**UNIVERSIDAD CATOLICA DE HONDURAS**

**“NUESTRA SEÑORA REINA DE LA PAZ”**

DIRECCIÓN DE POSTGRADO E INVESTIGACIÓN

# 

**COMPETENCIAS LABORALES QUE DEMANDA EL SISTEMA BANCARIO HONDUREÑO EN EL ÁREA DE BANCA DE PERSONAS**

**TESIS**

**PARA OPTAR AL GRADO DE**

**MASTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**PRESENTA:**

Francisco Corea Lobo

Martha Irías Flores

**Director Técnico:**

Patrício Machado; Ph.D

**Asesora Metodológica:**

Ida Carolina Urtecho; Ph.D

Tegucigalpa, M.D.C. Honduras, C.A.

Octubre 2012

Contenido

[DEDICATORIA 1](#_Toc339400493)

[AGRADECIMIENTO 2](#_Toc339400494)

[RESUMEN EJECUTIVO 3](#_Toc339400495)

[INTRODUCCIÓN 4](#_Toc339400496)

[CAPITULO 1. Delimitación del Problema 6](#_Toc339400497)

[1.1 Situación Problemática 6](#_Toc339400498)

[1.2 Planteamiento del Problema 12](#_Toc339400499)

[1.3 Objetivos: 12](#_Toc339400500)

[1.4 Preguntas de investigación 13](#_Toc339400501)

[1.5 Justificación de la investigación 13](#_Toc339400502)

[CAPÍTULO 2. Marco Teórico 15](#_Toc339400503)

[**2.1** **Marco Conceptual** 15](#_Toc339400504)

[2.1.1 Competencias Laborales 15](#_Toc339400505)

[2.1.2 Concepto de Competencia 16](#_Toc339400506)

[2.1.3 Importancia de la competencia laboral en la descripción de puestos 24](#_Toc339400507)

[2.1.4 Beneficios de la Competencia Laboral 26](#_Toc339400508)

[2.1.5 Adquisición de Competencias Laborales 26](#_Toc339400509)

[2.1.6 Catálogo de Matrices 28](#_Toc339400510)

[2.1.7 Contratación basada en Competencias Laborales 30](#_Toc339400511)

[2.1.8 Evaluación del desempeño 32](#_Toc339400512)

[2.1.9 Métodos de Evaluación de Desempeño 34](#_Toc339400513)

[2.1.10 Beneficios de la Evaluación de Desempeño 35](#_Toc339400514)

[2.1.11 Métodos Tradicionales de Selección de Personal 37](#_Toc339400515)

[**2.2** **Marco Contextual** 39](#_Toc339400516)

[1. Diagnóstico: 45](#_Toc339400517)

[2. Plan de Trabajo: 46](#_Toc339400518)

[3. Plan Operativo: 47](#_Toc339400519)

[4. Programa de Certificación de Especialistas en gestión de Recursos Humanos por Competencias: 48](#_Toc339400520)

[5. Levantamiento y Mejora de Procesos de Recursos Humanos: 49](#_Toc339400521)

[6. Plan de Desarrollo e Incentivos: 50](#_Toc339400522)

[BANCA DE PERSONAS 51](#_Toc339400523)

[Productos y Servicios: 52](#_Toc339400524)

[Estructura del Área Banca de Personas 53](#_Toc339400525)

[CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA 58](#_Toc339400526)

[3.1 Definición Conceptual y Operacional de las Variables 58](#_Toc339400527)

[3.2 Planteamiento de Hipótesis 59](#_Toc339400528)

[3.3 Alcance de la investigación 60](#_Toc339400529)

[3.4 Diseño de la Investigación 60](#_Toc339400530)

[3.5 Población y Muestra 61](#_Toc339400531)

[3.6 Instrumento de Medición 64](#_Toc339400532)

[CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS 65](#_Toc339400533)

[CAPITULO 5. Discusión de Resultados a la luz del Marco Teórico 80](#_Toc339400534)

[CAPITULO 6. Conclusiones y Recomendaciones 82](#_Toc339400535)

[CONCLUSIONES 82](#_Toc339400536)

[RECOMENDACIONES 83](#_Toc339400537)

[BIBLIOGRAFIA 84](#_Toc339400538)

[ANEXOS 86](#_Toc339400539)

Indice de Gráficos

[Gráfico 1Competencias requeridas sistema bancario Escala de Likert 66](#_Toc339399933)

[Gráfico 2Competencia Laboral Iniciativa-Autonomía 67](#_Toc339399934)

[Gráfico 3Competencia Laboral Dinamismo-Energía 67](#_Toc339399935)

[Gráfico 4 Competencia Laboral Responsabilidad 68](#_Toc339399936)

[Gráfico 5 Competencia Laboral Orientación al Cliente 68](#_Toc339399937)

[Gráfico 6 Competencia Laboral Capacidad de Aprendizaje 69](#_Toc339399938)

[Gráfico 7 Competencia Laboral Productividad 69](#_Toc339399939)

[Gráfico 8 Competencia Laboral Trabajo en Equipo 70](#_Toc339399940)

[Gráfico 9 Competencia Laboral Adaptabilidad-Flexibilidad 70](#_Toc339399941)

[Gráfico 10 Competencia Laboral Tolerancia a la Presión 71](#_Toc339399942)

[Gráfico 11 Competencia Laboral 71](#_Toc339399943)

[Gráfico 12 Competencia Laboral Comunicación 72](#_Toc339399944)

[Gráfico 13 Competencia Laboral Ética 72](#_Toc339399945)

[Gráfico 14 Competencia Laboral Empoderamiento 73](#_Toc339399946)

[Gráfico 15 Competencia Laboral Orientación a Resultados 73](#_Toc339399947)

[Gráfico 16 Competencia Laboral Liderazgo 74](#_Toc339399948)

[Gráfico 17 Método de Entrevista Dirigida para la selección de personal 74](#_Toc339399949)

[Gráfico 18 Aplicación de Examen Psicométrico en el proceso de selección de personal 75](#_Toc339399950)

[Gráfico 19 Centro de Evaluación 75](#_Toc339399951)

[Gráfico 20 Exámenes de Conocimientos 76](#_Toc339399952)

[Gráfico 21 Exámenes Médicos 76](#_Toc339399953)

[Gráfico 22 Validación de Referencias 77](#_Toc339399954)

[Gráfico 23 Métodos utilizados en el proceso de Selección de personal 78](#_Toc339399955)

[Gráfico 24 Gráfico Comparativo de Competencias según su requerimiento 79](#_Toc339399956)

Indice de Tablas

[Tabla 1Conceptualización y Operacionalización de las Variables 58](#_Toc339400053)

[Tabla 2 Competencias Laborales Requeridas 65](#_Toc339400054)

Indice de Figuras

[Figura 1Organigrama del Área de Banca de Personas 54](#_Toc339400108)

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN EJECUTIVO

El sector bancario Hondureño en al Área de Banca de personas cuenta con 400 empleados a nivel nacional, existen diecisiete Bancos los cuales conforman la Asociación Hondureña de Instituciones Bancarias (en adelante AHIBA), el proceso de contratación de personal se basa en el método tradicional, pero la globalización y un elevado nivel de competitividad exigen a las instituciones llevar a cabo un efectivo proceso de selección de personal basado en competencias laborales.

El enfoque de la investigación realizada sobre Competencias Laborales se realizó de manera que se pretende medir con precisión lo que se busca realmente hoy en día en las empresas en el proceso de selección ante un puesto vacante en el Sector Bancario en al Área de Banca de Personas.

Se utilizó el método científico de investigación, fundamentado en fuentes bibliográficas, trabajo de campo, e información obtenida de las diversas instituciones bancarias existentes en el país, se realizaron entrevistas a personal de la AHIBA, así como personal de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (en adelante CNBS) y personal responsable del proceso de selección y contratación dentro de las instituciones bancarias a nivel nacional.

Se aplicaron los instrumentos diseñados con el objeto de detectar las competencias laborales que requiere el sector bancario en el área de banca de personas en la actualidad, y se apoyo en la base teórica que fundamenta los principios de la gestión del recurso humano como parte del proceso administrativo.

Para llevar a cabo la investigación se definieron las competencias laborales que facilitaron el establecimiento del marco de referencia para el proceso de selección de personal, el cual se basó en las competencias establecidas por el sector bancario nacional y establecido con el análisis funcional a partir de la determinación de competencias clave.

INTRODUCCIÓN

El enfoque de la investigación sobre Competencias Laborales se realizó de manera que se pretende medir con precisión lo que se busca realmente hoy en día en las empresas para la correcta selección de personal ante un puesto vacante en el Sector Bancario en al Área de Banca de Personas.

El capítulo I introduce al tema de Competencias Laborales desde un contexto a nivel global, hasta llevarlo a un contexto nacional, haciendo mención de sus inicios, donde se origina y como se ha desarrollado a medida que las exigencias globales aumentan en el tema de gestión por competencias laborales, así como su incursión en el Sector Bancario en el Área de Banca de Personas, se define el problema actual imperante en el país.

El Capítulo II hace referencia al marco teórico, en el cual se detallan los diferentes conceptos de competencia laboral, los métodos existentes, su importancia y beneficios, el índice de competencias laborales que hace un detalle de las mismas, así como otros conceptos relacionados con el tema de investigación como ser la descripción de puestos y los métodos de contratación, hasta ubicarnos en el contexto nacional actual sobre la problemática del país, y la necesidad de evaluar el tema, detallando las diferentes teorías encontradas y que representan los diferentes fundamentos de la presente investigación.

En el Capítulo III se hace una descripción de la metodología donde se plantean las variables, hipótesis, el alcance y diseño de la investigación, así como el instrumento de medición

En el Capítulo IV se realiza el análisis de toda la información obtenida de la investigación, y se dan a conocer los resultados obtenidos de la investigación.

En el capítulo V se hace un análisis de los resultados obtenidos con la finalidad de comparar los estadísticos con la teoría planteada y tomar una decisión con respecto a las hipótesis.

Finalmente en el Capítulo VI se presentan las conclusiones y recomendaciones del estudio.

CAPITULO 1. Delimitación del Problema

1.1 Situación Problemática

En la actualidad en relación a la ocupación de cargos, se le da mayor importancia a la antigüedad del personal en la institución y la experiencia adquirida, que al desarrollo de las aptitudes hacia determinadas áreas, además, aunque el perfil ocupacional de cada puesto de trabajo se encuentra bien definido y estructurado, se carece del recurso humano que lo desempeñe, debido a la escasez de personal capacitado para desempeñar estos cargos.

Principalmente en lo que concierne al perfil de las competencias laborales en el Sector Bancario, se carece de un plan de carrera que desarrolle futuras aptitudes del actual personal, que le permita ascender a escalas de mayor jerarquía en el puesto que ocupe según sus habilidades y conocimientos. En función de esto, la capacitación, juega un factor de primordial importancia, sobre todo hoy día, debido al desarrollo de nuevas tecnologías de la información, la cual es necesaria para desarrollar actividades en forma computarizada, sin embargo se ha percibido que un porcentaje del personal no está preparado para el manejo de estas tecnologías.[[1]](#footnote-1)

Esto coloca en evidencia las serias deficiencias en el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal, debido a que no son tomados en cuenta criterios que permitan que dicho reclutamiento y selección sean efectivos, lo cual origina un bajo rendimiento de las competencias laborales del Recurso Humano, debido a que en la mayoría de los casos tienden a aplicarse los modales tradicionales de administración para estudiar a la organización.

El enfoque de competencia laboral surge en el mundo como respuesta a la necesidad de mejorar permanentemente la calidad y pertinencia de la educación y la formación del recurso humano, frente a la evolución de la tecnología, la producción y, en general, la sociedad, y elevar así el nivel de competitividad de las empresas y las condiciones de vida y de trabajo de la población.

“El concepto de competencia no es nuevo”, McClelland 1975, el primero en acuñar el término, afirmó que para el éxito en la contratación de una persona, no es suficiente con el título que aporta y el resultado de los test psicológicos a los que se le sometía, sino el desempeño que tiene depende más de las características propias de la persona y de sus competencias que de sus conocimientos, currículum, experiencia y habilidades.[[2]](#footnote-2)

Con la aparición del libro “Human Competence” de Thomas Gilbert en el año1978, este concepto fue rápidamente adoptado por los departamentos de recursos humanos como una forma de añadir valor a las empresas, desde ese momento la gestión por competencia ha estado creciendo en el mundo organizacional a una velocidad vertiginosa. Su aplicación ofrece un nuevo estilo de dirección donde lo que priva es el factor humano, en el que cada persona, empezando por los directivos, debe aportar sus mejores cualidades profesionales a la organización.

En el nuevo contexto económico mundial y sus transformaciones en el campo laboral, cuyo dinamismo configura una economía internacional más competitiva y una virtual revolución en la organización, tipo y contenido del trabajo, la flexibilidad tecnológica y organizacional, aportan a las empresas un mayor potencial de adaptación y respuesta oportuna a los cambios de los mercados, dicha elasticidad presupone la reorganización de los procesos productivos, de gestión y organización del trabajo.

Saluja, 1997, se refiere que hay dos enfoques básicos que se podrían denominar: El Modelo del Reino Unido y el de Estados Unidos.[[3]](#footnote-3)

En el modelo del Reino Unido, la competencia se define en función de las normas necesarias para el trabajo, es decir, lo que se espera que un trabajador competente haga en un área determinada, sistemáticamente y en condiciones diferentes, la atención se concentra en las funciones y en la competencia en el lugar de trabajo, no en el oficio.

En este modelo la responsabilidad de determinar las normas laborales recae en un Organismo Director Industrial. Los Organismos Directores son establecidos por el Departamento Gubernamental de Educación y Empleo, que determinan la industria y las profesiones que cubrirán.

El Organismo Director se compone de empleadores, representantes de los trabajadores e instructores educadores, y se encarga de las normas provisionales, las pone a prueba en situaciones de trabajo, consulta con los empleadores al respecto y vigila que las normas acordadas sean adoptadas por los empleadores.

Por su parte, en el modelo Estadounidense la competencia no es analizada desde la perspectiva de las tareas que se desempeñarán en dicho oficio, sino desde el punto de vista de las competencias que habilitan a una persona para desempeñar dichas tareas, la atención se concentra en las características que determinan que el desempeño sea efectivo y óptimo, el énfasis está en las competencias.

Estos enfoques no se excluyen mutuamente, pero es necesario estar conscientes de los diferentes énfasis, especialmente en la determinación de las políticas y los procedimientos, si bien difieren en algunos aspectos, comparten características clave: ambos se basan en comportamientos explícitos y normas basadas en resultados.

Los dos enfoques se relacionan con requisitos de desempeño laboral reales y se interesa por la producción, no por las aportaciones; ambos se basan en la investigación; las normas y competencias se definen con la participación activa de los interesados.

Posteriormente a estos enfoques, empiezan a gestarse en los países de América Latina y el Caribe los primeros desarrollos tendientes a reorientar los sistemas de formación profesional hacia el enfoque de competencia laboral, una de las características centrales de este enfoque es la participación de los actores sociales en el diseño, ejecución y evaluación de los programas, definidos descentralizadamente y cuya repercusión depende de la capacidad de movilización de los actores en torno a la mejora de la productividad y la capacitación.[[4]](#footnote-4)

Una de las diferencias significativas entre los sistemas desarrollados por los países industrializados, especialmente de América del Norte, y los esfuerzos que se realizan en América Latina, radica en el papel que desempeñan las autoridades gubernamentales, mientras que en aquellos países prácticamente no hay intervención de los gobiernos, los países latinoamericanos han tenido históricamente una amplia participación gubernamental en casi todos los aspectos de la vida económica y social, por ello, no es de extrañar que en este proceso de cambio desempeñen también un papel central.

Es un hecho que el nuevo contexto económico y laboral observado a nivel internacional, exige el diseño e incorporación de esquemas novedosos en el campo de la organización y la actividad productiva, frente a los cambios y crecientes necesidades, sobre todo en los países que se encuentran en permanente búsqueda de mejores y mayores niveles de desarrollo, los sistemas de educación y capacitación han empezado a transformarse, observándose una tendencia prácticamente generalizada hacia la adopción del enfoque de competencia laboral.

En Centroamérica en el año 2004, los Institutos de Formación Profesional de la región decidieron constituirse en una red, con el objeto de trabajar de manera conjunta para establecer programas de cooperación e intercambio técnico; crear una red de cooperación técnica y de formación profesional entre las instituciones y de intensificar el trabajo en conjunto con la Organización Internacional del Trabajo (en adelante OIT) y con Centro Interamericano de Desarrollo para la Formación Profesional (en adelante CINTERFOR).[[5]](#footnote-5)

Una formación basada en una norma homologada y un diseño curricular armonizado subregionalmente, permiten el mutuo reconocimiento de la formación impartida en las instituciones de la red. El reconocimiento implica un paso sólido y definitivo con miras a la circulación y libre movilidad de los trabajadores calificados en la región y por tanto a la integración regional.

En Honduras el tema de competencias laborales surge en el año 1976, por medio del Instituto de Formación Profesional (en adelante INFOP) con el programa de certificación ocupacional en el país, este proceso de certificación se basó mucho en el estilo desarrollado en México y por muchos años se manejo como patrón, en el año de 1996 se le da inicio a la certificación de competencias laborales, así mismo surgió en México. En el año 1999, se inicia en el sector público a través del INFOP el Diseño por Competencias Laborales y fue establecido en el año 2001.

En el marco del Proyecto "Homologación de Normas Técnicas de Competencia Laboral y Desarrollos Curriculares", se elaboraron un conjunto de normas de competencia laboral, que generan estándares mínimos de calidad y comunes de cara al desarrollo curricular de las ocupaciones normadas.

Los esfuerzos están orientados en la formación y capacitación de los candidatos para optar a un empleo, específicamente en la capacitación en competencias laborales necesarias y requeridas para el desempeño del puesto a optar, a través del Instituto de Formación Profesional.

Las Normas de Competencia Laboral son establecidas por las Empresas junto con el INFOP, y así orientar las capacitaciones en el desarrollo y fortalecimiento de estas competencias laborales[[6]](#footnote-6). Estas normas no están certificadas por ninguna institución formal que las avale, refiriéndonos al sector bancario hondureño, se aplican políticas internas que son determinadas por cada institución; esto debido a que en el país no existen regulaciones especificas en el tema de competencias laborales.

El sector bancario presenta los mayores avances en el tema; ya que dichas instituciones han basado sus políticas de reclutamiento y selección de personal en la creación de ventajas competitivas ante las otras instituciones, en cuanto a la captación y reclutamiento de personal capaz de desempeñarse eficazmente, asimismo los bancos globales existentes en el país determinan sus políticas de selección basados en estándares competitivos a nivel mundial, por tal razón Recursos Humanos se ha convertido en el motor de cambio y la dirección organizacional de las instituciones ya que a través de la contratación de personal basada en competencias laborales es posible integrar los motivadores individuales con los de la organización, para así mejorar la eficiencia y productividad de los trabajadores, impactando positivamente en las metas institucionales.

1.2 Planteamiento del Problema

**Pregunta Problema:**

¿Cuáles son las competencias laborales que está demandando el Sistema Bancario Hondureño para la contratación de personal en el área de banca de personas?

1.3 Objetivos:

**Objetivo General**

Determinar las competencias laborales que está demandando el Sistema Bancario

Hondureño para la selección de personal en el área de banca de personas

**Objetivos específicos**

1. Determinar cuáles son las competencias laborales requeridas en el sistema bancario hondureño.
2. Identificar los métodos utilizados por el Sector Bancario Hondureño para la selección de personal en el área de banca de personas.

1.4 Preguntas de investigación

1. ¿Cuáles son las competencias laborales que exige el sistema bancario hondureño?
2. ¿Cuáles son los métodos que se utilizan dentro del sistema bancario hondureño para la selección de personal en el área de Banca de Personas?

1.5 Justificación de la investigación

La necesidad de esta investigación nace por la experiencia de enfrentar la realidad en el mercado laboral en el sector bancario en el área de banca de personas, de ver como los candidatos a optar a estos cargos llegan en búsqueda de empleo con una gran deficiencia de competencias laborales esenciales para poder obtener y desempeñar eficazmente un cargo dentro de estas instituciones, y como dichas instituciones emplean diferentes métodos utilizados en el proceso de selección de personal en dicha área.

La idea esencial es investigar el tema a fondo y determinar cuáles son las competencias laborales que son requeridas por las instituciones bancarias para la selección de personal en el área de banca de personas, y la inexistencia de un proceso de selección en base a competencias laborales.

Estamos conscientes de la carencia de una enseñanza de calidad en el sector público, y el sector privado carece de un enfoque de formación del talento humano en base a competencias laborales, lo cual impacta en limitar las oportunidades de contratación en el sector bancario, por lo que se hace un análisis de las competencias laborales requeridas por dichas instituciones y que son imprescindibles para el correcto desempeño del personal asignado a las funciones de los cargos existentes dentro del sector bancario en el Área de Banca de personas.

CAPÍTULO 2. Marco Teórico

* 1. **Marco Conceptual**
     1. Competencias Laborales

En la actualidad se ha empezado a escuchar con mayor frecuencia el concepto de competencia laboral, pero a ciencia cierta esto no es algo nuevo, empieza a tomar más auge en la década de los ochentas en países como el Reino Unido de Gran Bretaña, Estados Unidos de América, Australia, Canadá y Francia cabe aclarar que este concepto está íntimamente ligado con la educación y la capacitación basado en las mismas.

A los empresarios siempre les atraerá tener personal altamente capacitado, y si con este tipo de alternativas se puede reducir las curvas de preparación en el inicio de un nuevo trabajador, el aspecto económico se vería reflejado de una manera muy considerable en ahorros; no es la intención no invertir en la capacitación, sino por el contrario el objetivo es iniciar un proceso de trabajo donde desde el primer momento se agregue el valor de este nuevo elemento o trabajador en la productividad del negocio e impacte positivamente en el logro de las metas establecidas por la empresa.

La competencia laboral ha ido surgiendo como un marco de referencia, para la administración y desarrollo de personal para las organizaciones de hoy, en las que el proceso de adaptarse y adelantarse a los cambios del entorno; se presenta como un factor determinante y es una condición que dará la pauta, para el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.[[7]](#footnote-7)

* + 1. Concepto de Competencia

Para introducirse al tema de la gestión humana en base a competencias laborales se analizara la motivación humana, como la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias. Comprender la motivación humana a partir de este método lleva a la definición de un motivo como el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural; un interés que energiza, se orienta y selecciona comportamientos.[[8]](#footnote-8)

Los tres sistemas importantes de motivación humana según David McClelland 1975, los logros en el conocimiento acerca de qué son los motivos y cómo pueden ser medidos han llevado a un progreso sustancial en la comprensión de tres importantes sistemas motivacionales que gobiernan el comportamiento humano.[[9]](#footnote-9)

Los logros como motivación: Mejorar significa obtener el mismo resultado con menos trabajo, obtener un mayor resultado con el mismo trabajo o, lo mejor de todo, obtener un mayor resultado con menos trabajo. De esta manera la gente con alta orientación al logro prefiere actuar en situaciones donde hay alguna posibilidad de mejoras.

El poder como motivación: La necesidad de poder como clave en el pensamiento asociativo representa una preocupación recurrente que impacta sobre la gente y quizá también sobre las cosas. Se ha demostrado, con experiencias que involucran sentimientos de fortaleza física o psicológica, que los más altos resultados han sido recolectados de individuos con alta motivación al poder.[[10]](#footnote-10)

La pertenencia como motivación: Se sabe menos de esta motivación que sobre las dos anteriores. Estaría derivada de la necesidad de estar con otros, pero no hay certeza de cuál es la causa natural del amor o el deseo de estar con otros como motivación.

Estas motivaciones se combinan con otras características para determinar acción.

Peretti se refiere a los grandes déficits, para el siglo que se inicia, derivados de las mutaciones tecnológicas con sus consecuencias en materia de empleo, calificación, formación, motivación y remuneración.[[11]](#footnote-11)

Mantener una adecuación cualitativa y cuantitativa del empleo implica un acercamiento dinámico, una lógica empleabilidad de cada una de las personas, una gestión preventiva de los recursos humanos, un esfuerzo permanente para la calificación y recalificación del personal en su puesto de trabajo.

El desarrollo y movilidad de empleados y los nuevos métodos de selección constituyen el encuadre necesario de un esquema de dirección del empleo y de las competencias.

Para los autores Caretta, Dalziel y Mitrani en 1996, los complejos escenarios del fin de siglo, en especial dentro del mundo laboral, requieren:

1. Identificar las características y las capacidades personales necesarias para enfrentar adecuadamente el actual contexto siempre más complejo y desafiante.
2. Planificar las organizaciones y los recursos humanos para satisfacer la necesidad de la empresa y de los individuos que en ella trabajan.
3. Adoptar sistemas de gestión y evaluación que contemplen valorar y premiar de un modo coherente a las personas[[12]](#footnote-12).

Para entender el tema de Gestión por Competencias haremos referencia a diferentes autores:

La definición de competencias de Spencer y Spencer 1993, Competencia es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o un desempeño superior en un trabajo o situación.

Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.

Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar.

Las competencias son características fundamentales del hombre e indican "formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo.[[13]](#footnote-13)

Para estos autores las competencias se clasifican en cinco principales tipos:

1. Motivación: Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo aleja de otros.
2. Características: Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. El autocontrol y la iniciativa son “respuestas consistentes a situaciones” más complejas. Algunas personas no “molestan” a otras y actúan “por encima y más allá del llamado del deber” para resolver problemas bajo estrés.

Estas competencias son características de los gerentes exitosos. Los motivos y las características son operarios intrínsecos o “rasgos supremos” propios que determinan cómo se desempeñarán las personas a largo plazo en sus puestos sin una supervisión cercana.

3. Concepto propio o concepto de uno mismo: Las actitudes, valores o imagen propia de una persona. Los valores de las personas son motivos reactivos que corresponden, no predicen cómo se desempeñarán en sus puestos a corto plazo y en situaciones donde otras personas están a cargo. Por lo general, las personas que valoran estar en gerenciamiento, pero no les gusta o no consideran influenciar a otros a un nivel motivacional, ingresan a posiciones de gerenciamiento pero luego fracasan.

4. Conocimiento. La información que una persona posee sobre áreas específicas. En general, las evaluaciones de conocimiento no logran predecir el desempeño laboral porque el conocimiento y las habilidades no pueden medirse de la misma forma en que se utilizan en el puesto.

5. Habilidad. La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental. Las competencias mentales o cognoscitivas incluyen pensamiento analítico (procesamiento de información y datos, determinación de causa y efecto, organización de datos y planos) y pensamiento conceptual (reconocimiento de características en datos complejos).

El tipo o el nivel de competencia tienen implicaciones prácticas para el planeamiento de recursos humanos. Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características visibles y relativamente superficiales, las competencias de motivación y características son más difíciles, desde el punto de vista de la personalidad, de evaluar y desarrollar.

El “Modelo del Iceberg”, donde muy gráficamente dividen las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles de detectar y luego desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad. En este esquema las competencias son centrales y superficiales (entiéndase superficial por estar en la superficie).

En este modelo, muchas organizaciones seleccionan en base a conocimientos y habilidades y asumen que los nuevos empleados poseen la motivación fundamental y las características necesarias, o que estas competencias se pueden infundir mediante un buen gerenciamiento.

En los puestos complejos, las competencias son más importantes que las habilidades relacionadas con la tarea, la inteligencia o las credenciales, para predecir un desempeño superior. Lo que distingue a los que se desempeñan mejor en estos puestos es la motivación y las habilidades interpersonales y políticas.

Los conocimientos, las destrezas y habilidades están más en la superficie y son más fáciles de detectar, en cambio las actitudes y valores, el concepto de uno mismo y los rasgos más profundos de personalidad, siguiendo el Modelo del Iceberg, están debajo de la superficie y son más difíciles de evaluar.

La autora francesa, Claude Levy-Leboyer 1997 define las competencias como comportamientos; algunas personas disponen mejor de ellas que otras, incluso son capaces de transformarlas y hacerlas más eficaces para una situación dada.[[14]](#footnote-14)

Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de evaluación, estas personas aplican íntegramente sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y los conocimientos adquiridos, las competencias son un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir mejor las misiones profesionales prefijadas.

Para Levy-Leboyer 1997, “las competencias individuales y competencias clave de la empresa están en estrecha relación: Las competencias de la empresa están constituidas ante todo por la integración y la coordinación de las competencias individuales, al igual que, a otra escala, las competencias individuales representan una integración y una coordinación, conocimientos y cualidades individuales. De ahí la importancia, para la empresa, de administrar bien las competencias individuales, tanto actuales como potenciales”.[[15]](#footnote-15)

En otras palabras, así como las competencias son la base y son muy importantes para un individuo, también lo son para la empresa. Las competencias individuales se identifican a través del análisis de los comportamientos. Las competencias de la empresa, en cambio, utilizando métodos de análisis de mercado y de evolución de los proyectos de la empresa.

Los diagnósticos de competencias individuales permiten saber lo que cada individuo aporta al ejercicio de una misión que le ha sido encargada para realizarla lo mejor posible. El análisis de las competencias de la empresa permite definir los espacios del mercado en los que la empresa es competitiva a largo y corto plazo, los diferentes autores coinciden en que la supervivencia de las empresas depende de su capacidad para crear conocimientos en sus recursos humanos y utilizarlos.

Para la francesa, Nadine Jolis 1998, las competencias se correlacionan entre sí y se dividen en:

1. Competencias teóricas: conectar saberes adquiridos durante la formación con la información.
2. Competencias prácticas: traducir la información y los conocimientos en acciones operativas o enriquecer los procedimientos con calidad.
3. Competencias sociales: lograr que trabaje un equipo o capacidad para relacionarse.
4. Competencias del conocimiento (combinar y resolver): conjugar información con saber, coordinar acciones, buscar nuevas soluciones, poder (y saber) aportar innovaciones y creatividad. Las tres primeras convergen en la última.[[16]](#footnote-16)

Daniel Goleman 1999, en su libro La Inteligencia Emocional plantea interesantes conceptos que se relacionan con las teorías antes mencionadas y con el tema de interés de la presente investigación, quien no hace referencia específicamente a las competencias aunque sí menciona a David McClelland, quien fue su profesor en Harvard. “Las reglas del trabajo están cambiando. Ahora se nos juzga según normas nuevas: ya no importan sólo la sagacidad, la preparación y la experiencia, sino cómo nos manejamos con nosotros mismos y con los demás”. Esta norma se aplica cada vez más para decidir quién será contratado y quien no, a quien se retiene y a quién se deja ir, a quien se asciende y a quién se pasa por alto.[[17]](#footnote-17)

El “poder” hacer, que se deriva de la educación formal, el entrenamiento y la experiencia, se combina con el “querer” hacer representado por competencias tales como motivación para el logro, deseo de asumir responsabilidades y honestidad en el accionar, estas competencias aumentan la productividad, agregan valor al trabajo y brindan satisfacción.

Goleman 1999, aclara que la inteligencia emocional no significa simplemente “ser simpático”, no significa dar rienda suelta a los sentimientos, por el contrario, significa manejar los sentimientos de modo tal de expresarlos adecuadamente y con efectividad, permitiendo que las personas trabajen juntas sin roces en busca de una meta común, por tal razón el reconocimiento de las diferentes competencias tiene mucha importancia en la implementación de los procesos de recursos humanos.[[18]](#footnote-18)

Para capacitar o evaluar al personal podrá ser de gran ayuda comprender las diferencias entre unas y otras, ya que pueden requerir diferentes caminos o soluciones para ponerlas en marcha.[[19]](#footnote-19)

El concepto de competencia, varía según las personas que lo utilizan, razón por la cual la Real Academia Española lo define como el conjunto de actitudes, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con calidad determinadas funciones.[[20]](#footnote-20)

Existen diferentes enunciaciones sobre el término competencia. Un concepto que generalmente es aceptado de acuerdo a la OIT sería "Es una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada”. Haciendo un análisis de este concepto se puede entender que la persona que tiene una determinada competencia tiene la capacidad real y demostrada para desarrollar la actividad productiva desde el primer momento en que inicia a trabajar, puede entenderse que dentro de las empresas el proceso de capacitación se reduciría enormemente lo cual puede significar ahorros en la curva de entrenamiento.

* + 1. Importancia de la competencia laboral en la descripción de puestos

La conveniencia de su aplicación radica en que se constituyen en parámetros, que permiten caracterizar a los individuos y de esta manera evaluarlos basados en estos conceptos.

Es por ello la importancia que las empresas cuenten con descripciones de puestos, elaboradas con base en las competencias laborales que requiera cada uno. Porque esto permite aumentar la competitividad de los trabajadores y como resultado, alcanzar los objetivos y las metas de la empresa, mejorando la calidad y productividad de la organización. Permiten que el trabajador sea evaluado para conocer las necesidades de capacitación que tenga, identificando sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.[[21]](#footnote-21)

* + 1. Beneficios de la Competencia Laboral

1. Identificar las necesidades de capacitación en forma eficaz y saber las deficiencias sobre las capacidades de los mismos.
2. Evaluar el efecto que se espera tenga la capacitación sobre los empleados y garantizar que los resultados planificados sean los esperados.
3. Contar con mano de obra calificada y competente que ayude a alcanzar los objetivos de las empresas.
4. Hacer más eficientes los procesos y mejorar la rentabilidad de las organizaciones.
5. Mejora los procesos de Selección, Reclutamiento y Contratación de Recursos Humanos.
6. Mejora el clima laboral al contar con personal motivado, dispuestos a sumir y alcanzar nuevas metas.
7. La certificación en competencias laborales brinda al empleado mayores oportunidades laborales.
   * 1. Adquisición de Competencias Laborales

La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada, las cuales se adquieren a lo largo de la vida productiva del individuo, por lo que juega un papel muy importante la experiencia que este tenga y la capacitación que haya recibido.

Las competencias, no son una simple aptitud o un conjunto de éstas, se refiere a aptitudes, destrezas, actitudes y conocimientos en diferentes situaciones de trabajo. Las personas deben tener la capacidad de regular sus actividades para poder desarrollarlas.

Las competencias laborales pueden adquirirse por medio de dos fuentes principalmente: la primera por capacitación y la segunda a través de la experiencia adquirida en el trabajo por observación o tradición.

La adquisición de una competencia se inicia con una competencia básica, la cual la pudo haber obtenido el individuo en el hogar, en la escuela o en el entorno en donde se desenvuelve. Esta aún no ha sido desarrollada y se compone de aptitudes, actitudes, valores y conocimientos iniciales que la persona posee.

A través de la capacitación, luego de determinar las necesidades específicas de capacitación del individuo, éste adquiere nuevo conocimiento a través de cursos, diplomados, seminarios, talleres, entre otros; que componen la educación profesional.

Estos conocimientos para que sean reconocidos como una competencia, deben ser complementados con la práctica. Al ser modificada la competencia y enriquecida con nuevos conocimientos y experiencias, da como resultado una competencia laboral adquirida.

La cual está dirigida a buscar la mejora continua y el éxito profesional. Independientemente de cuál ha sido la fuente para desarrollar una competencia adquirida, en el aprendizaje de la misma, se reconocen principalmente tres fases

:

1. La persona empezará por comprender las exigencias del trabajo e intentar memorizar los procedimientos y las estrategias. En esta etapa la observación juega un papel muy importante y requiere cualidades intelectuales, así como de una buena capacidad de atención y retención.
2. El empleado intenta llevar a cabo la función y corrige los errores del proceso. Se aumenta la rapidez en la ejecución y se disminuyen los errores a través de la retroalimentación.
3. En está, se afianza la posesión de la competencia y sucede cuando se es capaz de realizar el trabajo en forma eficiente y dependiendo cada vez menos de la supervisión. Ya no es necesario estar constantemente pendiente del proceso para poder ejecutar las diferentes etapas, pero deberá estar siempre pendiente de los cambios constantes del entorno y de las nuevas tecnologías cuando así lo aplique.
4. Existe otro tipo de aprendizaje, cuando la función aprendida es muy compleja, en este caso el dominio de la actividad exige un control continuo, pues está siendo renovado constantemente y se deben variar los procesos aprendidos.[[22]](#footnote-22)
   * 1. Catálogo de Matrices

Una de las ventajas de trabajar por competencias laborales, es el uso de las matrices que proporcionan información precisa en el momento justo.

Las matrices se desarrollan a través de los datos obtenidos en la identificación de competencias, el mapa funcional, así como de las normas y estándares ya establecidos, registran información sobre los perfiles laborales identificados, funciones, competencias y otros datos importantes para el gestor de recursos humanos:

1. Matriz funcional: Sirve para contar con información de las posiciones identificadas, las competencias para desempeñarlas, así como el nivel en el que las capacidades son requeridas. En esta matriz, se deberán registrar todos los perfiles laborales identificados en la organización, especificando por cada uno, las competencias básicas, generales y específicas requeridas, en los que deberán estar presentes para desempeñar las funciones efectivamente.
2. Matrices por perfil laboral: Es la que se brinda al trabajador durante la inducción para que conozca y se familiarice con la posición que desempeñará y los requisitos que debe cumplir, esto le permitirá desempeñar un mejor trabajo y modificar el perfil laboral cuando así sea necesario o indispensable.
3. Matrices por unidad laboral: En éstas se registran todos los perfiles laborales correspondientes a una misma unidad, división o área de trabajo, también puede utilizarse para tener información de todas las posiciones que sean similares aunque pertenezcan a diferentes áreas, por ejemplo para la posición de secretaria.
4. Matrices por persona: En ellas se registran los nombres de los colaboradores de la organización y las competencias poseídas por cada uno de ellos. Por el momento, la información que se recopila en la evaluación del desempeño no se deja registro de ninguna forma, no aprovechando todo la información que puede brindar la misma.[[23]](#footnote-23)

Las matrices son una herramienta que permite visualizar fácilmente las competencias requeridas en cada puesto y poder establecer la calificación hecha, versus la calificación esperada y de esta forma poder identificar la brecha existente entre la competencia requerida y la obtenida por el trabajador, logrando de esta forma definir los temas que deberán ser motivo de capacitación para poder llevar al nivel esperado al empleado.

* + 1. Contratación basada en Competencias Laborales

Encontrar personas que trabajen en la organización es fácil pero encontrar a la persona que se comprometa con los objetivos, que sea eficaz y eficiente, que se sienta satisfecha de pertenecer a la organización y se integre en su cultura y que se adapte a los continuos cambios del entorno y de la propia entidad es una tarea complicada. La gestión por competencias ayuda a identificar qué personas necesita la organización y a valorar la adecuación a ese perfil de las personas que participan en los procesos de selección.[[24]](#footnote-24)

El enfoque tradicional de gestión de personal supone que el entorno es estable y predecible, y que la estructura de la organización se puede ampliar, pero no un cambio sustancial, de manera que la descripción de puestos de trabajo y los perfiles para desempeñarlos son también estables, en el enfoque actual no es posible utilizar las descripciones exhaustivas de los puestos, ya que se modifican con frecuencia. Se crean estructuras organizativas en función de la estrategia corporativa con las dificultades que estos cambios suponen en una organización.[[25]](#footnote-25)

La gestión por competencias laborales hace más flexible la dirección de las personas y permite adaptarla a las necesidades de la organización, cuando la organización se plantea contratar a una persona debe preguntarse en primer lugar qué objetivo tiene el puesto que va a ocupar, cual es su misión dentro de la organización.

Las necesidades de contratación se reflejan en el plan estratégico de recursos humanos, es decir, un plan en el que se establece cuantas personas se necesitan, qué competencias deben reunir y en qué plazos deben incorporarse, el plan estratégico de recursos humanos se diseña a partir de los objetivos estratégicos de la organización. Esto nos lleva a hablar de una gestión integrada de personas desde el enfoque de competencias laborales.

Para desempeñar un puesto de trabajo con éxito la persona debe poseer ciertos conocimientos, aptitudes y rasgos de personalidad. Sin embargo, la evaluación individual de estas características no demuestra que las personas lo apliquen en su comportamiento.

La evaluación de las competencias permite predecir el comportamiento futuro. Aunque se trata de un término muy utilizado, no existe unanimidad en la bibliografía en cuanto al concepto de competencia. Para algunos como Boyatzis 1982, la competencia es una característica personal subyacente que determina los comportamientos llevados a cabo.[[26]](#footnote-26)

Las competencias son el resultado de combinar los conocimientos, las habilidades, actitudes e intereses y las motivaciones en un determinado contexto. Las competencias no son conocimientos, habilidades o actitudes aisladas, son comportamientos que integran cinco componentes del desempeño laboral: conocimientos, habilidades y destrezas, actitudes, motivaciones, los medios y recursos necesarios para llevar a cabo los comportamientos incluidos en la competencia.

La Harvard Business Review creó el término competence core (competencias organizacionales) para describir el concepto de gerenciamiento de empresas que poseían profesionales expertos en cada área específica. Las empresas rápidamente adoptaron este concepto para comunicar lo que mejor hacían y para aprovechar las ventajas competitivas de sus productos. Desde entonces, las competencias organizacionales se han aplicado a todos los aspectos del gerenciamiento y se han convertido en la llave estratégica de todo proceso de contratación.

Estas competencias incluyen encajar con el estilo de gestión de la organización, con el grado de tolerancia, el ritmo y cantidad de trabajo y el ambiente interno (relaciones formales e informales).

* + 1. Evaluación del desempeño

Es una sistemática apreciación del desempeño potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia las cualidades de alguna persona. Constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.[[27]](#footnote-27)

Es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados con cierta continuidad, sea formado informalmente dentro de las organizaciones.

Además, es un medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, de motivación, entre otros.

Independientemente del método que se elija para motivar al personal, se debe partir de una evaluación de desempeño ya que ésta permite determinar el rendimiento global del empleado y a su vez los colaboradores obtienen retroalimentación de las funciones que están desempeñando y de cómo lo están haciendo.

Una evaluación del desempeño debe realizarse basada en el perfil laboral, pues sólo así se podrá definir si la persona está desempeñando bien o mal su trabajo en relación con lo que la posición que ocupa requiere. A partir de ésta evaluación, se determina el perfil de desempeño de la persona, el cual deberá ser confrontado con el perfil laboral y establecer la relación existente para poder adecuar la persona a la posición que ocupa.

Al comparar el perfil de la persona respecto al perfil laboral, es posible obtener datos como desempeño laboral y potencial, que permitirá definir cuáles son las estrategias de capacitación y entrenamiento a seguir para hacer más efectivo el resultado del colaborador.

Existe la opinión de que las evaluaciones de desempeño sirven para decidir, si se aumentan salarios o no, o a quienes se deben despedir; sin embargo, este no es su único uso.

Las evaluaciones proporcionan información valiosa que permite al área de recursos humanos obtener retroalimentación y tomar decisiones en cuanto a:

a. Mejora el desempeño: Como resultado de la evaluación, se puede decidir las acciones que deben llevarse a cabo para llevar las acciones del colaborador a la excelencia

b. Decisiones de ubicación: Si la persona demostró tener competencias que avanzar, la empresa puede elegir otorgar promociones o transferencias al empleado evaluado.

c. Necesidades de capacitación y desarrollo: Los resultados de las evaluaciones pueden por una parte evidenciar la necesidad de dar capacitación a los colaboradores en ciertas áreas y por otra indicar potencial que puede aprovecharse.[[28]](#footnote-28)

* + 1. Métodos de Evaluación de Desempeño

Existen diversos métodos de evaluación de desempeño, dentro de los cuales podemos destacar los siguientes:

1. Métodos de escala: escalas gráficas, escalas de puntuación, listas de verificación, escalas de calificación conductual.
2. Métodos con acento en la selección de comportamientos que se ajustan a la observación: método de elección forzada u obligatoria.
3. Métodos basados en registros observacionales: tales como los métodos de investigación o verificación en campo. (frases descriptivas, establecimiento de categorías observables).
4. Métodos centrados en el registro de acontecimientos críticos o exitosos: método de incidentes críticos, registro de acontecimientos notables.
5. Métodos con acento en la comparación entre sujetos: por pares, contra el total del grupo, contra tipología exitosa o contra estándares (método de puntos comparativos, de evaluación comparativa, de distribución obligatoria).
6. Método de Evaluación de 360 grados o retroalimentación: consiste en que un grupo de personas valoren a otra, por medio de factores predefinidos, que son comportamientos observables en el desarrollo de sus funciones profesionales.[[29]](#footnote-29)

Es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, no sólo de su jefe sino de todos aquellos que reciben sus servicios, tanto internos como externos.

* + 1. Beneficios de la Evaluación de Desempeño

Para el trabajador los beneficios son:

1. Conoce las reglas del juego, es decir los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados.
2. Conoce cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, sus fortalezas y sus debilidades, según la evaluación del jefe.
3. Conoce que disposiciones o medidas tomó el jefe para mejorar su desempeño (entrenamiento, capacitación, entre otros) y las que el propio subordinado deberá tomar para su autocorrección.
4. Autoevalúa y autocrítica su desarrollo y autocontrol.[[30]](#footnote-30)

Para el jefe:

1. Evalúa de mejor forma el desempeño y comportamiento de los subordinados.
2. Propone medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
3. Mejora la comunicación con sus subordinados para que comprendan la mecánica de la evaluación de desempeño como un sistema objetivo

Para la empresa:

1. Puede evaluar su recurso humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado.
2. Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
3. Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no sólo de ascenso, si no de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.
   * 1. Métodos Tradicionales de Selección de Personal

Selección de personal es escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.[[31]](#footnote-31)

La selección de personal es una comparación entre las cualidades de cada candidato con las exigencias del cargo, y es una elección entre los candidatos comparados; por lo que se requiere la aplicación de técnicas de selección de personal.

La selección de personal cumple su finalidad cuando coloca en los cargos de la empresa a los ocupantes adecuados a sus necesidades y que pueden, a medida que adquieren mayores conocimientos y habilidades, ser promovidos a cargos más elevados que exigen mayores conocimientos y habilidades.

En el proceso de selección se utilizan una serie de técnicas que permiten elegir a la persona adecuada para el puesto vacante; en principio se debe determinar quiénes reúnen los requisitos mínimos que necesitan cubrirse para ocupar el puesto, eliminando a los que no satisfagan, posteriormente se procede a realizar principalmente: entrevistas, pruebas psicológicas, pruebas de conocimiento o de práctica, investigación socioeconómica y examen médico.

El proceso de selección de personal bajo los métodos tradicionales se lleva a cabo mediante la utilización de técnicas que son los medios empleados para buscar información sobre el candidato y sus características personales, en otras palabras, las técnicas de selección tienden a proveer información objetiva sobre las calificaciones y características de los candidatos, que demandarían mucho tiempo para ser obtenidas mediante simple observación de su actividad cotidiana.

Las técnicas de selección buscan proporcionar una rápida muestra de comportamiento de los candidatos, un conjunto de información que puede ser profunda y necesaria, lo cual depende de la calidad de las técnicas y de los profesionales que las utilizan, las cuales se mencionan a continuación:

Entrevista: Tipo de comunicación interpersonal (entrevistador-entrevistado) cuyo fin es intercambiar información valiosa del candidato a la vacante.

1. Exámenes psicométricos: Comprende la aplicación de ciertas pruebas para tener un marco de referencias sobre el potencial intelectual y personalidad del candidato.
2. Exámenes de conocimiento: consiste en tomarle al postulante una prueba oral y escriba con el fin de determinar si cumple con los conocimientos necesarios para el puesto.
3. Referencias: el objetivo es cubrir los aspectos familiares de conflictos, el tipo de responsabilidad y eficiencia realizada en trabajos anteriores, y comprobar la veracidad de la información proporcionada.
4. Examen médico: Es de importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad.
   1. **Marco Contextual**

A partir de las década de 1970, las industrias en todo el mundo comenzaron a experimentar cambios radicales en sus sistemas de producción resultado de la entrada de las economías nacionales, en los mercados modernos globalizados, exigiendo una alta competitividad y productividad, por el desarrollo de la nueva tecnología aplicada a los sistemas de producción en todos sus niveles.

Esta necesidad de transformación de las industrias provoco una creciente demanda de los perfiles específicos para desempeñar las nuevas tareas y responsabilidades. Fue hasta este momento en donde se visualizo la gran brecha que se necesitaba y lo que existía de capital humano.[[32]](#footnote-32)

En 1980 el Reino Unido inicio un riguroso análisis de los programas educativos, así como la vinculación de los mismos en el trabajo. El análisis tuvo como propósito hacer las reformas educativas necesarias para lograr los siguientes objetivos:

* Crear una fuerza laboral más competitiva en el ámbito internacional.
* Contar con mano de obra más flexible para los diferentes sectores.
* Dar apoyo a la formación continua, con requisitos de ingreso sencillos y con métodos de capacitación más flexibles y claros.
* Cambiar el sistema de capacitación regido por la oferta, a uno que responda a las necesidades del mercado laboral.
* Desarrollar un sistema de capacitación caracterizado por la eficiencia y la rentabilidad, que tenga una solida reputación.[[33]](#footnote-33)

Por estos objetivos nace en 1986 el National Council for Vocational Qualifications (en adelante NCVQ), que viene a crear un sistema integral en la formación continua y la educación profesional, para que el personal se pudiera preparar de manera efectiva e integrarse al mercado laboral.

En la década de 1990, el gobierno de México percibió la necesidad de modernizar la formación y capacitación de su país, debido a los importantes cambios que se registraban en la economía mundial y su relación en el mercado laboral.

El gobierno mexicano llevo a cabo un diagnostico de la capacitación que los trabajadores recibían en ciertos sectores productivos, así como la enseñanza de todos los niveles básicos.

Este análisis propicio la formulación del Proyecto de Modernización de la Educación Tecnológica y la Capacitación. Para poder llevar a cabo este proyecto, el 02 de Agosto de 1995, el gobierno instauro el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (en adelante CONOCER), como un organismo articulador de los sectores productivos, laboral y educativo, cuya finalidad es el desarrollo y certificación de las personas mediante la capacitación continua.

En Honduras el tema de competencia laboral muestra sus primeros inicios, en el sector público través del INFOP, instituto que capacita anualmente 200,000 trabajadores, desempleados y sub empleados, y antes del año 2002 el presupuesto para operar se conformaba con el 1% de la Planilla mensual de todas las empresas que aportan a dicha institución. [[34]](#footnote-34)

La evaluación de competencias laborales, como herramienta de la certificación, es el proceso por medio del cual se recopilan todas las evidencias sobre el desempeño de un individuo, conforme a las especificaciones establecidas en una Norma Técnica de Competencia Laboral (en adelante NTCL) para determinar si el individuo es competente o todavía no lo es en el desempeño de determinada función laboral.[[35]](#footnote-35)

El proceso de evaluación de las competencias está constituido por las siguientes etapas:

1. Determinar las técnicas e instrumentos para evaluar la competencia laboral de candidatos con base en Normas NTCL.
2. Determinar planes de evaluación de competencias laborales.
3. Integrar portafolios de evidencias de candidatos a certificación de competencias laborales.
4. Emitir juicios de las competencias de candidatos a certificación de competencias laborales.
5. Orientar a los candidatos en relación al resultado de su evaluación de competencias laborales.[[36]](#footnote-36)

Se describen los lineamientos que deben seguir las instituciones que integran la RED de Institutos de Formación Profesionales (en adelante IFP´s) de Centroamérica y República Dominicana para la Evaluación y Certificación de Competencias laborales.

La metodología utilizada está dirigida a la evaluación de candidatos para fines de certificación y puede ser utilizada además, durante la capacitación de las personas interesadas en certificarse como evaluadores.[[37]](#footnote-37)

La competencia laboral en Honduras ha evolucionado de manera muy acelerada, actualmente el 60% de la fuerza laboral son jóvenes, esto representa un alto porcentaje que incide en el desarrollo del presente y futuro de nuestro país. Es aquí donde los empresarios demandan un conjunto de habilidades y competencias que los nuevos empleados necesitan para tener éxito dentro del desempeño de sus funciones en las instituciones.

Este conjunto de habilidades básicas son las que se deben aprender durante sus años de formación en la escuela primaria y secundaria, al hacer una revisión de estas competencias básicas y genéricas o habilidades aplicadas, los datos señalan que en la actualidad los empleadores generalmente miran como mas importante las competencias genéricas o habilidades aplicadas, aunque sabemos las competencias básicas son fundamentales para entrar a cualquier nuevo trabajo, se destaca que las habilidades aplicadas como trabajo en equipo, colaboración y el pensamiento crítico, son muy importantes para el éxito en el trabajo.[[38]](#footnote-38)

Los empleadores esperan que los nuevos talentos que inicien dentro del mercado laboral, tengan las habilidades básicas, pero la realidad es que estos nuevos candidatos carecen de las habilidades esenciales para el éxito laboral. La realidad no coincide con las expectativas que ellos se plantean, el nivel de preparación de los candidatos a ingresar al mercado laboral se considera como deficiente.[[39]](#footnote-39)

Una variedad de competencias básicas y habilidades aplicadas son percibidas como críticas para el éxito de los nuevos participantes de la fuerza laboral hondureña, sin embargo es importante señalar que varias de las competencias básicas, forman la base para las habilidades aplicadas que las empresas indican que son “muy importantes” para los nuevos entrantes al mercado laboral.[[40]](#footnote-40)

La mala preparación de la nueva fuerza laboral que proviene del sistema educativo público de nuestro país tiene un gran impacto a la hora que ellos entran al mercado laboral. Este problema se origina debido a que los gobiernos no han podido establecer reglas claras, generalmente estas razones son producto de sus intenciones y no se percatan el daño que hacen a la juventud, lo cual impacta en la mala formación de nuevos profesionales.

En la actualidad, las instituciones requieren de competencias específicas para la contratación de personal dentro del mercado laboral, en lo concerniente a este tema, se carece de un plan de carrera que desarrolle futuras aptitudes del personal actual, que le permita ascender a escalas de mayor jerarquía en el puesto que ocupe según sus habilidades y conocimientos.

Dentro de las Instituciones que podemos destacar en nuestro país que buscan una formación basada en competencias laborales podemos destacar a la Universidad Tecnológica Centroamericana (en adelante UNITEC), esta formación está basada en seminarios y cursos denominados Gestión de Talento Humano, pero en Honduras no existe una Norma de Competencia Laboral que certifique la labor que ellos desempeñan.

Actualmente de todas las instituciones u organizaciones de carácter público o privado, solamente existe una que está certificada en el tema de Gestión por Competencias Laborales, esta institución es la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (en adelante CNBS) que comienza a implementar esta metodología de certificación por competencias laborales a partir del año 2011, anteriormente la CNBS basa su proceso de selección y contratación de personal mediante una metodología en base a competencias tradicionales, basada en manuales de descripción de puestos.[[41]](#footnote-41)

Es en este año que mediante acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo (en adelante BID), se logra firmar el acuerdo, y se obtiene el financiamiento para poder contratar a una firma Consultora Ecuatoriana llamada Alfredo Paredes y Asociados, y así poder implementar este modelo con las nuevas tendencias.[[42]](#footnote-42)

Este modelo tiene como objetivo primordial la integración e interrelación del talento humano mediante el desarrollo de un Plan de Carrera basado en la Gestión por Competencias, el cual comprende un plan de capacitación en todos los aspectos que involucra la mejora del desempeño laboral de todos sus colaboradores.

Asimismo tiene como objetivo la elaboración del Perfiles, Establecimiento de Normas, y Evaluaciones de Desempeño basados en competencias laborales.

El modelo está comprendido por las siguientes etapas:

1. Diagnostico
2. Plan de Trabajo
3. Plan Operativo
4. Programas de Certificación de especialistas en Gestión de Recursos Humanos por Competencias Laborales.
5. Levantamiento y Mejora de Procesos
6. Plan de Desarrollo e Incentivos[[43]](#footnote-43)
7. Diagnóstico:

Es la etapa inicial se inicia con la elaboración de un diagnostico de la situación actual, para lo cual se procedió con la aplicación de evaluaciones a todos los niveles, involucrando a todo el personal, mediante la participación de grupos focales que brindaran información sobre el clima laboral, las expectativas de desarrollo y los planes de compensación existente en ese momento, y la percepción que se tenía de estos aspectos dentro de la organización.

En la elaboración del diagnostico mediante una encuesta electrónica, se pudo comprobar que los empleados percibían la gestión de Recursos Humanos como un departamento que les brindaba apoyo en la obtención de información sobre temas relacionados a periodos de vacaciones, plan de beneficios médicos, compensaciones, y otros temas, pero no como un departamento que gestionara el desarrollo del talento humano para poder desarrollar planes de carreras que permitieran a los empleados aspirar a otros cargos de mayor responsabilidad dentro de la organización.

Es mediante la implementación de este modelo de competencias, que se inicia el plan de trabajo para la aplicación de esta nueva metodología.

1. Plan de Trabajo:

El plan de Trabajo inicial se fija en base al nuevo modelo de competencias y se vincula directamente con la estrategia de la organización, ya que busca la interrelación entre estos aspectos para poder alcanzar los objetivos y metas establecidos, en primera instancia junto con los altos mandos se determina cuales serán los resultados esperados con la implementación del modelo en base a competencias y así definir y determinar todas la actividades a realizar durante el proceso para el logro de los mismos.

Se realiza una revisión de los perfiles por cargo, luego se analizan cuáles son sus funciones principales, y la relación directa con las diferentes áreas dentro de la organización con las cuales mantendrá contacto para poder desempeñar el cargo asignado.

Una vez recopilada la información se procede a la socialización del modulo de acuerdo a la realidad actual, y a la situación en que se encuentra la organización, con el fin de acoplar todos los procesos de implementación y adaptación del modulo con éxito dentro de la organización y que este obtenga los resultados esperados.

El plan de trabajo involucra la implementación de un nuevo sistema tecnológico, que permite al personal de recursos humanos el correcto procesamiento de la información recolectada en el proceso, debido a que el nuevo modelo se basa en la evaluación 360, se generan múltiples evaluaciones por colaborador, y de no realizar los cambios en la plataforma tecnológica, sería imposible la tabulación de la información de forma eficiente.

Luego de obtener la información se procede a la elaboración del plan operativo.

1. Plan Operativo:

El plan operativo involucra la aplicación de nuevos indicadores de medición de resultados, estos indicadores ya están determinados por el modulo de gestión por competencias laborales y se aplican al proceso para poder obtener la puntuación de cada una de las competencias a medir en cada cargo.

Mediante el sistema de reporte del perfil del puesto se asigna un puntaje para cada una de las actividades realizadas, donde se evalúan las competencias que se requieren en el puesto a través del Método Universal de Puntos Ponderados, el cual asigna puntos a todas las actividades y posteriormente prioriza las competencias para definir cuáles serán las funciones principales del puesto.

Posteriormente se avalúan los resultados, y se determina si es el candidato es apto para el puesto en base a las competencias laborales o se realiza una Convalidación de Puesto, lo cual involucra reconvertir las posiciones y reubicar al candidato en la posición que debería desempeñar.

1. Programa de Certificación de Especialistas en gestión de Recursos Humanos por Competencias:

En la implementación del modulo se procede a la certificación de todos los directivos, altos ejecutivos, y jefes de áreas en el tema de Gestión por Competencias, para que posteriormente estos puedan transmitirlo a sus reportes directos con la información detallada de lo que se pretende con la implementación de la nueva metodología, y estos se sientan identificados con el proceso.

Cada uno de los miembros certificados en el tema desarrolla conferencias a sus subordinados donde se explica a detalle en qué consiste el proceso, y cuáles son los beneficios que se obtendrán con la implementación del mismo tanto para el empleado como para la organización, ya que para el empleado es una involucra una oportunidad de desarrollo dentro de la organización mediante un plan de carrera basado en competencias laborales, y para la organización representa la posibilidad de contar con personal altamente capacitado y motivado que impactará directamente en el logro de los objetivos institucionales.

La certificación involucra asimismo la aplicación de Evaluaciones a todos los niveles de la organización, para ello se utiliza la metodología de evaluación 360, estas evaluaciones se realizan una vez al año y lo que se pretende con ellas es la retroalimentación del personal en todos los aspectos necesarios para la mejora del desempeño.

La Cámara de Comercio e Industria provee el servicio en cuanto a la aplicación de evaluaciones psicométricas de conocimiento en base a competencias laborales en el proceso de selección de los candidatos a cargos dentro de la organización, entregando un informe completo del candidato donde se estudian aspectos personales, profesionales y de conocimiento para determinar si son aptos o no al cargo al que aspiran.

1. Levantamiento y Mejora de Procesos de Recursos Humanos:

En esta etapa del modulo se hace una revisión de los siguientes instrumentos básicos de recursos humanos:

1. Manual de Procesos
2. Plan de Trabajo
3. Elaboración del Reglamento de Recursos Humanos

En esta etapa se implementa la elaboración de perfiles en base a las normas de competencia laboral para lo cual se requiere la siguiente información:

1. Datos
2. Objetivos del cargo
3. Actividades del Cargo.
4. Actividades esenciales del cargo.
5. Matriz de Compensación.
6. Educación formal requerida
7. Capacidades adicionales requeridas
8. Conocimientos informativos requeridos
9. Destrezas o Habilidades generales
10. Destrezas especificas requeridas
11. Experiencia Laboral

Todos los aspectos arriba detallados forman parte del modelo de gestión de recurso humano en base a competencias laborales.

1. Plan de Desarrollo e Incentivos:

El modelo tiene como objetivo final el desarrollo del talento humano a través de un plan de carrera basado en la formación por competencias laborales, mediante la capacitación y especialización del personal en las áreas requeridas para poder desempeñar eficientemente el cargo asignado.

Asimismo se pretende la obtención de una correcta compensación para cada uno de los colaboradores de acuerdo a la responsabilidad y nivel del cargo asignado, analizando salarios, beneficios por seguro medico, y otros que forman parte del plan de compensación.

Una vez implementado el modelo de gestión del recurso humano en base a competencias laborales se pretende que el mismo beneficie al empleado como a la organización, asimismo que se mejore el posicionamiento de la gestión de Recursos Humanos y la percepción que se tiene de este, y finalmente que el clima laboral pueda ser afianzado para toda la organización, esta institución es pionera en la implementación de un modelo de gestión en base a competencias para la contratación de personal.

La Comisión Nacional de Bancos y Seguros es el ente regulador de todo el sistema financiero nacional, este regula los diecisiete Bancos que conforman la Asociación de Instituciones Bancarias de Honduras(en adelante AHIBA), estas a su vez están conformadas por diferentes áreas o departamentos, como ser el Área de Banca de personas, objeto de estudio de la presente investigación.

## BANCA DE PERSONAS

Es el área encargada de atender las operaciones de las personas naturales, en ella se realizan actividades bancarias de financiamiento de productos y servicios, el cual está orientado a una clientela constituida por personas físicas, gestionando su cartera de inversiones, incluyendo la gestión de activos, la oferta de préstamos, así como la prestación de otra serie de servicios bancarios.

Según datos obtenidos del BCH, dentro de las actividades comerciales del país en el 2012 se puede observar un incremento en el sector de servicios, el cual presenta variación porcentual relativa de 12.3 en relación al año anterior, lo cual evidencia una evolución ascendente en los servicios financieros bancarios.

El sector financiero otorga préstamos por institución según el destino, a Julio de 2012 los préstamos de los bancos comerciales dirigidos al sector industrial representan el 29%, financiamiento de las exportaciones representa un 7%, para el sector de servicios un 27%, para el sector de transporte y comunicaciones un 5%, y para el sector comercio un 32%.[[44]](#footnote-44)

Dentro del sector de servicios el Banco con mayor porcentaje de participación es Banco Ficohsa, seguido por Banco Atlántida, y Banco de Occidente.

En el sector bancario a nivel nacional, el financiamiento de servicios representa un 26% del total de préstamos, geográficamente el 50% de la colocación está representada por Francisco Morazán, un 35% para la zona de Cortés y el resto en otros zonas, por lo que se evidencia que el área de banca de personas forma parte fundamental de la economía a nivel nacional, siendo un pilar dentro del funcionamiento de las instituciones del sector bancario.[[45]](#footnote-45)

### Productos y Servicios:

Son diseñados para satisfacer las necesidades de los clientes, que se desempeñan en las más diversas actividades tanto personales como empresariales, permitiéndoles realizar sus operaciones en una forma más eficiente, eficaz y conveniente, los cuales se detallan a continuación:

1. Cuentas de Ahorro
2. Banca por internet
3. Tarjetas de Debito
4. Tarjetas de Crédito
5. Seguros
6. Anticipos de Efectivo
7. Créditos para Consumo
8. Créditos para Vivienda
9. Créditos para Vehículos
10. Remesas Familiares

### Estructura del Área Banca de Personas

Los productos que se manejan en esta área comprenden: Programas de créditos*,* Préstamos Personales, Préstamos para financiamiento de Auto, Préstamos para Vivienda, Préstamos para tarjetas de crédito, captación de recursos, etc.

El departamento de banca de personas, está conformado por:

1. Gerente de banca de personas,
2. Gerentes de unidades de negocios,
3. Coordinadores de ventas,
4. Supervisores,
5. Jefes
6. Oficiales o asesores de negocios

Los empleados del área de banca de personas tienen una asignación de metas anual, el cumplimiento de las mismas se revisan mensualmente.

Figura 1 Organigrama del Área de Banca de Personas

**Gtes. Regionales**

**Jefes**

**Gtes. Unidad de Negocios**

**Coordinadores**

**Supervisores**

**Oficiales o asesores de negocios**

Fuente: Propia

En la investigación se pudo detectar que debido a la inexistencia de un modelo de gestión en base a competencias laborales dentro de las instituciones bancarias, cada una de ellas utilizan métodos tradicionales para la contratación de personal, ajustándolos a las políticas internas de reclutamiento, selección y contratación de personal del área de Recursos Humanos, basados en sus manuales de descripción de perfiles y no en competencias laborales necesarias para la correcta selección del talento humano que se contrata en el Área de Banca de Personas.

La Asociación Nacional de Instituciones Bancarias (en adelante AHIBA), informa que en Honduras no existe un modelo de gestión en base competencias laborales, por lo que las competencias requeridas para estos cargos están definidas y estipuladas por cada una de las instituciones, las cuales no están estandarizadas, y varían inclusive dependiendo la ubicación geográfica, lo cual evidencia la deficiencia en el proceso de selección del personal, debido a que no se cuenta con un modelo eficiente que valide el proceso de contratación.

La investigación realizada confirma que no se tiene claridad en la aplicación de las competencias laborales requeridas, por lo que se refleja la falta de información e implementación del tema de competencias, en algunas de estas instituciones bancarias no se cuenta con procesos de selección, más que la aplicación de criterios y evaluación de perfil académico y la experiencia de los candidatos a optar a los cargos vacantes.

Dentro de las instituciones Bancarias el área de Banca de Personas está conformada por todos los puestos que tienen relación directa con el cliente y que brindan asesoría de los diferentes productos y servicios financieros que estás comercializan.

En estos cargos se necesita la contratación de personal con el perfil adecuado para poder llevar a cabo de manera eficaz todas las funciones que requiere el cargo, y que estos cuenten con las competencias necesarias para poder ejecutarlo.

Dentro del Área de Banca de personas podemos mencionar los diferentes cargos:

1. Oficial de Atención al Cliente
2. Subgerente de Agencia o Supervisor
3. Gerente de Agencia
4. Ejecutivo de Cuenta
5. Asesor Financiero
6. Jefe de Banca de Personas
7. Gerente de Banca de Personas (Unidad de Negocio).

A continuación se detalla una breve descripción de las principales funciones que se desempeñan en los cargos antes mencionados:

1. Agente de Atención al Cliente:

Recepción, atención y resolución las consultas, solicitudes y quejas que los clientes presenten en el área de servicio al cliente sobre los diferentes productos y servicios financieros.

1. Subgerente de Agencia:

Supervisión del personal de servicio al cliente asignado bajo su cargo, así como del correcto funcionamiento de la operatividad de la agencia de la cual es responsable.

1. Gerente de Agencia:

Gerenciamiento de la Agencia asignada bajo su responsabilidad, con funciones de administración del recurso humano, operatividad de la sucursal, cumplimiento de metas y elaboración de planes estratégicos para el logro de los objetivos, atención de clientes casos especiales.

1. Ejecutivo de Cuenta:

Colocación de productos y servicios que ofrece la institución, cumplimiento de metas, y asesoramiento pre y post venta, a los clientes sobre consultas y solicitudes que presenten sobre los productos adquiridos, dentro de la sucursal.

1. Asesor de Banca de Personas:

Colocación de productos y servicios que ofrece la institución, cumplimiento de metas, y asesoramiento pre y post venta, a los clientes sobre consultas y solicitudes que presenten sobre los productos adquiridos, labor de campo.

1. Jefe de Banca de Personas:

Supervisión del personal bajo su cargo para asegurar que se brinde la asesoría adecuada a los clientes, sobre los productos y servicios financieros por estos adquiridos, administración del personal, y cumplimiento de metas, entrenamiento y retroalimentación sobre el proceso de venta de los asesores asignados bajo su cargo.

1. Gerente de Banca de Personas:

Gerenciamiento del Área de Personas, administración del recurso que conforman el área, elaboración de planes estratégicos para el cumplimiento de metas, contratación del personal, elaboración de planes de trabajo y motivacionales, administración de los recursos disponibles para el cumplimiento de objetivos.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

## 3.1 Definición Conceptual y Operacional de las Variables

Se detallan las dos variables del estudio de investigación:

1. Competencias Laborales del sistema bancario en el área de banca de personas.
2. Métodos utilizados en el proceso de selección de personal en el área de banca de personas.

Tabla 1 Conceptualización y Operacionalización de las Variables

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Objetivos | Hipótesis | Variables | Definición Conceptual | Definición Operacional | Indicadores |
| Determinar cuáles son las competencias laborales requeridas en el sistema bancario de Honduras | H1: En Honduras no existe un modelo de gestión en base a competencias laborales para la contratación de personal en el Sector Bancario en el área de Banca de Personas. | Competencias Laborales requeridas por el sistema bancario en el área de banca de personas | Competencia es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o un desempeño superior en un trabajo o situación. (Spencer y Spencer 1993).[[46]](#footnote-46) | Son todas la competencias laborales requeridas para la selección de personal por el sistema bancario, las cuales se evalúan a través de diferentes métodos | Liderazgo, Orientación a resultados, Empoderamiento, Ética, Comunicación, Habilidad Analítica, Tolerancia a la presión, Adaptabilidad-Flexibilidad, Trabajo en Equipo, Productividad, Capacidad de Aprendizaje, Orientación al Cliente, Responsabilidad, Dinamismo-Energía, Iniciativa-Autonomía |

Fuente Propia

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Objetivos | Hipótesis | Variables | Definición Conceptual | Definición Operacional | Indicadores |
| Identificar los métodos utilizados por el Sector Bancario Hondureño para la selección de personal en el área de banca de personas. | H2: La AHIBA asegura que todas las instituciones bancarias que las conforman realiza sus procesos de selección en base a modelos tradicionales basados en sus políticas internas. | Métodos utilizados en el proceso de selección de personal en el área de banca de personas. | Selección de personal es escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.[[47]](#footnote-47) | Son todas las técnicas que se utilizan dentro del proceso de selección de personal dentro del sistema bancario. | Entrevista dirigidas, Exámenes Psicométricos, Exámenes de Conocimiento, Exámenes Médicos, Verificación de Referencias |

Fuente Propia

## 3.2 Planteamiento de Hipótesis

La presente investigación es de carácter de tipo descriptivo, lo que se pretende es comprobar que en Honduras no existe un modelo de contratación en base a competencias laborales, para ello se entrevisto a los jefes y oficiales responsables de la contratación de personal de recursos humanos de las instituciones bancarias, para lo cual se plantea la siguiente hipótesis:

H1: En Honduras no existe un modelo de gestión en base a competencias laborales para la contratación de personal en el Sector Bancario en el área de Banca de Personas.

H2: La AHIBA asegura que todas las instituciones bancarias que las conforman realizan sus procesos de selección en base a modelos tradicionales basados en sus políticas internas.

## 3.3 Alcance de la investigación

La presente investigación tiene un alcance de tipo descriptivo, debido a que lo que se pretende en el mismo es la medición de las variables, como ser: las competencias laborales del área de banca de personas, así como la contratación basada en competencias laborales.

Se busca describir los hechos existentes en la actualidad, y cuáles son las competencias que se requieren dentro de los procesos de selección y contratación de personal existentes para el área de banca de personas.

Enfoque Cualitativo:

Al realizar el levantamiento de datos se utilizará un instrumento de tipo cualitativo (cuestionario).

## 3.4 Diseño de la Investigación

La investigación tiene un diseño de investigación no experimental, se busca observar el fenómeno ya dado y analizarlo, puesto que tiene como objetivo principal determinar las competencias laborales que demanda el Sector Bancario Hondureño en el Área de Banca de Personas, y analizar las situación actual de estas en el contexto nacional en la actualidad.

Es una investigación no experimental de tipo transeccional o transversal descriptiva, ya que pretende analizar las variables de competencias laborales y la contratación de personal, después de describirlas y ubicarlas dentro de la realidad actual.

## 3.5 Población y Muestra

**Población**

La población de la investigación está constituida por los diecisiete bancos que conforman el Sistema Bancario Nacional y que están inscritos en la AHIBA.

Se ha determinado que la unidad de análisis estará compuesta por el Área de Recursos Humanos de todas las instituciones bancarias existentes en el país, específicamente a los gerentes de recursos humanos o al personal involucrado en el proceso de selección y contratación de personal.

Las diecisiete instituciones bancarias que existen en el país son:

1. Citibank
2. Banco Atlántida
3. Banco Ficohsa
4. Banpaís
5. Bac Honduras
6. Banco Continental
7. Banco Popular
8. Banco Lafise
9. Banco Promerica
10. Bancahfe
11. Banco Ficensa
12. Banco de Occidente
13. HSBC
14. Banco de los Trabajadores
15. Banadesa
16. Banco Procredit
17. Banco Azteca

De los diecisiete bancos existentes a nivel nacional, no todos cuentan con un área habilitada para la de atención de consultas a los usuarios financieros, aunque todos ofrecen los diferentes productos y servicios financieros que se comercializan en el área de Banca de personas, por ser considerados como bancos de segundo piso.

Los bancos de segundo piso son las instituciones financieras que mediante el mecanismo de redescuento, facilitan recursos de crédito a través de intermediarios financieros autorizados.[[48]](#footnote-48)

La investigación de campo se realizará a los gerentes de recursos humanos de las instituciones Bancarias en Honduras, o personal de recursos humanos directamente involucrado en el proceso de selección y contratación, para analizar los puestos del Área de Banca de Personas, los cuales se detallan a continuación:

1. Agente de Atención al Cliente
2. Subgerente de Agencia
3. Gerente de Agencia
4. Ejecutivo de Cuenta
5. Asesor Financiero
6. Jefe de Banca de Personas
7. Gerente de Banca de Personas

**Muestra:**

Como muestra se tomo el ochenta y ocho por ciento (88%) de las instituciones bancarias que corresponden a la población, la cual equivale a quince instituciones bancarias que forman parte de la AHIBA, las dos instituciones bancarias que no forman parte de la muestra son HSBC y Banco Procredit debido a que por políticas internas no brindan información sobre sus procesos, a continuación se mencionan las instituciones bancarias que proporcionaron la información:

1. Citibank
2. Banco Atlántida
3. Banco Ficohsa
4. Banpaís
5. Bac Honduras
6. Banco Continental
7. Banco Popular
8. Banco Lafise
9. Banco Promerica
10. Bancahfe
11. Banco Ficensa
12. Banco de Occidente
13. Banco de los Trabajadores
14. Banadesa
15. Banco Azteca

## 3.6 Instrumento de Medición

En la presente investigación el instrumento de medición que se aplicó es el cuestionario.

Se elaboró el cuestionario en base a una serie de preguntas en relación a las competencias laborales y los métodos de contratación del Sector Bancario Hondureño en el Área de Banca de Personas, con el objeto de medir las dos variables centrales del presente estudio.

Se realizaron preguntas de tipo cerrado, para poder recolectar toda la información necesaria del tema, y luego poder codificar la información obtenida y evaluar los resultados de la misma.

En el cuestionario se mencionan quince competencias requeridas por los bancos en esta área, pudiendo obtener una de las siguientes categorizaciones: indispensable, preferible, o no requerida. Así mismo se brinda una pequeña descripción de cada una de ellas, de igual forma se preguntó sobre los métodos utilizados en la selección de personas en el área de banca de personas a lo cual podían responder si aplica o no aplica el método mencionado.

La validez del instrumento se realizo utilizando la prueba de Alpha Cronbach con los resultados obtenidos de una prueba piloto aplicada a veinte encuestados que laboran dentro de los departamentos de recursos humanos de las instituciones bancarias a nivel nacional la cual arrojo un índice de confiabilidad del 97%. (Ver Anexo).

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Los resultados que a continuación se presentan fueron obtenidos de las encuestas aplicadas a los gerentes y personal responsable del proceso de selección de personal de las instituciones bancarias en el área de banca de personas, fueron codificados y se tabularon en una hoja electrónica de excel donde posteriormente se procedió a realizar el cálculo de las frecuencias con las cuales se generaron los gráficos correspondientes.

1. Competencias laborales requeridas por el sector bancario en el área de Banca de personas:

Tabla 2 Competencias Laborales Requeridas

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **INSTITUCION FINANCIERA** | **Puntuación Total Competencias PT** | **Numero de Afirmaciones NT** | **Promedio Competencias Requeridas** |
| BANCO CONTINENTAL | 52 | 23 | 2.26 |
| BANADESA | 50 | 23 | 2.17 |
| CITIBANK | 47 | 23 | 2.04 |
| BACCREDOMATIC | 44 | 23 | 1.91 |
| BANCO DE OCCIDENTE | 44 | 23 | 1.91 |
| BANPAIS | 43 | 23 | 1.87 |
| BANCO POPULAR | 42 | 23 | 1.83 |
| BANCO DE LOS TRABAJADORES | 41 | 23 | 1.78 |
| BANHCAFE | 39 | 23 | 1.70 |
| BANCO LAFISE | 38 | 23 | 1.65 |
| PROMERICA | 38 | 23 | 1.65 |
| BANCO AZTECA | 38 | 23 | 1.65 |
| BANCO ATLANTIDA | 35 | 23 | 1.52 |
| FICENSA | 34 | 23 | 1.48 |
| BANCO FICOHSA | 33 | 23 | 1.43 |

Fuente Propia

De acuerdo a los resultados el índice más alto lo obtuvo Banco Continental con un 2.26%, lo cual lo significa que es la institución bancaria que requiere el mayor número de competencias laborales en el proceso de selección de personal en el área de banca de personas, seguido de Banadesa y Citibank.

El banco con el menor número de competencias requeridas en el proceso de selección es Banco Ficohsa, el cual presenta un promedio del 1.43% en la escala.

Gráfico 1 Competencias requeridas sistema bancario Escala de Likert

Gráfico 2 Competencia Laboral Iniciativa-Autonomía

Según la investigación la competencia laboral Iniciativa-Autonomía es requerida por el 60% de las Instituciones Bancarias existentes en Honduras.

Gráfico 3Competencia Laboral Dinamismo-Energía

Se observa que la competencia laboral Dinamismo-Energía se requiere por más de la mitad de las instituciones bancarias en un 67%, y el 33% considera que es preferible en el proceso de selección para el área de banca de personas.

Gráfico 4 Competencia Laboral Responsabilidad

En la mayoría de las instituciones bancarias el (93%) la responsabilidad es considerada indispensable para el proceso de selección, específicamente en el área de banca de personas ya que son quienes dan la imagen de la institución ante los clientes.

Gráfico 5 Competencia Laboral Orientación al Cliente

La competencia laboral Orientación al Cliente es considerada indispensable dentro del proceso de selección de personal de las instituciones bancarias, ya que el 87% la requieren en sus procesos de selección de personal en el área de banca de personas, siendo congruente con los estándares establecidos en el mercado.

Gráfico 6 Competencia Laboral Capacidad de Aprendizaje

Capacidad de Aprendizaje es una de las competencias laborales que las instituciones bancarias la requieren en un 73% por lo cual la consideran importante debido a la complejidad de los puestos existentes dentro del área de banca de personas.

Gráfico 7 Competencia Laboral Productividad

La productividad en el área de banca de personas es una de las competencias laborales considerada como indispensable ya que el 80% de ellas la requieren, debido a que se asignan metas que deben ser alcanzadas por los empleados que laboran en dicha área.

Gráfico 8 Competencia Laboral Trabajo en Equipo

Según los resultados obtenidos trabajo en equipo es considerada como una competencia indispensable en la selección de personal, es requerida por el 60% de las instituciones bancarias en el proceso de contratación de personal.

Gráfico 9 Competencia Laboral Adaptabilidad-Flexibilidad

Se observa que la adaptabilidad-flexibilidad, es considerada indispensable por las instituciones bancarias ya que es requerida por el 60% de las mismas en el proceso de selección de personal en al área de banca de personas.

Gráfico 10 Competencia Laboral Tolerancia a la Presión

Según los resultados obtenidos la competencia laboral tolerancia a la presión es indispensable para laborar en el área de banca de personas, el 80% de las instituciones las requiere y considera dentro de sus procesos, ya que es un área donde se tiene contacto directo con el cliente y presión por el logro de metas.

Gráfico 11 Competencia Laboral

Se observa que la competencia laboral Habilidad Analítica no es considerada indispensable ya que solamente el 40% la toman en cuenta en sus procesos, y el 47% la consideran preferible o deseable, y el 13% no la requieren en sus procesos.

Gráfico 12 Competencia Laboral Comunicación

Queda evidenciado que la Comunicación como competencia si se toma en cuenta en la mayoría de las instituciones bancarias ya que el 87% de ellas las requieren en sus procesos de selección.

Gráfico 13 Competencia Laboral Ética

Trece de las instituciones bancarias opinan que la Ética es una competencia indispensable en sus procesos de selección, el 87% de ellas las requieren y no solamente en esta área, aplica para la selección de personal de toda la institución.

Gráfico 14 Competencia Laboral Empoderamiento

Se observa que el empoderamiento se considera como una competencia no requerida dentro de los procesos de selección en el área de banca de personas, ya que el 60% de ellas no las requieren en su proceso de selección y solamente el 13% la consideran indispensable.

Gráfico 15 Competencia Laboral Orientación a Resultados

El 87% de las instituciones bancarias consideran indispensable la competencia laboral Orientación a Resultados y las requieren en sus procesos de selección.

Gráfico 16 Competencia Laboral Liderazgo

Según se observa la competencia liderazgo solamente el 53% de las instituciones bancarias la requieren dentro de sus procesos de selección, el 27 % la consideran preferible, y el 20% la consideran no requerida.

Gráfico 17 Método de Entrevista Dirigida para la selección de personal

La entrevista dirigida tiene un 100% de aplicación en las instituciones bancarias, es utilizada en el proceso de selección de personal.

Gráfico 18 Aplicación de Examen Psicométrico en el proceso de selección de personal

El examen psicométrico tiene un 87% de aplicación en las instituciones bancarias, es utilizado para tener información sobre el perfil psicológico del candidato que se desea contratar.

Gráfico 19 Centro de Evaluación

El centro de evaluación o assessment center tiene una aplicación del 7%, por lo que se observa que el 93% de las instituciones bancarias no lo utiliza en su proceso de selección, este es uno de los métodos modernos y una herramienta muy útil para la contratación de personal en base a competencias.

Gráfico 20 Exámenes de Conocimientos

Se observa según los resultados obtenidos, que el examen de conocimientos tiene una aplicación del 94% dentro del proceso de selección de personal del sector bancario en el área de banca de personas.

Gráfico 21 Exámenes Médicos

Solamente el 60% de las instituciones aplican exámenes médicos en el proceso de selección de personal, ya que hay instituciones que las consideran como discriminación.

Gráfico 22 Validación de Referencias

Se observa que la verificación de referencias tiene una aplicación del 93%, es utilizada en el proceso de selección de personal en la mayoría de las instituciones, ya que es aquí donde se valida la información del aspirante al puesto vacante.

Gráfico 23 Métodos utilizados en el proceso de Selección de personal

En este grafico se puede observar el comportamiento de cada método utilizado en el proceso de selección, según los resultados obtenidos el Centro de Evaluación o Assesment Center no es utilizado por el 93% de las instituciones financieras, considerando que es una herramienta importante debido a que evalúa a los aspirantes por medio de varias técnica y varios observadores, lo que hace que el “elegido” lo proponen varios observadores y no el juicio de una sola persona.

Gráfico 24 Gráfico Comparativo de Competencias según su requerimiento

Fuente: propia

Se observa que la competencia responsabilidad es la que más se requiere a nivel del Sector Bancario a nivel nacional, se aprecia cinco competencias predominantes las cuales son Responsabilidad, Orientación a Resultados, Ética, Comunicación y Orientación al Cliente, las tres competencias

CAPITULO 5. Discusión de Resultados a la luz del Marco Teórico

En atención al análisis de datos, a continuación se realiza un estudio final de cada una de las variables, con el objetivo de aceptar o rechazar las hipótesis de investigación planteadas.

1. Inexistencia de un Modelo de contratación por competencias

H1: En Honduras no existe un modelo de gestión en base a competencias laborales para la contratación de personal en el Sector Bancario en el área de Banca de Personas.

La hipótesis de investigación planteada se acepta, debido a que según los resultados obtenidos en la investigación realizada en Honduras de las diecisiete instituciones bancarias existentes ninguna de ellas utiliza un modelo de gestión de personal por competencias en la contratación del personal certificado.

Se pudo comprobar que todas las instituciones bancarias dentro de sus procesos de contratación de personal en los diferentes métodos que utilizan requieren una serie de competencias laborales, pero que dichas competencias no están certificadas por la NTCL, por lo que el proceso de contratación que realizan no está certificado bajo un modelo de gestión de contratación en base a competencias laborales.

El 80% de las instituciones bancarias sujetas a estudio consideran al menos el 50% de las competencias laborales en sus procesos.

H2: La AHIBA asegura que todas las instituciones bancarias que las conforman realizan sus procesos de selección en base a modelos tradicionales basados en sus políticas internas.

La hipótesis de investigación se acepta, ya que según la investigación realizada se puede determinar que en Honduras, en el Sector Bancario , todas las instituciones bancarias del país rigen sus políticas de selección en base a modelos tradiciones y a las políticas internas establecidas en cada una de estas instituciones, el 100% utiliza los métodos tradicionales en la selección de personal en el área de banca de personas, como ser la entrevista dirigida, exámenes psicométricos, exámenes de conocimiento y médicos, así como la verificación de referencias.

Los bancos locales dentro de los cuales podemos mencionar Banco Ficohsa, Banco Atlántida, Banco de Occidente por ejemplo, rigen sus políticas de selección basados en métodos tradicionales tales como serexámenes psicométricos para determinar las capacidades de los aspirantes, en base a entrevistas realizadas por el personal encargado de esta responsabilidad dentro del departamento de Recursos Humanos, y tomando en cuenta la experiencia adquirida en áreas de trabajo específicas por parte de los candidatos.

No existe localmente ninguna regulación que exija a las instituciones bancarias que el proceso de selección y contratación de personal sea basado en un modelo certificado en base a competencias laborales certificado por la NTCL.

CAPITULO 6. Conclusiones y Recomendaciones

## CONCLUSIONES

Fueron expuestas dos Hipótesis de investigación, para identificar las variables competencias laborales y métodos de selección de personal dentro del sector bancario en el área de banca de personas, en el marco de un estudio con un enfoque cualitativo de una investigación de carácter descriptivo, con un diseño no experimental de tipo transeccional o transversal, se comprobó, que se identifica una evidencia satisfactoria de las variables indicadas, por lo que fueron aceptadas las hipótesis de la investigación.

La investigación demostró que efectivamente en Honduras no existe un modelo de gestión en base a competencias laborales para la contratación de personal en el sector bancario en el área de banca de personas, debido que a pesar de que en los diferentes métodos de selección utilizados se requieren una serie de competencias laborales, estás no están certificadas por la NTCL bajo un proceso de contratación basado en competencias, todas las instituciones bancarias utilizan los métodos tradicionales de selección de personal dentro de los cuales se pudieron determinar la entrevista dirigida, aplicación de exámenes psicométricos, de conocimiento y técnicos, y la verificación de referencias familiares y profesionales.

Se identifico que a nivel nacional solamente la Comisión Nacional de Bancos y Seguros lleva a cabo su proceso de contratación de personal en base a un modelo de gestión por competencias, el cual fue adquirido por dicha institución con ayuda del Banco Interamericano de Desarrollo para su financiamiento.

## RECOMENDACIONES

Iniciar la formación basada en competencias laborales e incluirlos en los planes de estudio de las instituciones educativas encargadas de formar a los profesionales del futuro que entrarán al mercado laboral y desempeñarán los cargos vacantes dentro de las instituciones bancarias.

Asegurar el éxito en el proceso de selección de candidatos que cuenten con las aptitudes y habilidades requeridas por las instituciones para desempeñarse eficazmente dentro del sector bancario en el área de banca de personas a través de la formación en base a competencias laborales.

Gestionar fondos por parte de las instituciones bancarias para la adquisición de un modelo de gestión en base a competencias laborales y llevar a cabo su proceso de selección de personal en base a dicho modelo, de manera que se asegure la correcta selección de talentos y que dicho proceso sea efectivo.

Socializar por parte de la CNBS con el resto de las instituciones bancarias el modelo de gestión en base a competencias laborales para que estas en primera instancia lo conozcan y posteriormente puedan incorporarlo en sus procesos de selección de personal.

BIBLIOGRAFIA

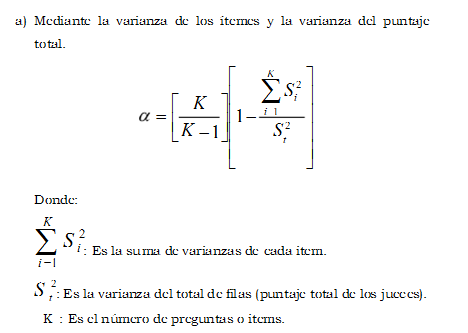
1. Alles, M. (2002). *Dirección Estratégica De Recursos Humanos Por Competencias: El Diccionario*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica
2. Chiaventato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá, Colombia: Editorial McGraw Hill
3. Delgado A., Figueroa M., Lopez Galindo M., Lopez Garza M., Perez S., Zarazua J., Zubillaga A. (2012). *Un Enfoque De Sistemas A Las Competencias Laborales*. Recuperado de <http://www.publicaciones.ipn.mx/WPS/WCM/CONNECT/D8A71000425BB35EB7F9B75A5EBC1AE/15543BCD.PDF?MOD=AJPERES>
4. Entrevista Edgardo Valenzuela (2012). Jefe Técnico Docente, INFOP
5. Entrevista Sandra Rivera Galo (2012). Jefe Recursos Humanos, CNBS
6. Hernandez Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, M.(2010). *Metodología De La Investigación*. Perú: McGraw Hill
7. Proyecto Metas. (2011).*Informe Encuesta Empresarial*. Recuperado de <http://www.proyectometas.org/noticias/item/proyecto-metas-oficializa-su-visionario-proyecto-educativo>
8. Real Academia Española. (2012). *Diccionario Usual*. Recuperado de <http://buscon.rae.es/drae/srv/search?id=fSQnv7jA5DXX2EuU43NN%7CVuiwZdxshDXX2EhsG1Vu>
9. Saluja, S. (1997). *La Capacitación Basada En Competencias En El Reino Unido*. México: Limusa
10. Tejada Fernández, J. (1999). *Acerca De Las Competencias Profesionales*. Barcelona, España: Iberoamericana
11. Universidad De Las Américas Puebla. (2012). *Marco Teórico*. Recuperado de <http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/estevez_b_fl/capitulo2.pdf>
12. Valladares, N. (2007). *Programa De Capacitación Basado En La Descripción De Puestos Por Competencias Laborales Para El Personal Del Departamento De Recursos Humanos En Una Industrial Del Plástico*. Tesis De Licenciatura No Publicada, USAC, Guatemala, Guatemala
13. Vargas, F. (2012). *La Gestión De La Calidad En La Formación Profesional*. Recuperada de <http://www.ilo.org/public//spanish/region/ampro/cinterfor/rct/36rct/doc_ref/doc2/viii.htm>
14. <http://es.mimi.hu/economia/banco_de_segundo_piso.html>
15. http://www.bch.hn

ANEXOS

Anexo No. 1

****

Anexo No. 2

****

Anexo No. 3

1. *Índice detallado por Competencias laborales*

Existe un índice de competencias laborales, el cual aparece desglosado en el libro Diccionario de Competencias Laborales de Martha Alles, donde se clasifican de acuerdo a los siguientes niveles:

Competencias Cardinales

1. Compromiso

2. Ética

3. Prudencia

4. Justicia

5. Fortaleza

6. Orientación al cliente

7. Orientación a los resultados

8. Calidad del trabajo

9. Sencillez

10. Adaptabilidad al cambio

11. Temple

12. Perseverancia

13. Integridad

14. Iniciativa

15. Innovación

16. Flexibilidad

17. Empowerment

18. Autocontrol

19. Desarrollo de las personas

20. Conciencia organizacional

Niveles ejecutivos

21. Desarrollo del equipo

22. Modalidades de contacto

23. Habilidades mediáticas

24. Liderazgo

25. Liderazgo para el cambio

26. Pensamiento estratégico

27. Empowerment

28. Dinamismo – Energía

29. Portability/Cosmopolitismo/Adaptabilidad

30. Relaciones públicas

31. Orientación al cliente

32. Trabajo en equipo

33. Orientación a los resultados

34. Integridad

35. Liderazgo (II)

36. Empowerment (II)

37. Iniciativa

38. Entrepreneurial

39. Competencia del náufrago

Niveles Intermedios y Otros Niveles

40. Adaptabilidad a la Flexibilidad

41. Colaboración

42. Calidad del trabajo

43. Dinamismo – Energía

44. Empowerment

45. Franqueza - Confiabilidad – Integridad

46. Habilidad analítica

47. Iniciativa - Autonomía – Sencillez

48. Liderazgo

49. Modalidades de contacto

50. Nivel de compromiso - Disciplina personal –Productividad

51. Orientación al cliente interno y externo

52. Profundidad en el conocimiento de los productos

53. Orientación a los resultados

54. Orientación al cliente

55. Negociación

56. Comunicación

57. Aprendizaje continúo

58. Credibilidad técnica

59. Presentación de soluciones comerciales

60. Resolución de problemas comerciales

61. Trabajo en equipo

62. Capacidad de planificación y de organización

63. Iniciativa

64. Innovación

65. Adaptabilidad al cambio

66. Perseverancia

67. Temple

68. Conocimiento de la industria y el mercado

69. Construcción de relaciones de negocios

70. Pensamiento analítico

71. Manejo de relaciones de negocios

72. Pensamiento conceptual

73. Dirección de equipos de trabajo

74. Desarrollo estratégico de recursos humanos

75. Impacto e influencia

76. Capacidad de entender a los demás

77. Orientación al cliente (II)

78. Trabajo en equipo (II)

79. Orientación a los resultados (II)

80. Integridad niveles intermedios

81. Liderazgo (II)

82. Empowerment (II)

83. Iniciativa (II)

84. Flexibilidad

85. Autocontrol

86. Búsqueda de información

87. Conciencia organizacional

88. Confianza en sí mismo

89. Desarrollo de relaciones

90. Desarrollo de las personas

91. Impacto e influencia (II)

92. Pensamiento analítico (II)

93. Preocupación por el orden y la claridad

94. Pensamiento conceptual (II)

95. Entrepreneurial

96. Competencia “del náufrago”

Niveles Iniciales

97. Alta adaptabilidad – Flexibilidad

98. Capacidad para aprender

99. Dinamismo – Energía

100. Habilidad analítica

101. Iniciativa – Autonomía

102. Liderazgo

103. Modalidades de contacto

104. Orientación al cliente interno y externo

105. Productividad

106. Responsabilidad

107. Tolerancia a la presión

108. Trabajo en equipo

109. Flexibilidad78110.Autocontrol

111. Búsqueda de información

112. Conciencia organizacional

113. Confianza en sí mismo

114. Desarrollo de relaciones

115. Desarrollo de las personas

116. Impacto e influencia

117. Pensamiento analítico

118. Preocupación por el orden y la claridad

119. Pensamiento conceptual

Competencias del Conocimiento

120. Apoyo a los compañeros

121. Autodirección basada en el valor

122. Responsabilidad personal

123. Innovación del conocimiento

124. Profesionales inteligentes

125. Desarrollo de profesionales inteligentes

126. Competencias de los profesionales del conocimiento

127. Desarrollo de redes flexibles

128. Desarrollo de redes inteligentes

129. Conocimiento inteligente

130. Crear equipos de alto rendimiento que ofrezcan oportunidades desafiantes

131. Redes a partir de comunidad de intereses

132. Trabajo en equipo centrado en objetivos

133. Comunicación para compartir conocimientos

134. Orientar y desarrollar a otras personas

135. Desarrollar la relación con el cliente9

136. Gerenciamiento (management) de proyectos

137. Comprender el negocio del cliente

138. Demostrar valor

139. Metodología para la calidad

140. Herramientas al servicio del negocio

141. Manejo de relaciones de negocios (networking)

142. Construcción de relaciones de negocios

143. Innovación

144. Adaptabilidad al cambio

145. Manejo de relaciones de negocios (networking)

146. Dirección de equipos de trabajo

147. Temple

148. Portability/Cosmopolitismo/Adaptabilidad

149. Competencia asesina

150. Desarrollo estratégico de los recursos humanos

151. Desarrollo del equipo

152. Modalidades de contacto

153. Habilidades mediáticas

154. Liderazgo para el cambio

155. Pensamiento estratégico

156. Empowerment

157. Dinamismo- Energía

158. Relaciones públicas

159. Entrepreneurial digital

160. Competencia “del náufrago”

Anexo No. 4

*Formato de Cuestionario utilizado en la investigación:*

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE HONDURAS**

**No.\_\_\_\_\_\_**

“NUESTRA SEÑORA REINA DE LA PAZ”

DIRECCIÓN DE POSTGRADO E INVESTIGACIÓN

**MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

|  |
| --- |
| **CUESTIONARIO** |
| **Introducción**  Somos estudiantes de la UNICAH de la maestría en Administración de Empresas con Orientación en Recursos Humanos, nuestra investigación de tesis está basada en Las Competencias Laborales requeridas por el Sistema Bancario en el Área de Banca de Personas, como este tema se a convertido de gran importancia para la contratación de personal. El presente instrumento tiene como objetivo conocer las competencias requeridas en esta área basado en su experiencia. Toda la información recolectada será utilizada para fines estrictamente educativos.  Datos Generales: marque con una X en el espacio que corresponda a sus características. | |

Genero F\_\_\_\_\_\_\_ M\_\_\_\_\_\_\_

Antigüedad en la empresa\_\_\_\_\_\_años\_\_\_\_\_ meses.

Cargo \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Instrucciones:**

Seleccione con una x la competencia laboral requerida para la contratación de personal en el Área de Banca de Personas, y en los últimos tres campos en blanco favor adicionar competencias que son requeridas y no se incluyen en el listado.

Banca de Personas: Actividad bancaria de financiamiento y servicios de un banco, orientada a una clientela constituida por personas físicas, gestionando su cartera de inversiones, incluyendo la gestión de activos, la oferta de préstamos, así como la prestación de otra serie de servicios bancarios.

|  |  |
| --- | --- |
| **A** | **Indispensable** |
| **B** | **Preferible o Deseable** |
| **C** | **No requerida** |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Competencias | **A** | **B** | **C** |
| 1. Iniciativa-Autonomía: es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no solo en lo que hay que hacer en el futuro. |  |  |  |
| 2. Dinamismo-Energía: adaptabilidad para trabajar en situaciones cambiantes con interlocutores diversos en espacios cortos de tiempo y jornadas de trabajo prolongadas. Dejar todas las descripciones con mismo tipo de letra. |  |  |  |
| 3. Responsabilidad: es el compromiso que un individuo tiene para reflexionar, administrar, orientar y valor las consecuencias de sus actos. |  |  |  |
| 4. Orientación al Cliente: deseo servir al cliente, comprender y satisfacer sus necesidades. |  |  |  |
| 5. Capacidad de Aprendizaje: es el proceso por el cual se adquieren habilidades o conocimientos, conductas o valores como resultado del estudio, la experiencia, la instrucción, el razonamiento y la observación. |  |  |  |
| 6. Productividad: Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. |  |  |  |
| 7. Trabajo en Equipo: participación activa en la consecución de una meta común. |  |  |  |
| 8. Adaptabilidad-Flexibilidad: es la capacidad para modificar la conducta personal para alcanzar objetivos cuando surgen dificultades, nuevas tareas o cambios en nuestro medio de trabajo. |  |  |  |
| 9. Tolerancia a la Presión: es la habilidad para poder seguir trabajando en situaciones de presión de tiempo, de desacuerdo, oposición y diversidad. |  |  |  |
| 10. Habilidad Analítica: capacidad para realizar un análisis lógico. |  |  |  |
| 11. Comunicación: capacidad de escuchar, hacer preguntar, y expresar conceptos de forma efectiva. |  |  |  |
| 12. Ética: Conjunto de valores morales y buenas costumbres que se espera dentro de la organización. |  |  |  |
| 13. Empoderamiento: Es capacitar a individuos o a grupos, dándoles responsabilidad para que tengan compromiso y la autonomía de tomar decisiones , puedan sentirse responsables y asumir una posición de liderazgo |  |  |  |
| 14. Orientación a Resultados: Capacidad de Administrar procesos establecidos para que no interfieran en la consecución de los resultados esperados. |  |  |  |
| 15. Liderazgo: es la capacidad de dirigir a un grupo o equipo de trabajo del que dependen otros equipos. |  |  |  |
| 16. |  |  |  |
| 17. |  |  |  |
| 18. |  |  |  |

2. Identifique cuales de los siguientes métodos se utilizan en la institución financiera donde usted labora para el proceso de selección de personal:

|  |  |
| --- | --- |
| **A** | **Aplica** |
| **B** | **No Aplica** |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Métodos de Contratación | **A** | **B** |
| 1. Métodos de Escala |  |  |
| 2. Métodos basados en Registros Observacionales. |  |  |
| 3. Métodos con Acento en la selección de comportamientos observados. |  |  |
| 4. Métodos centrados en el registro de acontecimientos críticos o exitosos. |  |  |
| 5. Métodos con Acento en la comparación entre sujetos. |  |  |
| 6. Método de Evaluación 360 o Retroalimentación. |  |  |

Muchas gracias por su colaboración

1. Entrevista Sandra Rivera, 2012, Jefe Recursos Humanos, CNBS [↑](#footnote-ref-1)
2. Universidad de las Américas Puebla, 2012 [↑](#footnote-ref-2)
3. Saluja,1997 [↑](#footnote-ref-3)
4. Ibidem. [↑](#footnote-ref-4)
5. Entrevista Edgardo Valenzuela, 2012, Jefe Técnico Docente, INFOP [↑](#footnote-ref-5)
6. Entrevista Edgardo Valenzuela, 2012, Jefe Técnico Docente, INFOP [↑](#footnote-ref-6)
7. Valladares, 2007 [↑](#footnote-ref-7)
8. Alles, 2002 [↑](#footnote-ref-8)
9. Ibidem. [↑](#footnote-ref-9)
10. Valladares, 2007 [↑](#footnote-ref-10)
11. Alles, 2002 [↑](#footnote-ref-11)
12. Alles, 2002 [↑](#footnote-ref-12)
13. Alles, 2002 [↑](#footnote-ref-13)
14. Alles, 2002 [↑](#footnote-ref-14)
15. Ibidem. [↑](#footnote-ref-15)
16. Alles, 2002 [↑](#footnote-ref-16)
17. Alles, 2002 [↑](#footnote-ref-17)
18. Ibidem. [↑](#footnote-ref-18)
19. Ibidem [↑](#footnote-ref-19)
20. Real Academia Española, 2012 [↑](#footnote-ref-20)
21. Valladares, 2007 [↑](#footnote-ref-21)
22. Valladares, 2007 [↑](#footnote-ref-22)
23. Valladares, 2007 [↑](#footnote-ref-23)
24. Ibidem. [↑](#footnote-ref-24)
25. Valladares, 2007 [↑](#footnote-ref-25)
26. Tejada, 1999 [↑](#footnote-ref-26)
27. Valladares, 2007 [↑](#footnote-ref-27)
28. Valladares, 2007 [↑](#footnote-ref-28)
29. Valladares, 2007 [↑](#footnote-ref-29)
30. Valladares, 2007 [↑](#footnote-ref-30)
31. Chiavenato, 2002 [↑](#footnote-ref-31)
32. Universidad de Las Américas Puebla, 2012 [↑](#footnote-ref-32)
33. Universidad de Las Américas Puebla, 2012 [↑](#footnote-ref-33)
34. Proyecto Metas, 2011 [↑](#footnote-ref-34)
35. Vargas, 2012 [↑](#footnote-ref-35)
36. Ibidem. [↑](#footnote-ref-36)
37. Proyecto Metas, 2011 [↑](#footnote-ref-37)
38. Ibidem. [↑](#footnote-ref-38)
39. Proyecto Metas, 2011 [↑](#footnote-ref-39)
40. Entrevista Edgardo Valenzuela, 2012, Jefe Técnico Docente, INFOP [↑](#footnote-ref-40)
41. Entrevista Sandra Rivera, 2012, Jefe Recursos Humanos, CNBS [↑](#footnote-ref-41)
42. Ibidem. [↑](#footnote-ref-42)
43. Entrevista Sandra Rivera, 2012, Jefe Recursos Humanos, CNBS [↑](#footnote-ref-43)
44. www.bch.hn [↑](#footnote-ref-44)
45. Ibidem. [↑](#footnote-ref-45)
46. Alles, 2002 [↑](#footnote-ref-46)
47. Chiavenato, 2002 [↑](#footnote-ref-47)
48. http://es.mimi.hu/economía/banco\_de\_segundo\_piso [↑](#footnote-ref-48)