiso hacia la organización, velando verdaderamente por los intereses de la empresa.

Se debe definir una estrategia basada en un “salario emocional” del personal, con el propósito de motivarlo a permanecer en una continua mejora de sus habilidades blandas y duras. Haciendo de su conocimiento que existen otros factores que limitan la incorporación inmediata a otro puesto, pero que el tiempo de espera se compensará con algunos de los siguientes elementos:

1. Cursos en línea que no estén precisamente vinculados con las funciones del perfil, contribuyendo a su desarrollo personal.
2. Dar a conocer de manera pública el nuevo talento que se ha desarrollado y que potencialmente será promovido a un nuevo puesto.
3. Descuentos especiales con las alianzas que tiene el banco en Restaurantes para contribuir a la convivencia familiar.
4. Descuento en instituciones educativas que pueden ser trasferibles a miembros de su familia con el fin del bienestar económico.
5. Bonificación final de reconocimiento por una satisfactoria culminación del proceso de capacitación del plan de carrera.

4.3.7 Seguimiento de plan de carrera

¿Qué hacer si el empleado no aprueba la evaluación de competencias?

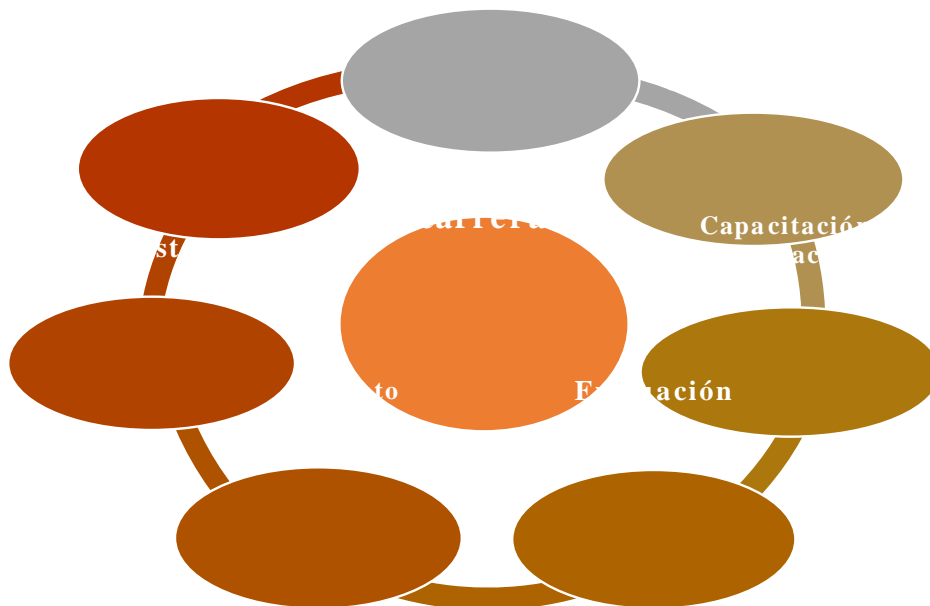
Si el empleado no aprueba las evaluaciones realizadas por los evaluadores y jefes inmediatos, el funcionario se coloca en un periodo de autoevaluación, en donde se le indica que estará fuera del proceso final del plan de carrera, es decir la rotación de personal, hasta que él mismo pueda demostrar el desarrollo o fortalecimiento de las competencias enseñadas durante el proceso del

plan.

Se propone que este tiempo de espera oscile de 12 – 18 meses, al igual el departamento de Recurso Humanos se asegurará que el funcionario se encuentre motivado a mejorar cada vez más,0 para poder ser promovido de acuerdo a un plan de seguimiento que el departamento emplee para fortalecer las competencias.

Así mismo no solo se esperará que el funcionario fortalezca lo enseñado por sí solo, también se le hará un reforzamiento de las capacitaciones que no aprobó puesto que desde el momento que fue seleccionado para el plan de carrera, denotó esfuerzo y dedicación en sus labores en el área de trabajo.

A continuación se resume la ejecución del plan de carrera propuesto en el presente proyecto.



La rotación de personal interna dentro de Banco Davivienda Honduras para los empleados de agencia en la ciudad de Tegucigalpa, comienza desde la planificación que realiza el departamento de Recursos Humanos después de haber seleccionado a los empleados que cumplen con el requisito antes mencionado (Evaluación de desempeño, escala Alta),para

incorporarse al grupo de plan de carrera;posteriormente se le diagnostican las competencias a estos empleados, se remiten a las capacitaciones que deben de asistir para el desarrollo de competencias que tiene como punto final, la evaluación de lo aprendido no solo en las capacitaciones sino que también lo empleen a su día laboral; Después de lo anterior se abren dos vías finales: **1.**Cuando se ha demostrado el crecimiento y verdadero desarrollo de las competencias débiles que tenían para poder trasladarse a otro puesto, el departamento de RRHH junto a su jefe superior Director de Banca de Personas verifican los resultados junto al desarrollo de las habilidades durasque complementan el traslado del empleado hacia el nuevo puesto, en el defecto que no haya plaza disponible se le explica la situación y se le reconoce con el “salario emocional” que se ha descrito anteriormente y **2.** El empleado no aprueba las evaluaciones realizadas al finalizar su plan de capacitaciones, en este instante el departamento de RRHH realiza un plan de seguimiento de autoevaluación con reforzamiento de las competencias débiles o no aprobadas, el plan de seguimiento se desarrollará en un lapso de 12 a 18 meses para asegurarse de que está preparado para poder trasladarse al su puesto de sucesión, de acuerdo al plan de carrera a detalle que se ha descrito en el presente informe.

La culminación del plan de carrera es dar un seguimiento constante al empleado por parte de su jefe inmediato y el departamento de RRHH, para que pueda volver a iniciar el proceso como se detalla en la figura anterior, ya que no se puede dejar a un lado la constante retroalimentación y mejora al funcionario puesto que el deseo, es crear una ventaja competitiva difícil de emular por los rivales, contando con profesionales de calidad motivados y comprometidos con Banco Davivienda Honduras.

4.3.8 Propuesta de plantillas

4.3.8.1Plantilla para perfiles de puesto

Se elaboró una plantilla para que el área de Recursos Humanos pueda implementar para tener mayor claridad en la descripción de los puestos, al momento que necesita reclutar un nuevo integrante a la familia Davivienda o bien rotar al personal interno de la institución para su crecimiento profesional y personal, como se ha mencionado en el presente proyecto plan de carrera.

Esta idea nace de las entrevistas realizadas al personal seleccionado para el actual proyecto, tanto por el departamento de Recursos Humanos como los empleados de agencia. La plantilla de perfil de puesto que es confidencial por parte del Banco es usada en la sección de concurso interno, tiene una serie de divisiones en donde muestra las características del puesto como ser: título y división a la que pertenece el puesto, su jefatura inmediata, el lugar donde está la plaza, sus responsabilidades descritas de manera breve, la experiencia, nivel de escolaridad, conocimientos y habilidades requeridas.

Descrito de esta forma se podría decir que la información está completa, pero dicha plantilla es usada para todos los puestos sin realizar cambios en la parte de conocimientos y habilidades requeridas, entendiendo así, que todos los puestos tienen los mismo requisitos en cuantos a conocimientos y habilidades, abriendo las posibilidades de que cualquier empleado que crea que tiene dichos requisitos participe; lo cual internamente el área de recursos humanos tiene un perfil más amplio del puesto, siendo argumentos importante para filtrar aún más los concursantes, calificándolo o descalificándolo para optar a las plazas.

En la plantilla que se propone en el siguiente apartado se explica de manera breve que contendrá cada sección.

- **Identificación**

Detalle de aspectos generales del puesto.

Nombre del puesto	
--------------------------	--

Jefe inmediato	
Ubicación de puesto	
Agencia	

- **Requerimientos conocimiento, capacidades y competencias demandadas para desempeñar el puesto**

Detalle los conocimientos y competencias requeridos para el puesto:

Habilidades Duras/ Nivel académico y conocimientos	Habilidades Blandas/ Competencias
Descripción/Enumeración	Descripción/Enumeración

- **Objetivos del puesto**

Describe las funciones principales del puesto y como estas contribuyen al logro de los objetivos organizacionales:

Función	Lugar de trabajo	Resultados Esperados
¿Qué hace?	Oficina/ Trabajo de campo	Lo que se pretende lograr

- **Relaciones Internas**

Detalle de las principales relaciones internas necesarias para el desempeño de las funciones de puesto.

Departamento/Puesto	Objetivo
Otros departamentos del Banco	Lo que se obtiene brinda a los deptos.

- **Relaciones Externas**

Detalle las principales relaciones externas necesarias para el desempeño de las funciones de puesto.

Ente/Persona	Objetivo
Cientes personales o jurídicos	

- **Personal que depende de este puesto**

Detalle los puestos que dependen directamente e indirectamente de este puesto.

Personal Subordinado Directo	Personal Subordinado Indirecto

- **Plan de Carrera**

Detalle del puesto al que puede optar.

Puesto	Jefe inmediato

A continuación la plantilla condensada:

Tabla 28. Plantilla de perfil de puesto

Identificación		
Nombre del puesto		
Jefatura inmediata		
Ubicación del puesto		
Agencia		
Requisitos		
Experiencia laboral requerida		
Idioma		
Habilidades duras/ Nivel de escolaridad y conocimientos	Habilidades blandas/ Competencias	
Objetivos del puesto		
Función	Lugar de trabajo	Resultados esperados
Relaciones Internas		
Departamento/ Puesto		Objetivo
Relaciones Externas		
Ente/ Persona		Objetivo
Personal que depende de este puesto		
Personal subordinado directo		Personal subordinado indirecto
Plan de carrera		
Puesto		Jefe inmediato

Fuente: Elaboración propia.

4.3.8.2 Plantilla para Evaluación de competencias

A continuación se elaboró una plantilla en donde servirá al departamento de Recursos Humanos para realizar su propia evaluación, así mismo puede ser utilizada por el jefe inmediato del puesto que se desea evaluar.

Tabla 29. Plantilla de evaluación de competencias

Competencia	Escala				
	Insuficiente	Aceptable	Normal	Considerable	Excelente
Atención al orden, calidad y perfección					
Orientación al resultado					
Sensibilidad interpersonal.					
Iniciativa					
Compromiso					
Ética					
Integridad					
Orientación al cliente					
Pensamiento analítico					
Búsqueda de información					
Construcción de relaciones					
Confianza en sí mismo					
Actitudes de mando					
Trabajo en grupo y cooperación					
Persuasión e influencia					
Autocontrol					
Conciencia organizativa					
Hábitos de organización					
Pensamiento conceptual					
Habilidades mediáticas					
Poder de negociación					
Prudencia					
Adaptabilidad al cambio					
Desarrollo de los otros					
Flexibilidad					
Capacidad técnica, profesional y directivas					
Liderazgo de Grupos					

Fuente: Elaboración propia

4.3.8.3 Riesgos

La implementación de una nueva estrategia basada en la incorporación de un elemento innovador tal como el **plan de carrera**, lleva implícito cierto grado de riesgos debido a factores

que salen de su control, estos factores pueden ser internos o externos y no depender precisamente de los sistemas y procesos establecidos en el banco.

Algunos de los riesgos a los que se puede ver expuesto el plan de carrera son:

- **Costos:** Uno de los principales factores que pretende disminuir el plan es la fuga del recurso humano que impacta en el recurso financiero, pero el riesgo radica en el tiempo de implementación, debido a que entre más tiempo de espera haya en la implementación, los precios tienden a la alza y por ende se incrementará la inversión en cada uno de los aspectos que forman parte del plan de carrera.
- **Error en la evaluación de competencias:** Todo procedimiento tiene un margen de error, se pretende la aplicación de procedimientos verdaderamente efectivos para identificar las competencias, pero si estos procedimientos fallan se incurrirá en costos y tiempo por capacitación teniendo un impacto directo en el correcto cumplimiento de los objetivos definidos.
- **Invertir en personal y no poder evitar la fuga:** después de incorporar al personal al plan de carrera y se proceda al desarrollo de cada uno de los pasos que lo integran, se puede incurrir siempre en la pérdida de personal, debido a que es decisión del mismo el deseo de retirarse del banco, llevando consigo las competencias desarrolladas que serán aprovechadas en otra organización.
- **Que el plan de carrera sea copiado por otra organización:** Siendo el plan de carrera una ventaja competitiva orientada al crecimiento y búsqueda continua de un mejor posicionamiento en el sistema financiero nacional, éste, puede ser copiado e incorporado en otra organización dejando así de ser factor estratégico dentro del banco.

- **Renuencia al cambio:** Es inminente la renuencia al cambio por parte de uno o varios funcionarios dentro del el banco, puesto que esto genera incomodidad por los empleados nuevos y de otras generaciones, como ser los baby boomer, en cambio los millenials se encontrarán con aspectos positivos ya que les gusta el aprender continuamente y ascender dentro de sus trabajos.

Dar continuidad y seguimiento a los procesos definidos en el plan de carrera permite la mitigación de situaciones que ponen en riesgo su factibilidad, contar con personal preparado cuyos esfuerzos y capacidades se orienten exclusivamente a la correcta aplicación de procedimientos, permitirá la reducción de factores que amenacen las ventajas ofrecidas por la estrategia implementada.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- Los planes de carrera han surgido como un elemento que permite el desarrollo de las competencias de los empleados que forman parte de una organización, para la consideración de este elemento se demanda de la aplicación de teorías que continuamente han sido utilizadas por las áreas de recursos humanos con el propósito de una mejora continua de los procesos. Se considera factor primordial para un correcto desempeño La Motivación, que funciona como un estimulante que impulsa a la búsqueda de una mejora continua basándose en un crecimiento profesional y personal.
- La planificación de recursos humanos debe estar formada por elementos vinculados directamente con la optimización de las capacidades y habilidades que posee el personal, el desarrollo de competencias y que las mismas le permitan desempeñar de manera eficiente las funciones ya definidas en el perfil de puesto, esta incorporación permitirá que se desarrolle una rotación interna.
- El plan de carrera elaborado se orienta a los empleados de agencia de Banco Davivienda Tegucigalpa, este se basa en capacitaciones cuyo propósito se centra en el desarrollo de competencias que den lugar a carreras laterales y ascendentes y que a su vez se pueda evitar

la fuga de personal.

- Se torna necesario incorporar a la planificación estrategias orientadas al personal, ya que este es el factor principal que sostiene las actividades y procesos que integran las funciones del banco, el recurso humano se ha constituido como primordial dentro de las organizaciones por tal razón constantemente se deben considerar elementos que permita obtener del personal el mejor rendimiento.

5.2 Recomendaciones

- La evaluación de desempeño se debe acompañar de medición de habilidades blandas y habilidades duras, esto le permitirá al área de recursos humanos incrementar la visión de las capacidades y deficiencias que pueda tener el personal y buscar las alternativas más efectivas que le permitan trabajar en ellas con el propósito optimizar el proceso de selección del personal que se incorporara al plan de carrera.
- Incorporar el plan de carrera a los empleados de agencia y que el mismo sea una réplica para las demás áreas y mediante este proceso se permita la apertura de más oportunidades de desarrollo de carreras. Esto le puede permitir a la organización contar con personal cuyas capacidades y competencias estarán desarrolladas a altos niveles y esto a su vez convertirá a la organización en una referencia de calidad en servicios y dar lugar a incrementar su ventaja competitiva en el mercado, reconociendo que las competencias del personal no son factores que se pueden copiar son factores que se poseen y que el trabajo de la organización se debe enfocar en su desarrollo para su posterior aplicación en las funciones ya definidas en cada perfil de puesto.
- Luego de hacer réplica del plan elaborado para agencias, Banco Davivienda puede buscar establecer alianzas con las demás empresas del grupo del cual forma parte, esto le puede

permitir la apertura para dar lugar a intercambio de personal entre empresas que con giros diferentes al financiero.

- Preparar personal de recursos humanos exclusivamente para la incorporación y seguimiento del plan de carrera, esto con el propósito que sus esfuerzos se concentren en una correcta evaluación y selección de personal y los objetivos principales puedan cumplirse, también se pretende la reducción de costos evitando la contratación de personal externo que cumpla estas funciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguilar, A. S. (2004). *Capacitacion y Desarrollo de Personal* (Cuarta Edición ed.). LIMUSA, Noriega Editores . Recuperado el 2017

AHIBA. (31 de Marzo de 2017). *Asociacion Hondureña de Instituciones Bancarias*. Obtenido de www.ahiba.hn/Cifras-Bancarias-Trimestral-Marzo-2017.pdf

Alles, M. (2005-2006). *Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias* (Primera ed.). Buenos Aires, México, Santiago, Montevideo, Argentina, México, Chile, Paraguay: Ediciones Granica Sa.A. Recuperado el 2017

Alles, M. (2012). *Diccionario de Terminos*. Buenos Aires, Mexico, Santiago, Montevideo : Granica . Recuperado el 2017

ALLES, M. A. (2000-2006). *Direccion Estrategica de Recursos Humanos: Gestion por Competencias* (447 ed., Vol. 1). Buenos Aires, Mexico, Santiago, Montevideo : Granica . Recuperado el Agosto de 2017

Alles, M. A. (2005). *GESTIÓN POR COMPETENCIAS. EL DICCIONARIO* (Segunda ed.). Buenos Aires, Mexico, Santiago, Montevideo: Granica . Obtenido de

<https://books.google.es/books?id=2qguP7cfbr4C&printsec=frontcover&dq=diccionario+de+competencias++martha+alles&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj3xOGr05TWAhXF6iYKHZLKCAIQ6AEIKzAB#v=onepage&q=diccionario%20de%20competencias%20%20martha%20alles&f=false>

Alles, M. A. (2012). *Diccionario de Terminos de Recursos Humanos* (Primera ed.). Buenos Aires, Mexico, Santiago, Montevideo: Granica. Recuperado el Agosto de 2017

Alles, M. A. (2012). *Diccionario de Terminos Recursos humanos* (Vol. 1). Buenos Aires, México, Santiago, Montevideo: Granica. Obtenido de https://books.google.es/books?id=SXZfAAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Martha+Alles+diccionario+de+terminos&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjYheCK_8PVAhWJbSYKHe7KAYcQ6AEIJTAA#v=onepage&q=Martha%20Alles%20diccionario%20de%20terminos&f=false

Banco Davivienda Honduras S.A. (31 de Marzo de 2017). *Davivienda.com.hn*. Obtenido de <https://www.davivienda.com.hn/uploads/docs/2017/04/af-la-tribuna-balance-trimestre-banco-2017.pdf>

Banco Davivienda Honduras S.A. (2017). *www.davivienda.com.hn*. Obtenido de <https://www.davivienda.com.hn/banco/acerca-de-nosotros>

Chiavenato, E. (2000). *Administracion de Recursos Humanos* (Quinta Edicion ed.). Colombia : Mc Graw-Hill. Recuperado el 2017

Chiavenato, I. (2000). *Administracion de Recursos Humanos* (Quinta Edicion ed.). (L. S. Arevalo, Ed.) Colombia : McCraw-Hill.

Chiavenato, I. (2001). *Adminstracion de Recurso Humanos* (Quinta ed.). (L. S. Arevalo, Ed.) Bogotá, Colombia: MC Grawhill Interamericana S.A. Recuperado el 2017

- CNBS. (31 de Mayo de 2017). *Boletines y Publicaciones / Depositos a la vista*. Obtenido de Comision Nacional de Bancos y Seguros: http://internet.cnbs.gob.hn/boletines/_layouts/15/xlviewer.aspx?id=/boletines/Depositos/DEP%C3%93SITOS%20A%20LA%20VISTA.xlsx&Source=http%3A%2F%2Finternet%2Ecnbs%2Egob%2Ehn%2Fboletines
- CNBS. (31 de Marzo de 2017). *Comision Nacional de Banca y Seguros*. Obtenido de <http://www.cnbs.gob.hn/files/boletines/listainst.pdf>
- Cuartas, D. H. (2008). *Principios de Administracion* (Lucia Ines Valencia ed., Vol. 1). Medellin , Colombia : Fondo Editorial ITM. Recuperado el 06 de Agosto de 2017
- DeConcepto.com. (s.f.). Concepto de perfeccion .
- Dessler, G. (1979). *Organización y Administración*.
- Empresarial, M. (2017). *elempleo*. Recuperado el Agosto de 2017, de <http://www.eempleo.com>
- Flores, J. G. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Educación XXI 2007(10)*, 83-106. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/706/70601006/>
- Franco, M. G. (2000). Gestion Humana basada en Competencias Contribucion Efectiva al logro de Objetivos Organizacionales. *Universidad EAFIT*, 63-70. Recuperado el 06 de Julio de 2017
- Fuentes, G. E. (12 de Septiembre de 2012). Obtenido de <http://psicoorganizacionaltavo.blogspot.com/2012/09/la-sensibilidad-en-las-relaciones.html>
- Gan, F. (2007). *Manual de Recursos Humanos* (Primera ed.). Barcelona: UOC. Recuperado el 2017
- Gelabert, M. P. (2014). *Gestion de personas* (6ta ed.). Madrid, España: ESIC Editorial.

Recuperado el 2017, de

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=3ORxBAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA19&dq=elton+mayo+capital+humano&ots=3OAcGSF5gQ&sig=EKnUCY1sWTnIHJE-kvWyc5uWQF0#v=onepage&q=elton%20mayo%20capital%20humano&f=false>

Herzberg, F. (2003). Una Vez más; ¿Como motiva a sus empleados? 11.

Hitachi Chemical Energy Technology Co., Ltd. (2017). *Hitachi Chemical Energy Technology Co., Ltd.* Obtenido de <http://www.hitachi-chem-en.com/sp/manpower>

L., C. S. (1995). *Diccionario de Términos Económicos* (Undécima ed.). (C. S. L., Ed.) Santiago , Chile : Editorial Universitaria S.A.

Llornte, J. (1998). Introducción a las competencias ¿Por qué son lo que d¿hay que tener? 12-14.

Martín, M. A. (2008). *Diccionario de Economía Aplicada*. Madrid, España: Ecobook. Obtenido de

<https://books.google.hn/books?id=ILwpMDiIU0AC&pg=PA362&lpg=PA362&dq=Planificaci%C3%B3n+es+prever+y+decidir+las+acciones+que+nos+pueden+llevar+desde+el+presente+hasta+un+futuro+deseable&source=bl&ots=SpQfFQTDc4&sig=bP8tozhbBraBuzZtNXnYSD-oH1I&hl=es&sa=X&ve>

Martin, M. A. (2008). *Dirección de Economía Aplicada*. Madrid, España: Ecobook. Obtenido de

<https://books.google.hn/books?id=ILwpMDiIU0AC&pg=PA362&lpg=PA362&dq=Planificaci%C3%B3n+es+prever+y+decidir+las+acciones+que+nos+pueden+llevar+desde+el+presente+hasta+un+futuro+deseable&source=bl&ots=SpQfFQTDc4&sig=bP8tozhbBraBuzZtNXnYSD-oH1I&hl=es&sa=X&ve>

McClelland, D. C. (1987). *Human Motivation*. New York: Syndicate of the University of Cambridge. Obtenido de

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=vic4AAAIAAJ&oi=fnd&pg=PR3&dq=human+motivation+cambridge+&ots=AsWR4MYXe2&sig=eCqATikQ4RrvLUmlwzHOB-IP7FQ#v=onepage&q=human%20motivation%20cambridge&f=false>

McGregor, D. (1994). *El Lado Humano de las Organizaciones*. (L. M. Rodriguez, Ed.) Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.

Robbins, S. P. (2005). *Administracion* (Octava ed.). Mexico , Mexico : Pearson Educacion .
Recuperado el 2017, de https://books.google.es/books?id=oVHIFmFi_ToC&pg=PA296&dq

Rubí, L. V. (2003). *Glosario de Términos Financieros*. Mexico : Plaza Valdes.

Santandreu, E. (2002). *Diccionario de Terminos Financiros*. Barcelona, Buenos Aires, Mexico, Santiago, Montevideo , España, Argentina, Mexico, Chile, Uruguay : Granica.

Spencer, S. &. (1993). *Diccionario Didáctico Selección por Competencias*. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/38903248/Diccionario-de-Competencias-Spencer-y-Spencer>

Torres, N. (29 de Enero de 2016). Crece el número de empresas que implantan planes globales de carrera. *ORH, Observatorio de Recursos Humanos*, 1. Obtenido de <http://www.observatoriorh.com/formacion/35011.html>

Valencia, M. E. (17 de Mayo de 2005). Las Competencias Laborales ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? En U. d. Valle, *Estudios Gerenciales*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v21n96/v21n96a02.pdf>

ANEXOS

Anexo 1 Entrevista al personal de agencias

Entrevista para empleado

1. ¿Cuál es su nivel académico?
2. ¿Qué edad tiene?
3. ¿Cuál es su estado civil?
4. ¿Cuál es la antigüedad laboral que tiene en Banco Davivienda?
5. ¿Cómo ingresó a laborar a Banco Davivienda?
6. ¿Qué le motivó a entrar a Davivienda y como pensó que sería su trayectoria?
7. ¿Cuál era su visión tanto profesional como personal al momento de ingresar a laborar en el Banco y cuénteme como se han cumplido o como pretende hacerlo?
8. ¿Cree usted que puede crecer en el banco hacia otro puesto?
9. ¿Cuál es el puesto que desea desempeñar después del actual?
10. ¿Sabe usted que es un plan de carrera laboral?
11. ¿Sabe usted que significa el término competencia?
12. ¿Qué competencias considera que tiene que desarrollar para desempeñarse en otro puesto?
 - Orientación al clientes

- Orientación al resultado
- Atención al orden, calidad y perfección
- Construcción de relaciones
- Persuasión e influencia
- Liderazgo de grupos
- Pensamiento analítico
- Autocontrol

13. ¿Se siente motivado con los beneficios no monetarios que le ofrece Banco?

14. ¿Ha participado en concursos internos del Banco? ¿Porque cree que no lo han elegido?
(en caso que aplique)

15. ¿Cuál cree que sería su perfil ideal dentro de Banco Davivienda y porque lo cree?

Anexo 2. Entrevista para Ejecutivo de RRHH

Entrevista para RRHH

1. ¿Cuál es su nivel académico y la antigüedad que tiene en Banco Davivienda?
2. ¿Cómo aprendió a realizar entrevistas a los empleados?
3. Qué aspectos considera importantes que una persona debe hacer para:
 - Ingresar a laborar a Banco Davivienda
 - Cambiar de puesto dentro de la misma área u otra
4. Explíqueme brevemente cual es el proceso de selección de personal.
5. ¿Existe un plan de inducción al ingresar a laboral o al cambiar de puesto dentro de Banco Davivienda?
6. ¿Cuántas capacitaciones reciben los empleados de las agencias en el año? (un estimado)
7. ¿Me puede definir que es una competencia?

8. ¿Qué competencias considera básicas, que un empleado de agencia debe tener para desempeñar su puesto?
9. ¿Me puede definir que es un plan de carrera y retroalimentarme si en las agencias existe un plan para los empleados?
10. ¿Cuándo hay una vacante disponible dentro del banco los empleados internos son prioridad?
11. ¿Cómo se le comunica al empleado si participará o no en el concurso de la plaza vacante?
12. A su criterio que le hace falta a los empleados de las agencias para que estos puedan rotar de puesto dentro de la institución, y así tener un crecimiento vertical u horizontal dentro de Banco Davivienda.