



UNIVERSIDAD NACIONAL "HERMILIO VALDIZÁN" HUÁNUCO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO

E. A. P. DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



**"FORTALECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS LABORALES Y LA
COMPETITIVIDAD FINANCIERA EN EL BANCO DE LA NACIÓN
AGENCIA "A" HUÁNUCO-AÑO 2015"**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

TESISTA:

Bach. TRUJILLO RODRIGUEZ, Liseth Bereniz

HUÁNUCO – PERÚ

2015

DEDICATORIA

La concepción de este proyecto está dedicada a mis padres, pilares fundamentales en mi vida. Sin ellos, jamás hubiese podido conseguir lo que hasta ahora. Su tenacidad y lucha insaciable han hecho de ellos el gran ejemplo a seguir y destacar, no solo para mí, sino para mis hermanos. Depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad.

A Dios porque ha estado conmigo en cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar.

AGRADECIMIENTO

Este proyecto es el resultado del esfuerzo conjunto: el de mi familia, el mío, el de mis asesores, entre todos formamos un equipo de trabajo y el resultado es esta tesis. Los resultados de este, están dedicados a todas aquellas personas que, de alguna forma, son parte de su culminación, mis sinceros agradecimientos están dirigidos hacia mis padres, mis hermanos, familia, amigos y asesores.

RESUMEN

La tesis denominada: “FORTALECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS LABORALES Y LA COMPETITIVIDAD FINANCIERA EN EL BANCO DE LA NACIÓN AGENCIA “A” HUÁNUCO-AÑO 2015, ha planteado como problema general de investigación: *¿De qué manera el fortalecimiento de las competencias laborales se relaciona con la competitividad financiera en el Banco de la Nación Agencia “A” Huánuco-Año 2015?* Como problemas específicos: *¿Cuáles son los niveles de fortalecimiento de las competencias laborales en el Banco de la Nación Agencia “A” Huánuco-Año 2015?* *¿Cuáles son los niveles de competitividad financiera en el Banco de la Nación Agencia “A” Huánuco-Año 2015?* El objetivo General de investigación es: *Establecer de qué manera el fortalecimiento de las competencias laborales se relaciona con la competitividad financiera en el Banco de la Nación Agencia “A” Huánuco.* Los objetivos específicos planteados son: *Identificar los niveles de fortalecimiento de las competencias laborales en el Banco de la Nación Agencia “A” Huánuco.* *Identificar los niveles de competitividad financiera en el Banco de la Nación Agencia “A” Huánuco.* Se caracteriza por ser de tipo aplicado y de nivel correlacional fundamentalmente. La Hipótesis General planteada es: *El fortalecimiento de las competencias laborales se relaciona directamente con la competitividad financiera en el Banco de la Nación Agencia “A” Huánuco.* Las Hipótesis Específicas planteadas son: *Los niveles de fortalecimiento de las competencias laborales se encuentran en escalas superiores de la escala de medición en el Banco de la Nación Agencia “A” Huánuco.* *La competitividad financiera se encuentra en situaciones muy apreciables en el Banco de la Nación Agencia “A” Huánuco.*

Se ha obtenido los siguientes resultados que los nivel de fortalecimiento de capacidades en el banco de la nación, de un total de 578 empleados del Banco de la Nación da a conocer que 38 empleados equivalentes a un 6.57% están en un nivel pésimo y 68 empleados equivalentes a un 11.76% están en un nivel excelente. Por otra parte y en términos generales como evalúa la competitividad financiera en el Banco de la Nación Agencia "A" Huánuco, de un total de 578 empleados del Banco de la Nación da a conocer que 180 empleados equivalentes a un 31.14% están en un nivel pésimo y 3 empleados equivalentes a un 0.52% están en un nivel excelente.

En cuanto al coeficiente de correlación queda demostrado que el *fortalecimiento de las competencias laborales se encuentra en relación positiva, directa al 10.3% con la competitividad financiera en el Banco de la Nación Agencia "A" Huánuco.*

El valor de Chi Critico es igual a 9,48, por otra parte el valor de Chi Cuadrado es de 23,61 obtenida, es verdad que existen diferencias significativas entre el *fortalecimiento de las competencias laborales superiores a la escala de medición a la competitividad financiera en el Banco de la Nación Agencia "A" Huánuco.*

SUMMARY

The thesis entitled: "Strengthening labor FINANCIAL SKILLS AND COMPETITIVENESS IN THE BANK OF THE NATION AGENCY" A "HUANUCO-2015, has emerged as investigation general problem: How to strengthen job skills related to financial competitiveness in the Bank de la Nation Agency "A" Huanuco-2015? Specific problems: What are the levels to strengthen labor skills in the National Bank Agency "A" Huanuco-2015? What are the levels of financial competitiveness in the Bank de la Nation Agency "A" Huanuco-2015? General research objective is: To establish how the strengthening of labor skills related to financial competitiveness in the Bank de la Nation Agency "A" Huánuco. The specific objectives are: To identify the strengthening of labor skills in the National Bank Agency "A" Huánuco. Identify the levels of financial competitiveness in the Bank de la Nation Agency "A" Huánuco. It is characterized by being applied rate level and primarily correlational. The general hypothesis is: The strengthening of labor skills is directly related to the financial competitiveness in the Bank de la Nation Agency "A" Huánuco. Hypothesis specifics raised are: strengthening levels of labor skills are in higher scales measuring scale on the National Bank Agency "A" Huánuco. The financial competitiveness in very significant situations in the Bank de la Nation Agency "A" Huánuco.

It has obtained the following results that level of capacity building at the bank of the nation, of a total of 578 employees of the National Bank disclosed that 38 employees equivalent to a 6.57% are on a dismal level and 68 employees

VII

equivalent to 11.76% are at an excellent level. Moreover and in general terms and assesses the financial competitiveness in the National Bank Huánuco Agency, a total of 578 employees of the National Bank disclosed that 180 employees equivalent to 31.14% are on a dismal level and 3 equivalent to 0.52% employees are at an excellent level.

As for the correlation coefficient it demonstrates that the strengthening of labor skills is in positive, direct and 10.3% with financial competitiveness in the Bank de la Nation Agency "A" Huánuco.

Critical Chi value equals 9.48, otherwise the value of Chi Square 23.61 is obtained, it is true that there are significant differences between strengthening the above measurement scale financial competitive job skills the Bank de la Nation Agency "A" Huánuco.

INTRODUCCION

La presente investigación denominada: “FORTALECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS LABORALES Y LA COMPETITIVIDAD FINANCIERA EN EL BANCO DE LA NACIÓN AGENCIA “A” HUÁNUCO-AÑO 2015, dentro de su política de responsabilidad social e inclusión financiera, promueve entre sus colaboradores a nivel nacional el tema de la cultura financiera para la prestación de servicios innovadores y de calidad a fin de promover la bancarización y la inclusión financiera en beneficio de la ciudadanía.

Como Política de Estado. El Banco de la Nación (BN) ha puesto especial énfasis en desarrollar y ayudar a la consolidación de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (ENIF) en el país como un camino hacia el acceso financiero universal y la inclusión financiera en el 2020.

A través de esta nueva herramienta económica, el país se obliga en los próximos tres años a que al menos el 75 por ciento de los adultos tengan acceso a una cuenta con la cual pueda realizar cualquier tipo de transacción

Cabe indicar que la inclusión financiera es uno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas y prioridad del Banco Mundial, y el Banco de la Nación se encuentra trabajando de manera intensa en brindar una serie de productos y servicios financieros para facilitar que cientos de peruanos puedan tener un crecimiento económico inclusivo.

Asimismo, en la bancarización de los programas sociales para facilitar el acceso de sus beneficiarios a los servicios brindados por las instituciones financieras, como préstamos y ahorros y capacitación.

La ENIF es el resultado del trabajo de una comisión multisectorial en la que participaron el Banco de la Nación la SBS, el BCR, y los ministerios de Economía y Finanzas, de Desarrollo e Inclusión Social y de Educación.

De este modo, el Banco de la Nación se aúna al esfuerzo por reducir la pobreza e impulsar la prosperidad mediante el acceso a servicios financieros formales y que los ciudadanos puedan realizar cualquier tipo de transacción como ahorros, pagos, créditos y seguros.

ÍNDICE

	Pág.
DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
RESUMEN.....	IV
SUMMARY	VI
INTRODUCCIÓN.....	VIII
ÍNDICE	X

CAPÍTULO I

SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

1.1. Identificación del problema concreto con referencia regional y nacional	15
1.2. Descripción y caracterización del problema en relación a causas y consecuencias	20
1.3. Formulación del problema	24
1.4. Planteamiento del propósito o alternativa de solución.....	24
1.5. Trascendencia teórica técnica o práctica y académica o informativa	24
1.6. Factibilidad	25
1.7. Antecedentes de la investigación	26
1.8. Objetivos generales y Objetivos específicos	35

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1. Breve referencia histórico evolutiva y el estado actual del problema)	36
2.2. Marco conceptual o aspectos teóricos, de las variables.....	41
2.3. Definición operacional de palabras clave	50

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Método, nivel de investigación.....52
3.2. Operacionalización de la hipótesis y variables53
3.3. Sistema de variables, dimensiones e indicadores54
3.4. Población y Muestra56
3.5. Delimitación geográfico-temporal y temática.....58
3.6. Técnicas e instrumentos.....58

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Análisis e Interpretación de Resultados59
4.2. Prueba de Hipótesis84
4.3. Discusión de resultados88

CONCLUSIONES93
SUGERENCIAS94
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....95
ANEXOS97

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
TABLA Nº 1. POBLACIÓN DE PERSONAL GERENCIAL Y OPERATIVA DEL BANCO DE LA NACIÓN AGENCIA “A” HUÁNUCO.....	56
TABLA Nº 2. POBLACIÓN DE USUARIOS PROMEDIO POR DIA BANCO DE LA NACION AGENCIA “A” HUANUCO.....	56
TABLA Nº 3. MUESTRA DE PERSONAL GERENCIAL Y OPERATIVO DEL BANCO DE LA NACIÓN AGENCIA “A” HUÁNUCO.....	57
TABLA Nº 4. MUESTRA DE USUARIOS PROMEDIO POR DIA BANCO DE LA NACIÓN AGENCIA “A” HUÁNUCO.....	58

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
CUADRO Nº 1. NIVEL DE CAPACITACIÓN Y ESPECIALIZACIÓN EN EL ÁREA	59
CUADRO Nº 2. ÍNDICE DE DESEMPEÑO Y COMPETITIVIDAD LABORAL	62
CUADRO Nº 3. NIVEL DE EXPERIENCIA LABORAL EN EL ÁREA.....	63
CUADRO Nº 4. NIVEL DE CAPACITACIÓN DE ALTO NIVEL.....	64
CUADRO Nº 5. NIVEL DE CAPACITACIÓN EN ADMINISTRACIÓN	65
CUADRO Nº 6. NIVEL DE APRENDIZAJE DE LAS BUENAS PRÁCTICAS	66
CUADRO Nº 7. NIVEL DE DOMINIO PERSONAL.....	67
CUADRO Nº 8. NIVELES DE DESARROLLO DE FUNCIONES.....	68
CUADRO Nº 9. NIVELES DE CALIDAD DE ESTRATEGIAS.....	69
CUADRO Nº 10. NIVELES DE INNOVACIONES LABORALES.....	70
CUADRO Nº 11. FORTALECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS LABORALES	71
CUADRO Nº 12. NIVELES DE PLANIFICACIÓN.....	72
CUADRO Nº 13. NIVELES DE ORGANIZACIÓN	73
CUADRO Nº 14. NIVEL EN EL PROCESO DE DIRECCIÓN.....	74
CUADRO Nº 15. NIVELES DE CONTROL	75
CUADRO Nº 16. NIVEL DE PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES.....	76
CUADRO Nº 17. NIVELES DE DESARROLLO DE TRABAJO EN EQUIPO.....	77
CUADRO Nº 18. NIVEL DE EFICIENCIA.....	78
CUADRO Nº 19. NIVEL DE EFICACIA	79
CUADRO Nº 20. NIVEL DE ECONOMÍA	80
CUADRO Nº 21. NIVEL DE CALIDAD DE LOS SISTEMAS DE INFORMACION DE GESTIÓN.....	81
CUADRO Nº 22. NIVEL DE RAPIDEZ DE SERVICIOS	82
CUADRO Nº 23. EN TÉRMINOS GENERALES COMO EVALÚA LA COMPETITIVIDAD FINANCIERA EN EL BANCO DE LA NACIÓN AGENCIA HUÁNUCO	83

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
GRÁFICO Nº 1. NIVEL DE CAPACITACIÓN Y ESPECIALIZACIÓN EN EL ÁREA	60
GRÁFICO Nº 2. ÍNDICE DE DESEMPEÑO Y COMPETITIVIDAD LABORAL	62
GRÁFICO Nº 3. NIVEL DE EXPERIENCIA LABORAL EN EL ÁREA.....	63
GRÁFICO Nº 4. NIVEL DE CAPACITACIÓN DE ALTO NIVEL.....	64
GRÁFICO Nº 5. NIVEL DE CAPACITACIÓN EN ADMINISTRACIÓN	65
GRÁFICO Nº 6. NIVEL DE APRENDIZAJE DE LAS BUENAS PRÁCTICAS	66
GRÁFICO Nº 7. NIVEL DE DOMINIO PERSONAL.....	67
GRÁFICO Nº 8. NIVELES DE DESARROLLO DE FUNCIONES	68
GRÁFICO Nº 9. NIVELES DE CALIDAD DE ESTRATEGIAS	69
GRÁFICO Nº 10. NIVELES DE INNOVACIONES LABORALES.....	70
GRÁFICO Nº 11. FORTALECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS LABORALES	71
GRÁFICO Nº 12. NIVELES DE PLANIFICACIÓN.....	72
GRÁFICO Nº 13. NIVELES DE ORGANIZACIÓN	73
GRÁFICO Nº 14. NIVEL EN EL PROCESO DE DIRECCIÓN.....	74
GRÁFICO Nº 15. NIVELES DE CONTROL	75
GRÁFICO Nº 16. NIVEL DE PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES.....	76
GRÁFICO Nº 17. NIVELES DE DESARROLLO DE TRABAJO EN EQUIPO.....	77
GRÁFICO Nº 18. NIVEL DE EFICIENCIA.....	78
GRÁFICO Nº 19. NIVEL DE EFICACIA	79
GRÁFICO Nº 20. NIVEL DE ECONOMÍA	80
GRÁFICO Nº 21. NIVEL DE CALIDAD DE LOS SISTEMAS DE INFORMACION DE GESTIÓN.....	81
GRÁFICO Nº 22. NIVEL DE RAPIDEZ DE SERVICIOS	82
GRÁFICO Nº 23. EVALUACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD FINANCIERA EN EL BANCO DE LA NACIÓN AGENCIA HUÁNUCO	83

CAPÍTULO I

SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

1.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA CONCRETO CON REFERENCIA REGIONAL Y NACIONAL

El nuevo gobierno y las priorizaciones de ciertas políticas de Estado orientan al Banco de la Nación a la necesidad de fortalecer el enfoque de inclusión social en el marco estratégico a formular. Lo anterior cobra importancia en un escenario donde las políticas y programas sociales poseen especial relevancia y generan una demanda de servicios potenciales hacia la institución. Así, el Banco de la Nación cumple una labor muy importante adoptando y promoviendo la inclusión social y la descentralización; muestra de la labor del Banco de la Nación es el resultado del índice de Hirschman-Herfindahl, el cual mide el nivel de concentración en este caso de las oficinas bancarias en el mercado. El marco legal y normativo que regula el accionar del Banco de la Nación está conformado por: – Marco legal de la Constitución Política del Perú señala en su Artículo N° 60 sobre el Pluralismo Económico: “El Estado reconoce el pluralismo

económico. La economía nacional se sustenta en la coexistencia de diversas formas de propiedad y de empresa. Sólo autorizado por ley expresa, el Estado puede realizar subsidiariamente actividad empresarial, directa o indirecta, por razón de alto interés público o de manifiesta conveniencia nacional. La actividad empresarial, pública o no pública, recibe el mismo tratamiento legal”.

– Marco legal de creación y delimitación de facultades y funciones del Banco de la Nación (marco de acción), el cual está conformado por: Ley N° 16000, Decreto Legislativo N° 199, Decreto Ley N° 25907, Estatuto (D.S. N° 07-94 - EF), Decreto de Urgencia N° 31-94 y Ley N° 26702.

Marco de Regulación y supervisión del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial de Estado (FONAFE) y la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS): precisa requerimientos relacionados a procesos y procedimientos, presentación de información periódica, requerimientos de creación de unidades orgánicas, etc.

– Marco de Regulación por el Organismo de Supervisión de las Contrataciones del Estado (OSCE) del Sistema Administrativo de Abastecimiento (contrataciones), quien define requerimientos relacionados a los procesos de contrataciones de bienes y servicios.

– Marco de Regulación de la Contraloría General de la República (CGR), sobre el Sistema Administrativo de Control, el cual define

requerimientos no coincidentes con exigencias del sector bancario competitivo (flexibilidad, rapidez, etc.).

A nivel **Internacional**: El Marco Macroeconómico Multianual 2013 – 2015 del Ministerio de Economía y Finanzas proyecta -en líneas generales- que durante los próximos años prevalecerá un contexto de elevada incertidumbre en la economía mundial y se espera que nuestros términos de intercambio descendan de forma gradual.

Las economías avanzadas probablemente enfrentarán un entorno de bajo crecimiento, elevado desempleo y altos niveles de deuda pública. Asimismo, existirá el riesgo que varias economías avanzadas vuelvan a entrar en recesión ante una mayor intensificación de la crisis de deuda en países pertenecientes a la Zona Euro.

En tanto, las economías emergentes tendrán que enfrentar una menor demanda externa, presiones apreciatorias en sus monedas y volatilidad en sus flujos de capitales. De acuerdo al análisis efectuado por el Fondo Monetario Internacional (IFM), en el año 2013, la participación de los países emergentes en el crecimiento mundial (51%) superará por primera vez a la de los países avanzados (49%).

De otro lado, el crecimiento económico de nuestros socios comerciales se ubicaría alrededor de 3,2% durante el periodo 2012-2015.

A nivel nacional: De acuerdo al Marco Macroeconómico Multianual 2013 – 2015, el Perú crecerá a una tasa que fluctuará entre 6,0% y

6,5% durante el período 2012-2015 y se mantendrá como la economía más dinámica y estable de la región. Se presume que el dinamismo que sustenta tal crecimiento se alcanzará siempre y cuando:

- No se produzca un colapso financiero-global similar al del año 2008 con la declaración de quiebra del Banco de Inversión Lehman Brothers.
- La inversión privada mantenga su dinamismo, con una tasa de crecimiento que gire en torno a 11,2% anual y se concreten importantes proyectos de inversión anunciados y en ejecución.
- Se concesione y ejecute una serie de proyectos, entre los que destacan los proyectos mineros que elevarán la producción de minerales como el cobre en alrededor de 75% hacia el año 2015.

Así, en el año 2015 el PBI podría llegar a los US\$ 260 mil millones, mientras que el PBI per cápita superaría los US\$ 8 300, un incremento de casi 40% respecto al año 2011. Si el Perú logra mantener su tasa de crecimiento en torno al 6,0% - 6,5% anual, el PBI per cápita del país superaría al de sus pares de la región en los próximos años.

El 27 de enero de 1966, el Congreso de la República aprobó la Ley 16000 por la cual creaba el Banco de la Nación. Días después el Poder Ejecutivo, bajo la firma del Presidente de la República, Fernando Belaúnde Terry la pone en vigencia, culminando así un

largo proceso cuyos antecedentes históricos datan del siglo XIX, pero que recién a partir de 1914, surge verdaderamente la preocupación de crear un Banco que centralice las actividades operativas, económicas y financieras. El Banco de la Nación encuentra sus antecedentes inmediatos en el año 1905, durante el gobierno de don José Pardo, en el que se crea la Caja de Depósitos y Consignaciones, mediante la Ley N° 53 del 11.02.05. Esta Institución amplió sus actividades en 1927 cuando se le encargó a través de la Ley 5746 la administración del Estanco del Tabaco y Opio, así como la recaudación de las rentas del país, derechos e impuestos del alcohol, defensa nacional y otros. Finalmente, en diciembre del mismo año se le encarga la recaudación de la totalidad de las rentas de toda la República.

EI BANCO DE LA NACION, cuenta con una Agencia Bancaria en la ciudad de Huánuco, en el Jr. 28 de Julio N° 1061 - Huánuco, punto desde el cual se ofrece los servicios bancarios a las personas naturales residentes y/o transeúntes, por lo que, cualquier afectación o daño sobre este inmueble puede repercutir en la paralización temporal de los servicios Bancarios que se ofrecen.

La agencia Huánuco del Banco de la Nación, cuenta con: Personal de Servicio Policial Individualizado (PNP's) durante el horario de atención al público y entrada-salida total del personal. Sistemas de Alarma, monitoreados en forma directa desde el "Centro de Monitoreo del Banco" y de la empresa ESSSA. Sistemas de Circuito Cerrado de Televisión digitalizado y a distancia monitoreados desde la Sede

Javier Prado. Equipos portátiles de contra-incendio. Apoyo externo.
Servicio de Vigilancia Privada (AVP`s) Diurna y nocturna.

1.2. DESCRIPCIÓN Y CARACTERÍSTICAS DEL PROBLEMA

El Banco de la Nación, caracterizado por el Riesgo del sistema financiero internacional y nacional ante una eventual agudización de la crisis financiera internacional. Escenario de fuerte competencia con la banca privada y las instituciones de microfinanzas (p.e. la competencia se está orientando a segmentos que antes no les eran atractivos tales como zonas rurales, serranía y MYPES), con aplicación de estrategias comerciales agresivas. Cambios en el marco normativo regulatorio (Estatuto) que podrían restringir sus funciones o el desarrollo de productos y servicios. Potenciales cambios en las políticas y gestión de los sistemas administrativos de Presupuesto Público y Tesorería (p.e. reducción del porcentaje de comisión cobrado por el Servicio Bancario de Manejo de Tesorería del Estado). Ocurrencia de desastres naturales o siniestros que pueden afectar la operación del Banco (por ejemplo ocurrencia de un terremoto). Nuevas formas de fraude afectan las actividades y la imagen del banco.

El Banco de la Nación es una empresa de derecho público, integrante del Sector Economía y Finanzas, que opera con autonomía económica, financiera y administrativa. El Banco tiene patrimonio propio y duración indeterminada.

El Banco se rige por su Estatuto, por la Ley de la Actividad Empresarial del Estado y supletoriamente por la Ley General de Instituciones Bancarias, Financieras y de Seguros. Asimismo, Es objeto del Banco administrar por delegación las subcuentas del Tesoro Público y proporcionar al Gobierno Central los servicios bancarios para la administración de los fondos públicos.

De otro lado, cuando el Ministerio de Economía y Finanzas lo requiera y autorice en el marco de las operaciones del Sistema Nacional de Tesorería, el Banco actuará como agente financiero del Estado, atenderá la deuda pública externa y las operaciones de comercio exterior.

Es importante mencionar que en el año 1994, durante el gobierno de Alberto Fujimori Fujimori, mediante el Decreto Supremo N° 07- 94-EF Estatuto del Banco, se modificaron sus funciones, las mismas que son ejercidas sin exclusividad respecto de las Empresas y Entidades del Sistema Financiero.

El Banco de la Nación Agencia "A" Huánuco, se caracteriza fundamentalmente por el Alto potencial de crecimiento en las zonas no atendidas por productos y servicios financieros. Creciente demanda de nuestros clientes por productos y servicios financieros en espacios ya atendidos. Demanda de servicios financieros por parte de los beneficiarios de remesas nacionales e internacionales. Expectativas de una de crecimiento del Producto Bruto Interno del Perú mayor al promedio Latinoamericano.

Desde la perspectiva política, se precisa las características siguientes: Cambios en la gestión económica y financiera del Estado. Tener una presencia importante en el proceso de modernización del Estado. priorización y apoyo del Estado a las MYPES, que genera demanda de recursos financieros.

El Banco pretende asimismo tiene los siguientes problemas: Carencia de infraestructura, procesos y sistemas de información adecuados, que se traduce en: Tecnología de información no dirigida hacia una banca de servicios, inexistencia de aplicativos que exploten la Base de Datos Única de Clientes, usuarios con alta dependencia del Departamento de Informática. Carencia de una adecuada administración de proyectos. Limitada aplicación de los principios de Buen Gobierno Corporativo. No contar con indicadores de gestión. Falta de autonomía y debilidades en el accionar logístico y de recursos humanos. Inadecuado diseño organizacional, orientado a la centralización, concentración administrativa en la Oficina Principal e insuficiente estructura comercial con superposición de funciones del Back y Front Office. Recursos humanos con baja competencia para el logro de la Misión del Banco. Alta rotación de personal calificado en actividades críticas que genera retrasos en el avance de los proyectos.

Financieramente viene afrontando problemas como: Alto costo de la planilla pasiva del Banco. Esto viene acompañado con la globalización de la economía mundial se manifiesta actualmente en el comercio

internacional, las corporaciones transnacionales, las corrientes financieras y los marcos regulatorios". A Escala mundial se refiere a la creciente interdependencia entre los países, tal como se refleja en los crecientes flujos internacionales de bienes, servicios, capitales y conocimientos. A escala nacional se refiere a la magnitud de las relaciones entre la economía de una nación y el resto del planeta. Engloba un proceso de creciente internacionalización o mundialización del capital financiero, industrial y comercial, nuevas políticas internacionales y surgimiento de la empresa transnacional sin una localización geográfica definida, una expansión y uso intensivo de la tecnología sin precedentes.

Se pretende contar con un sistema financiero nacional sólido y estable, en un escenario de crecimiento económico continuo del Perú. Políticas priorizadas por el Estado Peruano: Política de inclusión social y política de apoyo a las Mypes. Porcentaje de la población no bancarizada localizada principalmente en zonas más alejadas del país (banco subsidiario). Necesidades insatisfechas (personas naturales y microempresas) en zonas no atendidas con productos y servicios financieros. Posibilidad de cofinanciar proyectos de infraestructura bajo la modalidad de Asociaciones Público Privadas. Constituirse en plataforma tecnológica de interoperabilidad del Estado. Desarrollo acelerado de las tecnologías de información y comunicación, lo que hace posible abordar mercados masivos y a distancia, con bajos costos de transacción (por ejemplo, a través de nuevos canales de atención como plataformas virtuales de atención).

1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1. Problema General:

¿De qué manera el fortalecimiento de las competencias laborales se relaciona con la competitividad financiera en el Banco de la Nación Agencia “A” Huánuco - Año 2015?

1.3.2 Problemas Específicos:

- ¿Cuáles son los niveles de fortalecimiento de las competencias laborales en el Banco de la Nación Agencia “A” Huánuco - Año 2015?
- ¿Cuáles son los niveles de competitividad financiera en el Banco de la Nación Agencia “A” Huánuco - Año 2015?

1.4. PLANTEAMIENTO DEL PROPÓSITO O ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN:

Frente al problema planteado se ha planteado las siguientes propuestas: Establecer lineamientos de *fortalecimiento de las competencias laborales para optimizar la competitividad financiera* en el Banco de la Nación Agencia “A” Huánuco.

1.5. TRASCENDENCIA TEÓRICA TÉCNICA O PRÁCTICA Y ACADÉMICA O INFORMATIVA (RELEVANCIA, TRASCENDENCIA SOCIO – ECONÓMICA Y CULTURAL)

Teóricamente nos permitió incorporar, conocer, plantear lineamientos sobre el fortalecimiento de las competencias laborales, cuales son las tendencias de la competitividad financiera en el Banco de la Nación Agencia "A" Huánuco.

Académicamente nos permite incorporar nuevos enfoques, conocimientos relacionados al tema de investigación y la tesis ya concluida servirá de un modelo lógico de investigación.

1.6. FACTIBILIDAD (ACADÉMICA, APOYO INSTITUCIONAL, ECONÓMICA Y PERTINENCIA)

De acuerdo a la naturaleza el estudio está enmarcado dentro de la modalidad de una investigación oportuna, debido a que está orientado a solucionar problemas de carácter social que repercute a la sociedad en el ámbito del *fortalecimiento de las competencias laborales y la competitividad financiera en el Banco de la Nación Agencia "A" Huánuco.*

En mi condición de investigadora fue muy factible puesto que cuento con el apoyo de los funcionarios en el proceso de investigación, así como conocimiento del tema, para la aplicación adecuada de los instrumentos.

Económicamente fue factible, como profesional asumo los costos operativos del proyecto de investigación y su respectivo desarrollo.

1.7. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

En la **UNIVERSIDAD INTERAMERICANA PARA EL DESARROLLO. CON ESTUDIOS, RECONOCIDOS ANTE LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA (SEP)**, se presenta la investigación: “Estrategia de calidad en el servicio como ventaja competitiva en los salones de belleza en Valle de Chalco“, para obtener el título de Licenciado en: Administración de Empresas, presentado Yuriko Cazares Reyes Estado de México, mes de examen 2010: En resumen: Con el tiempo se ha logrado identificar que en los salones de belleza la importancia de contar con calidad en el servicio que nos permitan visualizar de manera óptima las actividades que se realizan dentro de los mismos.

La finalidad de presentar este proyecto es implementar una estrategia de calidad en el servicio como ventaja competitiva, de manera significativa que cada vez nos permita identificarnos dentro de los mejores salones de belleza ubicados en valle de Chalco. Para llegar al objetivo involucraremos al personal con el que se cuenta, y a nuestros proveedores con el fin de ofrecer un mejor servicio a nuestros clientes.

EN LA UNIVERSIDAD SAN PEDRO, FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS, presentan inquietudes enfocado en el trabajo: ¿De qué manera la calidad del servicio que brinda el personal administrativo influye en la satisfacción de los

clientes de la Universidad San Pedro Huaraz 2011?, en un curso de práctica empresarial III, con el Profesor Mg. Lic. Adm. Karol Moore Torres, cuyo AUTOR Deiby Daniel Vega Méndez, el 2011 y concluye que la Evaluación de calidad del servicio desde el aspecto de satisfacción de los clientes de la Universidad San Pedro Huaraz 2011, es una tesis originada para conocer y estudiar comparativamente la realidad de la calidad de servicio que brinda el personal administrativo de la universidad y que tiene como objetivos principal evaluar la calidad de servicio percibida por los clientes de la Universidad San Pedro; según sus dimensiones y satisfacción, como hipótesis se plantea Si la calidad del servicio es deficiente, entonces influirá negativamente en la Satisfacción de los Clientes de la Universidad San Pedro Huaraz 2011.

ANÁLISIS DE LA COMPLEMENTARIEDAD DEL CMI Y EL EFQM, APLICADO EN HOSPITALES PÚBLICOS. Por Navarro Elola, Luis; Pastor Tejedor, Ana Clara; Solano Andrés, Rubén y Pastor Tejedor, Jesús. Del Departamento Economía y Dirección de Empresas. Universidad de Zaragoza. C.P.S. de Ingenieros de Zaragoza. C/ Maria de luna, Edificio Betancourt. 50.018 – Zaragoza.

ANÁLISIS DE LA COMPLEMENTARIEDAD DEL CMI Y EL EFQM APLICADO EN HOSPITALES PÚBLICOS. Concluye que: Los modelos de excelencia, como el modelo Europeo de la Calidad (EFQM) ha sido implantado en numerosas empresas y hospitales públicos, y también muchos de ellos disponen de un Cuadro de

Mando. Pero pocas organizaciones han utilizado ambos, para conseguir un Cuadro de Mando Integral. En este trabajo que se ha desarrollado en un hospital público para obtener un nuevo cuadro de Mando Integral a través del EFQM, se han observado las deficiencias de ambas metodologías por separado las ventajas de una utilización conjunta. Finalmente el CMI no es sustituto del EFQM sino complemento, ya que con cada uno sirve para una cosa distinta. Es decir, cada modelo nos aporta unos resultados que se emplearán en distintos momentos del proceso de gestión. Lo que se propone es el uso conjunto de los dos modelos, cada uno a su tiempo y de una forma concreta, tal y como se lleva a la práctica, en este estudio, en un Hospital del sector público. La organización que gestione bien su información, mida lo que le interese realmente y lo mida bien, alcanzará una ventaja competitiva sobre otra organización que tenga más descuidado este aspecto. En relación con esto, lo que han venido midiendo las empresas hasta ahora han sido básicamente, indicadores financieros.

LA UNIVERSIDAD DE CHILE, EN LA FACULTAD DE ECONOMIA Y NEGOCIOS. ESCUELA DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN, en una investigación denominada: FACTORES DE SATISFACCION E INSATISFACCION DE LA BANCA POR INTERNET EN CHILE, presentado por Guía Dr. Eduardo Torres Moraga y los autores: Cristóbal Guzmán Contreras y Claudia Vega Kaltwasser, concluyen que:

En la categoría Calidad de servicios bancarios se encuentra la dimensión Atributos del servicio; mientras que la categoría Calidad de servicio al cliente presenta las dimensiones Capacidad de respuesta, Tarifas del servicio, Promesas del servicio, Comunicación y Eventos inesperados para el cliente; para Calidad de sistemas en línea las dimensiones encontradas fueron Información actualizada de su cuenta, Funcionamiento página Web, Diseño página Web, Seguridad y Funcionamiento del servicio en línea; y por último para la categoría Gestalt se tiene como dimensión única la Evaluación Gestalt.

Las dimensiones mencionadas con mayor frecuencia como fuente de insatisfacción y satisfacción son Atributos del servicio, Capacidad de respuesta y Comunicación. Además se tiene que existen dimensiones exclusivas de insatisfacción: Funcionamiento del servicio en línea y Funcionamiento página Web; y exclusivas de satisfacción: Eventos inesperados para el cliente y Gestalt. Finalmente se postulan algunas recomendaciones para mejorar la calidad de servicio al cliente en la banca a través de Internet, y por ende la satisfacción de éste. Para llevar a cabo esta sección del seminario, fue necesario ahondar en diferentes áreas de la literatura. Primero con respecto a qué son los servicios y luego acerca de la calidad de servicio y la satisfacción de los clientes. En este último punto se profundizará acerca de la industria bancaria, con énfasis en la banca a través de Internet. También cuando se refieren a servicios se define servicios en términos simples, se puede decir que son “acciones, procesos y ejecuciones” (Zeithaml y Bitner, 2002). Ésta es compatible con el

sentido amplio de la definición que a continuación mencionaremos, aquella que define a los servicios para “incluir todas las actividades económicas cuyo resultado no es un producto o construcción física, que generalmente se consume en el momento que se produce y que proporciona valor agregado al añadir aspectos (como la conveniencia, entretenimiento, oportunidad, comodidad o salud), que esencialmente son preocupaciones intangibles para quien los adquiere por primera vez” (Quinn *et al.*, 1987). No se debe dejar confundir lo que es servicio y servicio al cliente, ya que este último lo proporciona todo tipo de compañía, ya sea de manufactura, tecnología de información o servicio. Entonces, se define servicio al cliente como: “el servicio que se proporciona para apoyar el desempeño de los productos básicos de las empresas”, que incluye responder preguntas, tomar pedidos y aspectos relacionados con facturación, manejo de reclamos y, quizás, mantenimiento o reparación previamente comprometidos (Zeithaml y Bitner, 2002).

EN LA UNIVERSIDAD SAN PEDRO, FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS, presentan inquietudes enfocado en el trabajo: ¿De qué manera la calidad del servicio que brinda el personal administrativo influye en la satisfacción de los clientes de la Universidad San Pedro Huaraz 2011?, en un curso de práctica empresarial III, con el Profesor Mg. Lic. Adm. Karol Moore Torres, cuyo AUTOR Deiby Daniel Vega Méndez, el 2011 y concluye que la Evaluación de calidad del servicio desde el aspecto de

satisfacción de los clientes de la Universidad San Pedro Huaraz 2011, es una tesis originada para conocer y estudiar comparativamente la realidad de la calidad de servicio que brinda el personal administrativo de la universidad y que tiene como objetivos principal evaluar la calidad de servicio percibida por los clientes de la Universidad San Pedro; según sus dimensiones y satisfacción, como hipótesis se plantea Si la calidad del servicio es deficiente, entonces influirá negativamente en la Satisfacción de los Clientes de la Universidad San Pedro Huaraz 2011.

ANÁLISIS DE LA COMPLEMENTARIEDAD DEL CMI Y EL EFQM, APLICADO EN HOSPITALES PÚBLICOS. Por Navarro Elola, Luis; Pastor Tejedor, Ana Clara; Solano Andrés, Rubén y Pastor Tejedor, Jesús. Del Departamento Economía y Dirección de Empresas. Universidad de Zaragoza. C.P.S. de Ingenieros de Zaragoza. C/ Maria de luna, Edificio Betancourt. 50.018 – Zaragoza.

Concluye que: Los modelos de excelencia, como el modelo Europeo de la Calidad (EFQM) ha sido implantado en numerosas empresas y hospitales públicos, y también muchos de ellos disponen de un Cuadro de Mando. Pero pocas organizaciones han utilizado ambos, para conseguir un Cuadro de Mando Integral. En este trabajo que se ha desarrollado en un hospital público para obtener un nuevo cuadro de Mando Integral a través del EFQM, se han observado las deficiencias de ambas metodologías por separado las ventajas de una

utilización conjunta. Finalmente el CMI no es sustituto del EFQM sino complemento, ya que con cada uno sirve para una cosa distinta. Es decir, cada modelo nos aporta unos resultados que se emplearán en distintos momentos del proceso de gestión. Lo que se propone es el uso conjunto de los dos modelos, cada uno a su tiempo y de una forma concreta, tal y como se lleva a la práctica, en este estudio, en un Hospital del sector público. La organización que gestione bien su información, mida lo que le interese realmente y lo mida bien, alcanzará una ventaja competitiva sobre otra organización que tenga más descuidado este aspecto. En relación con esto, lo que han venido midiendo las empresas hasta ahora han sido básicamente, indicadores financieros.

La tesis denominada: **LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES DEL PROFESORADO DE LENGUA CASTELLANA Y COMUNICACIONES EN CHILE: APORTACIONES A LA FORMACIÓN INICIAL**. Cuyo AUTOR: Alex Pavié Nova. PARA OPTAR: Grado de doctor en la ISTITUCION: Universidad de Valladolid. LUGAR: Valladolid. El AÑO: 2012, Llega a las siguientes CONCLUSIONES: que primero trataremos lo relativo a la Formación Inicial, después la Práctica Docente y dentro de este segmento, las competencias profesionales del profesor de Lengua Castellana y Comunicaciones.

La tesis denominado **GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y RETENCIÓN DEL CAPITAL HUMANO ESTRATÉGICO: ANÁLISIS**

DE SU IMPACTO EN LOS RESULTADOS DE EMPRESAS INNOVADORAS ESPAÑOLAS. Cuyo autor es Celia Martín Sierra.

PARA OBTENER: EL GRADO DE DOCTOR, en Universidad de Valladolid. El año 2011. Concluye que la revisión de la investigación en retención nos ha permitido constatar el amplio abanico de posibilidades que tienen las organizaciones para tratar de retener a sus empleados, en general, y cuáles son aplicables a los empleados estratégicos, en particular. En concreto, seleccionamos ocho prácticas que gozan de una elevada contrastación empírica en el ámbito de la retención y que clasificamos en dos categorías, según su naturaleza transaccional o relacional. Esta distinción responde a la nueva tendencia en la conceptualización de la relación de empleo (Hom, Tsui et al., 2009). Esta nueva concepción de la relación de empleo apuesta por la incorporación expresa de la faceta relacional-social del empleado como complemento a la faceta puramente transaccional. De este modo, se completa la relación de empleo tradicional que, generalmente, ha incluido prácticas como la retribución, el diseño del puesto, la formación u otras prácticas de corte transaccional. En primer lugar, y en lo que se refiere al diseño enriquecido del puesto de trabajo – esto es, el diseño de puestos con un alto nivel de autonomía, alto nivel de reto y alta heterogeneidad de conocimientos requeridos-, nuestros resultados confirman su capacidad para influir positivamente en el capital social de los empleados estratégicos. La propia definición de este tipo de puestos, generalmente complejos y en los que se

asumen retos importantes, induce pues a pensar que los empleados que los ocupan se planteen su trabajo en términos de cooperación y colaboración con otros miembros de la organización a fin de alcanzar los objetivos del puesto con eficacia, todo lo cuál fortalece su capital social. Sin embargo, contrariamente a lo esperado, el diseño enriquecido del puesto de trabajo no obtiene efectos significativamente relevantes en la retención del capital intelectual ni en el capital afectivo de los empleados. Estos resultados ofrecen indicios del cambio que se está produciendo en la valoración que los empleados hacen de ciertas prácticas de recursos humanos llevadas a cabo por la su organización. En este sentido, los empleados estratégicos no hacen depender su permanencia en la empresa de las características de su puesto de trabajo, considerando el diseño de su puesto de trabajo como una condición básica de su relación de empleo que no supone un incentivo extra para su retención ni para su implicación afectiva con la organización. Igualmente, tampoco podemos pasar por alto la complejidad que encierra el diseño de este tipo de puestos. Las organizaciones corren el riesgo de definir puestos que conlleven actividades y tareas excesivamente retadoras, que en vez de suponer un estímulo motivador para el empleado, impliquen un incremento de su estrés y de su ansiedad laboral, lo cual afecta negativamente a la capacidad de retención de su capital intelectual y de su capital afectivo.

1.8. OBJETIVOS

1.8.1. Objetivo General:

Establecer de qué manera el fortalecimiento de las competencias laborales se relaciona con la competitividad financiera en el Banco de la Nación Agencia "A" Huánuco.

1.8.2. Objetivos Específicos:

- Identificar los niveles de *fortalecimiento de las competencias laborales* en el Banco de la Nación Agencia "A" Huánuco.
- Identificar los *niveles de competitividad* financiera en el Banco de la Nación Agencia "A" Huánuco.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1 BREVE REFERENCIA HISTÓRICO EVOLUTIVA Y EL ESTADO ACTUAL DEL PROBLEMA

COMPETENCIAS LABORALES: VISION HISTORICA:

El ser humano por naturaleza se cuestiona el porqué de las cosas que suceden a su alrededor, buscando el origen y trayectoria de las mismas. Abocándose a esa característica que nos representa como seres humanos nace la inquietud de conocer el verdadero origen del enfoque por competencias y del porqué se ha implementado en el sistema educativo a nivel mundial. Además cabe cuestionarse ¿Cuáles son los países que han aplicado dicho enfoque?. Es por ello que se le invita a recorrer el camino que el enfoque por competencias ha transitado a lo largo de la historia. Por ejemplo en El Salvador desde el año 2004 estando El Ministerio de Educación (MINEDU) convencido de darle continuidad a los planteamientos curriculares de la Reforma Educativa, y retomando los Fundamentos curriculares,

promueve una propuesta de aprendizaje por competencias. Pero ¿En qué consiste el término competencia?

El MINEDU retomando la definición de Zabala, 2005, plantea que la *competencia es la “capacidad de enfrentarse con garantías de éxito a tareas simples y complejas en un contexto determinado”*.

Respondamos entonces ¿cómo se inicia la implementación del enfoque por competencias en el sistema educativo nacional?.

El concepto de competencia empezó a ser utilizado como resultado de las investigaciones de David Mc Clelland en los años 70, las cuales se enfocaron a identificar las variables que permitieran explicar el desempeño en el trabajo. De hecho, un primer hallazgo lo constituyó la demostración de la insuficiencia de los tradicionales tests y pruebas para predecir el éxito en el desempeño laboral. Mc Clelland logró confeccionar un marco de características que diferenciaban los distintos niveles de rendimiento de los trabajadores a partir de una serie de entrevistas y observaciones. La forma en que describió tales factores se centró más en las características y comportamientos de las personas que desempeñaban los empleos que en las tradicionales descripciones de tareas y atributos de los puestos de trabajo. En una óptica más centrada en la evolución del trabajo y las condiciones productivas actuales, se puede fijar la aplicación del concepto de competencia en los mercados de trabajo a partir de las transformaciones económicas que se precipitaron en la década de los años 80.

Países como Inglaterra, precursores en la aplicación del enfoque de competencia, lo vieron como una útil herramienta para mejorar las condiciones de eficiencia, pertinencia y calidad de la formación. La definición de las competencias apuntó a incluir lo que realmente ocurría en el lugar de trabajo a partir de la preocupación por el desempeño que tenía la economía británica en el mercado mundial. Del mismo modo se tienen antecedentes en los Estados Unidos, donde la preocupación por las nuevas demandas a los trabajadores originó una serie de trabajos que indujeron la revisión de las políticas y prácticas realizadas en países que basaban sus estrategias competitivas en la productividad de su gente. Esta preocupación, además, resultó en la definición de un grupo de competencias que fue incluido en el Informe SCANS.

A través de la historia, el acto de trabajar ha llamado la atención de diferentes formas y ha sido interpretado de otras tantas maneras. Desde los conceptos desvalorizadores del trabajo manejados en la “polis” griega y encarnados en sus filósofos más insignes, hasta las interpretaciones religiosas de la ética protestante expresadas por Calvino, el trabajo llegó a tener su máxima expresión de importancia social y económica con el advenimiento de la economía industrial, justo en los momentos en que más fue requerido y peor interpretado. Decimos que fue más requerido porque durante la llamada revolución industrial se transformó la forma de trabajar que hasta entonces conocía el mundo. Por primera vez en la historia, se agruparon trabajadores en torno a un “proceso” de fabricación. El trabajo

humano se consideró casi como una prolongación de la máquina, de la tecnología instalada. Era mejor el trabajo en tanto mejor se adaptara a los ritmos y restricciones ergonómicas de la planta industrial. El cerebro fue colocado en la antípoda del músculo durante el auge de la economía industrializada. Y allí radica también por qué fue tan mal interpretado durante esa época. En el siglo XIX, se asumió el aporte humano como una aplicación subordinada de músculos y esfuerzos físicos rutinarios, sin más reparos, totalmente determinada por los tiempos necesarios para producir que nacían de la rapidez y demás características propias de la tecnología en uso.

De hecho, el principal motivador de la organización científica del trabajo fue el incremento de la productividad, en un momento en que prácticamente todo lo que se producía, en grandes series se vendía. Si durante una cierta cantidad de tiempo, utilizando una cantidad dada de tecnología en una planta de producción y un número dado de trabajadores; se podía incrementar la cantidad producida, entonces la productividad (cantidad de unidades producidas con una cantidad determinada de recursos aplicados) aumentaba. De hecho, además de la especialización del trabajador, la máxima aplicación de la administración científica se dio en el llamado Fordismo. Así se conoce a la forma de organización de la producción que consiste en trabajar en torno a un objeto que circula en una cadena productiva haciendo varias estaciones de trabajo en la cual, trabajadores especializados agregan sucesivamente partes al producto.

Hacia mediados del siglo XX el concepto de trabajo aún tenía implícito una alta dosis de esfuerzo y resistencia, de doblegar y transformar.

Diríamos un alto contenido de lo material y lo físico que se fue abandonando paulatinamente a medida que ingresamos en los senderos virtuales de la sociedad del conocimiento.

Vemos como para Battaglia (1955) “todo trabajo tiene en común la resistencia de un material con la cual es preciso bregar, sea para transformarlo o para encauzarlo, trátase de un objeto que provee la naturaleza o de un objeto-sujeto, es decir una relación con otra persona.”

Es difícil contar con un concepto único del trabajo en la actualidad. Existen hoy una serie de gamas de opciones e interpretaciones. Desde las concepciones optimistas de la reducción del tiempo de trabajo por el cambio técnico a favor de mayor tiempo para el “ocio digno” (Krepp, Spengler, 1966), pasando por los analistas, tanto optimistas como pesimistas, del futuro del trabajo (Toffler, 1980; Drucker, 1998; Rifkin, 1998; Forester, 1999). La realidad está mostrando una amplia “brecha” entre quienes (personas y países) tienen acceso a los beneficios de la aplicación de las nuevas tecnologías de información, comunicación y quienes continúan trabajando excluidos de las ventajas del desarrollo económico, sin protección social, sin ingresos adecuados, sin formación, sin un trabajo digno. Efectivamente, en el desempeño competente existe un amplio espacio de aplicación del conocimiento del trabajador y ese conocimiento es uno de los principales motores de la productividad. Por tanto, en el nuevo escenario del desempeño, el incremento de

conocimientos, además de favorecer mejores resultados en la empresa, facilita aumentar el acervo de capacidades con las cuales la organización se dota para competir mejor. De ahí que sea tan importante no solo construir sino valorar y reconocer las competencias de la organización. Como veremos más adelante, ello da lugar al advenimiento de sistemas de valoración y certificación de competencias. Pero también se sigue reconociendo la importancia del trabajo como factor de inclusión social y de sustento. En tal medida se vienen desarrollando concepciones que abogan por el mejoramiento de la calidad del trabajo y la abolición de las peores formas de trabajo, que involucran usualmente poblaciones desfavorecidas y desprotegidas (como niños e inmigrantes). La OIT, por ejemplo, está abogando por el enraizamiento de un concepto de trabajo decente, que dé al trabajador no solo una remuneración adecuada, sino que lo rodee de las demás prerrogativas y derechos que son comunes al ejercicio del trabajo.

2.2 MARCO CONCEPTUAL O ASPECTOS TEÓRICOS, DE LAS VARIABLES

1) EL ENFOQUE DE COMPETENCIA LABORAL: Las nuevas necesidades que el ambiente competitivo a impuesto a las organizaciones requieren de respuestas más rápidas que no se puede dar bajo las tradicionales formas de organización del trabajo. Una rápida adaptación al cambio, aceptar desafíos, cambiar y aprender continuamente, son imperativos para

cualquier empresa en un mundo globalizado. Lograr estas características implica que la empresa también se convierta en un “equipo competente” conformado, obviamente, por trabajadores competentes. Se ha creado una demanda de competencias, entidades como la capacidad de comprender, procesar y aplicar un gran número de informaciones en rápido cambio. La interacción social en los equipos de trabajo hace que sean muy valoradas las habilidades para comunicarse efectivamente. Ello implica cerciorarse de que el inter locutor entienda el mensaje y usar códigos que le resulten comprensibles. Además, la creciente importancia de los servicios, no solo como generadores de empleo, sino como indicadores de la “calidad” de la relación comercial, ha hecho que se demanden competencias de “negociación” y “atención” a los clientes internos y externos.

- 2) **DESARROLLO DE CAPACIDADES:** “El desarrollo de la capacidad es el proceso mediante el cual los individuos, grupos, organizaciones, instituciones y sociedades incrementan sus habilidades para realizar funciones esenciales, resolver problemas, definir, lograr objetivos, entender y responder a sus necesidades de desarrollo en un contexto amplio y de manera sostenible.” (PNUD, 1997).

En el contexto de esta herramienta, el desarrollo generalmente tiene como meta los siguientes tipos de personas y organizaciones:

- Los empleados de empresas de servicios básicos, incluyendo los administradores;
- El personal del municipio y del gobierno local y los que toman decisiones;
- Las Se debe realizar una capacitación especial para los miembros del parlamento que diseñan las regulaciones que podrían fomentar o no la creación de alianzas público privadas.

3) CAPACIDAD PRODUCTIVA: Ibarra (2000) la define como “la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades o destrezas en abstracto; es decir, la competencia es la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser”.

Desaulniers (2001) la conceptualiza así: “la capacidad para resolver un problema en una situación dada, lo que significa decir que la medida de ese proceso se basa fundamentalmente en resultados....”

Una de las críticas más usuales a este enfoque está fundamentada en que, al fijar su atención en las tareas una a una, se pierde de vista la concepción global de la ocupación, las relaciones y la interacción necesarias entre las tareas para lograr el objetivo de la ocupación.

4) LA COMPETENCIA EN TERMINOS DE ATRIBUTOS

PERSONALES: Este acercamiento a las competencias se centra en aspectos más característicos de las personas y de carácter más amplio en cuanto a su aplicación en el trabajo. Los atributos son definidos usualmente en forma genérica, de modo que permiten su aplicación en diversos contextos. Normalmente se trata de la definición de atributos subyacentes que ocasionan un desempeño laboral exitoso. Como ejemplo pueden citarse competencias como “comunicación efectiva” o “pensamiento crítico” que pueden aplicarse en una amplia gama de contextos de trabajo.

Estas características generales o atributos poseídos por las personas, serían capaces de explicar su desempeño superior en el trabajo. Al respecto están altamente relacionadas las investigaciones de McClelland y Spencer (1994). Bajo esta perspectiva, la competencia laboral está definida no solo en el ámbito de lo que la persona sabe hacer y puede hacer, sino también en el campo de lo que quiere hacer. Estos modelos de competencia suelen especificar cada uno de los grandes atributos en diferentes graduaciones o niveles para asociarlos al desempeño. Dentro de ellos se destaca el comportamiento orientado hacia el trabajo bien hecho. De este modo se procura atenuar lo que, siendo una gran ventaja en su relativamente fácil enunciado general, se convierte en una desventaja por la falta de

especificidad al intentar su aplicación en una situación concreta de trabajo.

5) EL ENFOQUE INTEGRADO HOLISTICO DE COMPETENCIA:

Resulta de la visión combinada de las dos aproximaciones anteriores. En efecto, combinar el enfoque de tareas con el enfoque de atributos personales permite una visión más amplia y “holística” de la competencia. Considera la complejidad en la mezcla variada de conocimientos, habilidades y destrezas que entran en juego en el desempeño. Este enfoque pone en común tanto las tareas desempeñadas como los atributos del individuo que le permiten un desempeño exitoso. También considera el contexto en el cual se lleva a cabo el trabajo y permite integrar la ética y los valores como parte del concepto de competencia laboral. En este sentido, la competencia laboral implica la capacidad de movilizar una serie de atributos para trabajar exitosamente en diferentes contextos y bajo diferentes situaciones emergentes. Los conocimientos se combinan con las habilidades y con la percepción ética de los resultados del trabajo en el ambiente, con la capacidad de comunicarse y entender los puntos de vista de sus colegas y clientes, la habilidad para negociar e intercambiar informaciones, etc. La competencia, así concebida, valora la capacidad del trabajador para poner en juego su saber adquirido en la experiencia. De esta forma, se

entiende como una interacción dinámica entre distintos acervos de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes movilizados según las características del contexto y desempeño en que se encuentre el individuo.

- 6) **CALIDAD DE SERVICIO:** Satisfacer, de conformidad con los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tienen y por la que se nos contrató. La calidad se logra a través de todo el proceso de compra, operación y evaluación de los servicios que entregamos. El grado de satisfacción que experimenta el cliente por todas las acciones en las que consiste el mantenimiento en sus diferentes niveles y alcances. La mejor estrategia para conseguir la lealtad de los clientes se logra evitando sorpresas desagradables a los clientes por fallas en el servicio y sorprendiendo favorablemente a los clientes cuando una situación imprevista exija nuestra intervención para rebasar sus expectativas.
- 7) **GESTION DE CALIDAD:** La gestión de la calidad de los servicios es un tema que va cobrando fuerzas de manera extraordinaria, cada día aumenta el número de empresas que buscan la excelencia y la competitividad a través de esta vía. Para lograr una mejor calidad, debemos partir en primer lugar del concepto de calidad. Calidad: No es más que los requisitos que impone la sociedad a nuestros servicios y cuya finalidad debe ser la

satisfacción plena de las necesidades y expectativas de nuestros clientes y de nuestra organización. La calidad es lo que el cliente percibe como tal y está dispuesto a pagar por ello, no es un atributo añadido sino que tiene que formar partes de los servicios desde su origen en cada uno de los contactos y percepciones que tiene el cliente con nuestra empresa. Las personas son la clave, el elemento principal porque constituyen el origen, el medio y el fin para hacer, ofrecer y evaluar la calidad. La calidad será medida por los clientes en función de las conductas, actitudes y aptitudes, de las personas con las que se trata, o sea, cada "momento de verdad" es fundamental en la percepción de la calidad que se forman los clientes. Un elemento que tiene fundamental importancia en la percepción de la calidad es el diseño, porque permite configurar el servicio, en sus formas y funciones y en todas las características que proporcionen la imagen real del servicio al cliente, este diseño sirve para lograr los objetivos estratégicos, donde se logre motivar y crear habilidades en los trabajadores y que este a su vez utilice criterios funcionales y técnicos para juzgar la calidad de los servicios. Un papel importante juegan los especialistas del marketing, que deben crear diferenciación competitiva, ofrecer servicios de gran calidad y encontrar el camino correcto para incrementar la productividad, a través de las 4 P, para satisfacer las necesidades de los consumidores, si el mix del marketing está bien gestionado los clientes lo perciben como buena calidad del servicio, por lo que el

mix de marketing y la calidad son dos rectas paralelas, que tiene la misma dirección (ambas tienen como objetivo la satisfacción de las necesidades, deseos y expectativas de los clientes). Precisamente el objetivo de nuestro trabajo es realizar un diagnóstico de la calidad de servicios que permita a la sucursal conocer los factores que la afectan y las necesidades y expectativas de los clientes.

- 8) TEORICA: CALIDAD DE SERVICIO:** Calidad de servicio: En el mundo de hoy de intensa competencia, la clave para tener ventajas competitivas sustentables yace en entregar alta calidad de servicios que resultará en clientes satisfechos (Shemwell *et al.*, 1998). Así, la calidad de servicio es utilizada para diferenciar y agregar valor a ofertas de servicio y, como una manera de ganar ventajas competitivas (Burton 2002). Por lo tanto, no hay una pizca de duda acerca de la importancia de la calidad de servicio y satisfacción del cliente, como retos esenciales de los proveedores de servicio (Sureshchandar *et al.*, 2002). De esta manera, uno de los retos que los administradores de servicios enfrentan hoy en día es cómo entregar servicios de alta calidad (Zeithaml *et al.*, 1990; Parasuraman *et al.*, 1994). Además, estudios han demostrado que las firmas que ofrecen un servicio superior; obtienen participaciones de mercado más altas que sus rivales (Buzzel y Gale, 1987).

9) **GESTIÓN POR COMPETENCIA:** Herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer.

10) **CONTEXTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO:** El contexto de la gestión del talento humano está conformado por las personas y las organizaciones. Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito. Por una parte, el trabajo consume tiempo considerable de la vida y del esfuerzo de las personas que dependen de él para subsistir y alcanzar el éxito personal.

11) **COMPETITIVIDAD DE SERVICIOS:** Entendemos por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la

ampliación del marco de referencia de nuestros agentes económicos que han pasado a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo.

2.3. DEFINICIÓN OPERACIONAL DE PALABRAS CLAVE

- a. **Gestión de recursos:** tiempo, dinero, materiales, distribución y personal.
- b. **Relaciones interpersonales:** trabajo en equipo, enseñar a otros, servicio a clientes, desplegar liderazgo, negociar y trabajar con personas diversas.
- c. **Gestión de información:** buscar y evaluar información, organizar y mantener sistemas de información, interpretar y comunicar, usar computadores.
- d. **Comprensión sistémica:** comprender interrelaciones complejas, entender sistemas, monitorear y corregir desempeños, mejorar o diseñar sistemas.
- e. **Dominio tecnológico:** seleccionar tecnologías, aplicarlas en la tarea, dar mantenimiento y reparar equipos.
- f. **“Desarrollo”, “fortalecimiento” y “aumento” de las capacidades:** Términos “vagos” que son cada vez más utilizados por los gobiernos, los donantes y las ONGs para describir las actividades (por ejemplo, talleres, intercambio de

información y capacitación) y no un enfoque para desarrollar trabajo. (Ver la definición de desarrollo de capacidades arriba.) .

- g. Eficacia:** Contribución de los resultados obtenidos al cumplimiento de objetivos globales (de la sociedad); relevancia, pertinencia, validez o utilidad socio-económica de los resultados (objetivos predefinidos).
- h. Eficiencia:** Optimización de los recursos utilizados para la obtención de los resultados previstos (logro de los objetivos predefinidos).

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. MÉTODO, NIVEL DE INVESTIGACIÓN

En el trabajo de investigación se utilizó:

EL MÉTODO ANALÍTICO, pues permitió realizar un examen minucioso de toda la información que se obtuvo, específicamente de la formulación, generalización y deducciones lógicas de las variables de investigación, en este caso del *fortalecimiento de las competencias laborales y la competitividad financiera* en el Banco de la Nación Agencia "A" Huánuco.

NIVEL CORRELACIONAL, pues permitió establecer *niveles de relación entre el fortalecimiento de las competencias laborales y la competitividad financiera* en el Banco de la Nación Agencia "A" Huánuco.

3.2 OPERACIONALIZACIÓN DE LA HIPÓTESIS Y VARIABLES

HIPÓTESIS

Hipótesis General:

El fortalecimiento de las competencias laborales se relaciona directamente con la competitividad financiera en el Banco de la Nación Agencia "A" Huánuco.

Hipótesis Específicos:

- Los niveles de fortalecimiento de las competencias laborales se encuentran en escalas superiores de la escala de medición en el Banco de la Nación Agencia "A" Huánuco.
- La competitividad financiera se encuentra en situaciones muy apreciables en el Banco de la Nación Agencia "A" Huánuco.

3.3 SISTEMA DE VARIABLES, DIMENSIONES E INDICADORES

OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
<p>Independiente</p> <p>✓ Competencias Laborales</p>	<p>1. Conocimientos</p> <p>2. Habilidades</p> <p>3. Actitudes</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de capacitación y especialización en el área. - Índice de desempeño y competitividad laboral. - Nivel de experiencia laboral en el área. - Nivel de capacitación de alto nivel - Nivel de capacitación en administración. - Nivel de aprendizaje de las buenas practicas - Nivel de dominio personal. - Niveles de desarrollo de funciones. - Niveles de calidad de Estrategias. - Niveles de Innovaciones laborales - Nivel de Practica de valores. - Grado de aprovechamiento y utilización de los conocimientos adquiridos. - Grado de Responsabilidad. - Niveles de Respeto a los demás. - Niveles de Honestidad.
<p>Dependiente:</p> <p>✓ Competitividad financiera en el Banco de la Nación Agencia "A" Huánuco.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Funciones de la Administración - Gestión de de Calidad de Servicios 	<ul style="list-style-type: none"> - Niveles de Planificación. - Niveles de Organización. - Nivel en el Proceso de Dirección. - Niveles de Control. - Nivel de participación en la toma de decisiones. - Niveles de desarrollo de trabajo en equipo. - Nivel de eficiencia - Nivel de Eficacia. - Nivel de Economía - Nivel de calidad de los sistemas de información de gestión. - Nivel de rapidez de servicios.

ESQUEMA DEL DISEÑO DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

El diseño metodológico aplicado fue el de correlación; su grafica es la siguiente:

En este esquema **M** es la muestra que se UTILIZÓ en el estudio y los sub – índices **X, Y** en cada **O**, nos indican las observaciones obtenidas en cada una de las dos variables distintas del presente caso.

Finalmente la (R) hace mención a la posible relación existente entre las variables en estudio.

Es decir la correlación que existe entre *el fortalecimiento de las competencias laborales y la competitividad financiera* en el Banco de la Nación Agencia “A” Huánuco.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

A) Población

TABLA Nº 01

**POBLACIÓN DE PERSONAL GERENCIAL Y OPERATIVA DEL BANCO
DE LA NACIÓN AGENCIA “A” HUÁNUCO**

CARGOS ESTRUCTURALES	SUB TOTAL
ADMINISTRADOR GENERAL	1
JEFE DE OPERACIONES	1
JEFE DE CAJA	1
JEFE DE CONTABILIDAD	1
TECNICOS OPERATIVOS: PRESTAMOS	2
RECIBIDOR: PAGADOR	12
SERVICIOS NO PERSONALES: ASISTENTES TARJETAS:AUX.CONTAB	02
PRACTICANTES PERMANENTES	01
CHOFER	01
PERSONAL DE LIMPIEZA	02
VIGILANTE PARTICULAR	01
POLICIA NACIONAL PERMANENTE CONTR. CONVENIO	02
RECIBIDOR PAGADOR: CAJEROS AUTOMATICOS	01
TOTAL	28

Fuente : Administración General Banco de la Nación.

Elaboración : Propia.

TABLA Nº 02

**POBLACIÓN DE USUARIOS PROMEDIO POR DIA BANCO DE LA
NACION AGENCIA “A” HUANUCO**

USUARIOS	TOTAL
PROMEDIO POR DIA	550

B) Muestra:

La Muestra de trabajo en el caso muy especial y por decisión de la investigadora de manera intencional, por ser accesible en mi condición de cliente del Banco de la Nación Agencia A Huánuco. En el caso de los servidores será: $N = n$, la población igual a la muestra.

Mientras el caso de los usuarios se tomara el 10% de la población, En ambos casos se trata de una población no probabilística.

TABLA Nº 03
MUESTRA DE PERSONAL GERENCIAL Y OPERATIVO DEL
BANCO DE LA NACIÓN AGENCIA “A” HUÁNUCO

CARGOS ESTRUCTURALES	SUB TOTAL
ADMINISTRADOR GENERAL	1
JEFE DE OPERACIONES	1
JEFE DE CAJA	1
JEFE DE CONTABILIDAD	1
TECNICOS OPERATIVOS: PRESTAMOS	2
RECIBIDOR: PAGADOR	12
SERVICIOS NO PERSONALES: ASISTENTES-TARJETAS:AUX.CONTAB	02
PRACTICANTES PERMANENTES	01
CHOFER	01
PERSONAL DE LIMPIEZA	02
VIGILANTE PARTICULAR	01
POLICIA NACIONAL PERMANENTE CONTR. CONVENIO	02
RECIBIDOR PAGADOR: CAJEROS AUTOMATICOS	01
TOTAL	28

Fuente : Administración General Banco de la Nación.

Elaboración : Propia.

TABLA Nº 04

MUESTRA DE USUARIOS PROMEDIO POR DIA BANCO DE LA NACIÓN
AGENCIA “A” HUÁNUCO

USUARIOS	TOTAL
PROMEDIO POR DÍA	550

Fuente : Administración General Banco de la Nación.

Elaboración : Propia.

Entonces en total la muestra de mi investigación es de 28 empleados y el 10% de los usuarios que equivale a unos 55 usuarios y llevando las escalas calificativas a un total de 728 entre empleados y usuarios.

3.5 DELIMITACIÓN GEOGRÁFICO-TEMPORAL Y TEMÁTICA

Geográficamente se ubica en la región Huánuco, específicamente en la sede principal del Banco de la Nación Agencia “A” Huánuco.

Ubicado en el tiempo corresponde al año 2015

Temáticamente corresponde a las variables: El *fortalecimiento de las competencias laborales* y *competitividad financiera* de calidad.

3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Se utilizó fundamentalmente las técnicas e instrumentos siguientes:

- Para recolección y organización de datos

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
<ul style="list-style-type: none">- Encuestas- Observación- Estudio de casos - Estadística Descriptiva - Estadística inferencial	<ul style="list-style-type: none">- Cuestionario estructurado- Ficha de Observación- Guías - Cuadros Comparativos-Gráficos. - Coeficiente de correlación. - Prueba Chi Cuadrado

CAPITULO IV

RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

FORTALECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS LABORALES

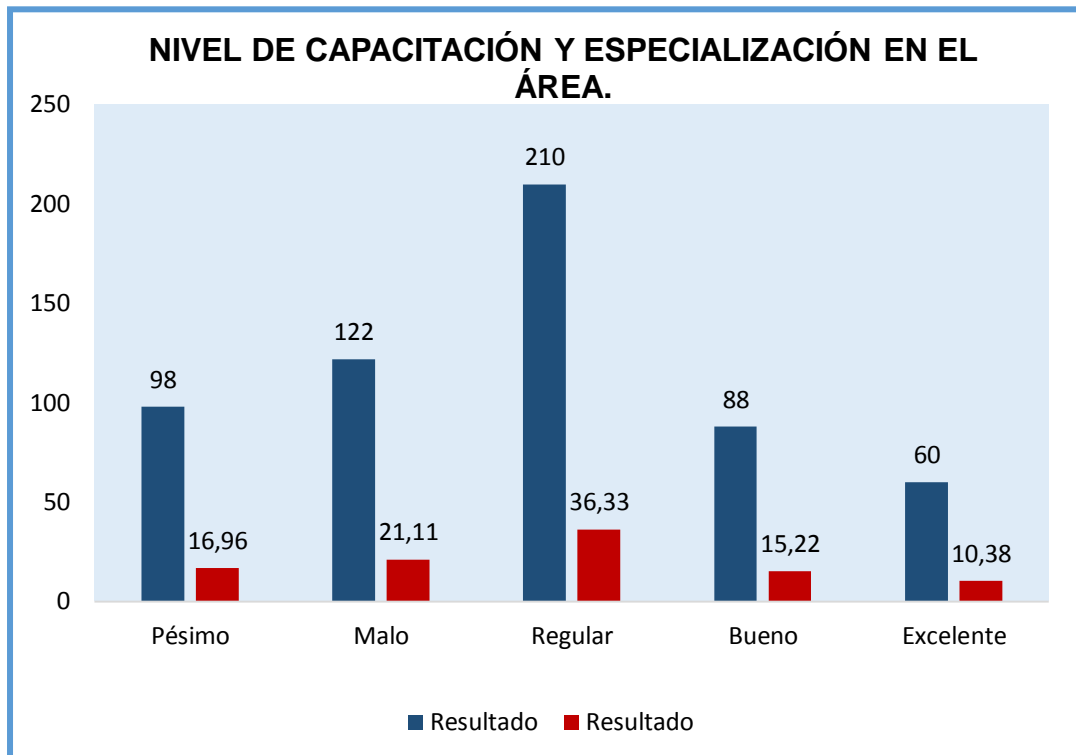
CUADRO N° 01

NIVEL DE CAPACITACIÓN Y ESPECIALIZACIÓN EN EL ÁREA

Escala valorativa	Detalle	Resultado	
		Fi	%
1	Pésimo	98	16.96
2	Malo	122	21.11
3	Regular	210	36.33
4	Bueno	88	15.22
5	Excelente	60	10.38
	TOTAL	578	100

FUENTE : Cuestionario Aplicado.
ELABORACIÓN : Propia.

GRÁFICO N° 01



FUENTE : Cuadro N° 01.
 ELABORACIÓN : Propia.

INTERPRETACIÓN:

El nivel de capacitación y especialización en el área, de un total de 578 encuestados del Banco de la Nación da a conocer que 98 encuestados equivalentes a un 16.96% califican este nivel en una escala valorativa de pésimo y mientras que 60 de los encuestados equivalentes a un 10.38% califican a este nivel en una escala valorativa de excelente.

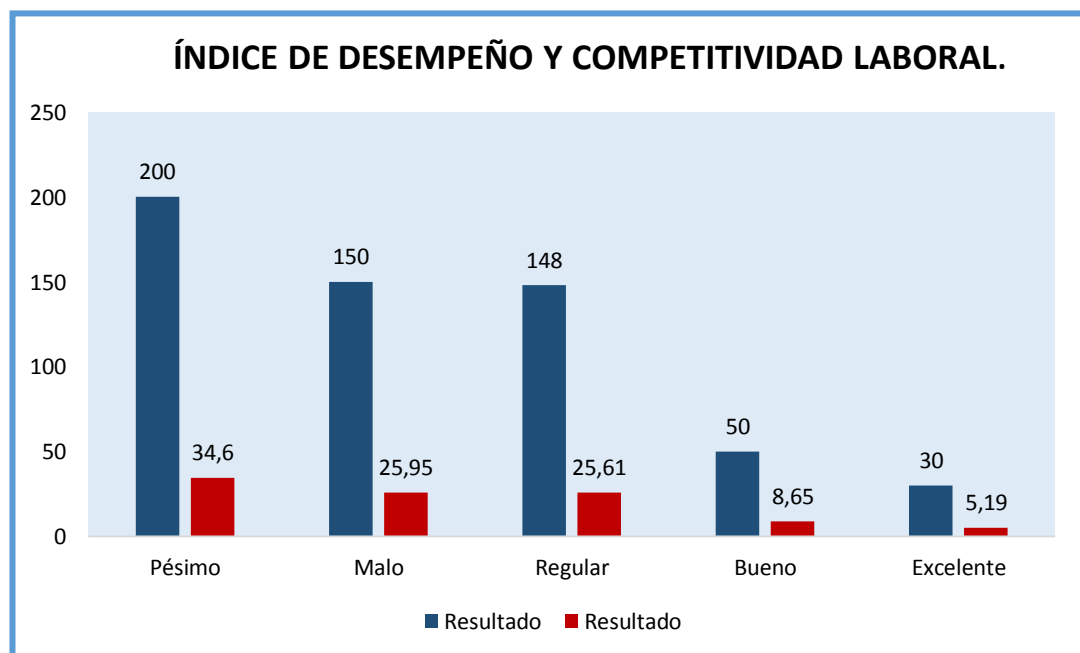
CUADRO N° 02

ÍNDICE DE DESEMPEÑO Y COMPETITIVIDAD LABORAL

Escala valorativa	Detalle	Resultado	
		Fi	%
1	Pésimo	200	34.6
2	Malo	150	25.95
3	Regular	148	25.61
4	Bueno	50	8.65
5	Excelente	30	5.19
	TOTAL	578	100

FUENTE : Cuestionario Aplicado.
ELABORACIÓN : Propia.

GRÁFICO N° 02



FUENTE : Cuadro N° 02.
ELABORACIÓN : Propia.

INTERPRETACIÓN:

El índice de desempeño y competitividad laboral, de un total de 578 encuestados, da a conocer que 200 de los encuestados equivalentes a un 34.6% califican a este índice en un nivel pésimo y 30 encuestados equivalentes a un 5.19% lo califican en un nivel excelente.

CUADRO N° 03

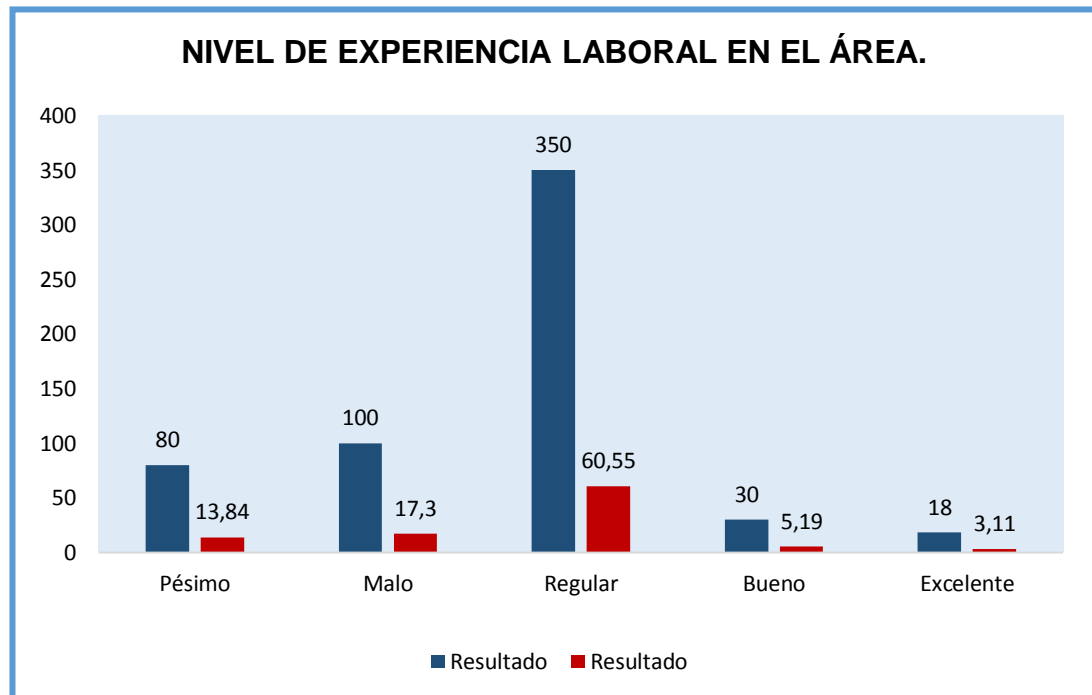
NIVEL DE EXPERIENCIA LABORAL EN EL ÁREA.

Escala valorativa	Detalle	Resultado	
		fi	%
1	Pésimo	80	13.84
2	Malo	100	17.3
3	Regular	350	60.55
4	Bueno	30	5.19
5	Excelente	18	3.11
	TOTAL	578	100

FUENTE : Cuestionario Aplicado.

ELABORACIÓN : Propia.

GRÁFICO N° 03



FUENTE : Cuadro N° 03.

ELABORACIÓN : Propia.

INTERPRETACIÓN:

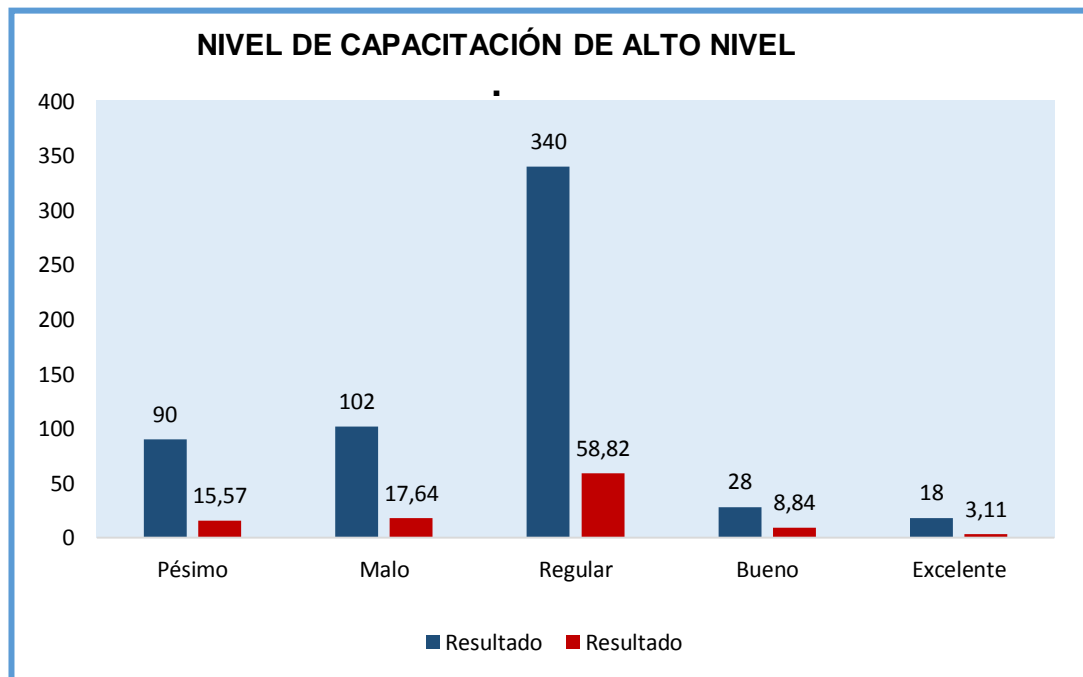
El nivel de experiencia laboral en el área, de un total de 578 encuestados da a conocer que 80 de los encuestados equivalentes a un 13.84% lo califican en un nivel pésimo y 18 encuestados a un 3.11% lo califican en un nivel excelente.

CUADRO N° 04
NIVEL DE CAPACITACIÓN DE ALTO NIVEL

Escala valorativa	Detalle	Resultado	
		fi	%
1	Pésimo	90	15.57
2	Malo	102	17.64
3	Regular	340	58.82
4	Bueno	28	8.84
5	Excelente	18	3.11
	TOTAL	578	100

FUENTE : Cuestionario Aplicado.
ELABORACIÓN : Propia.

GRÁFICO N° 04



FUENTE : Cuadro N° 04.
ELABORACIÓN : Propia.

INTERPRETACIÓN:

El índice de capacitación de alto nivel, de un total de 578 encuestados da a conocer que 90 de los encuestados equivalentes a un 15.57% califican a este índice en un nivel pésimo y 18 encuestados equivalentes a un 3.11% lo califican en un nivel excelente.

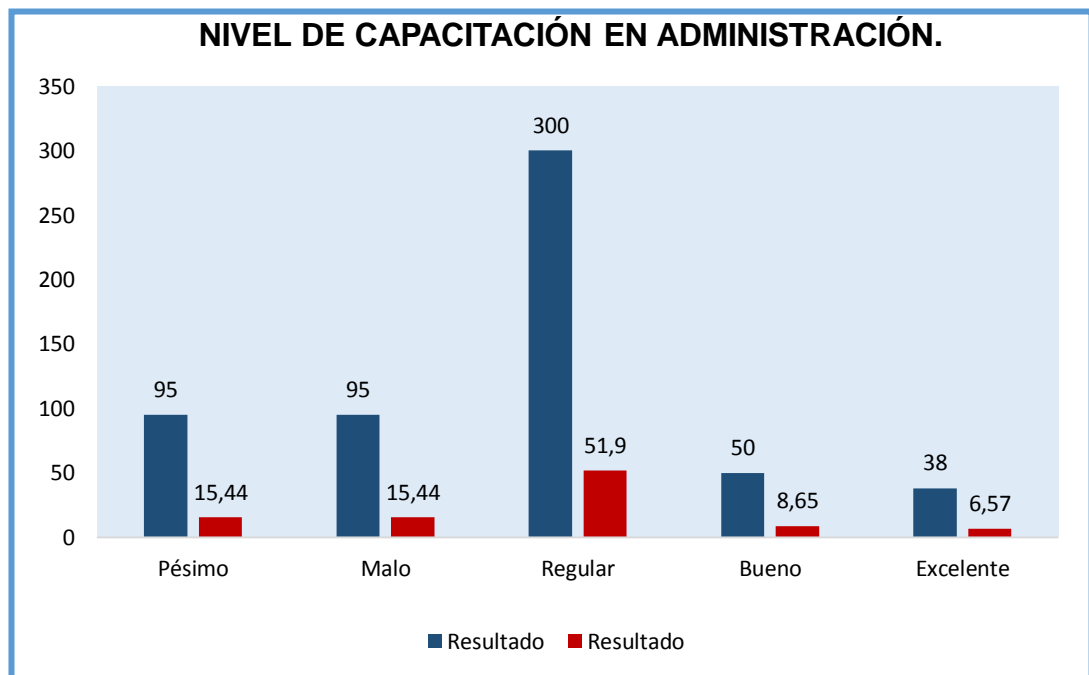
CUADRO N° 05

NIVEL DE CAPACITACIÓN EN ADMINISTRACIÓN

Escala valorativa	Detalle	Resultado	
		fi	%
1	Pésimo	95	15.44
2	Malo	95	15.44
3	Regular	300	51.9
4	Bueno	50	8.65
5	Excelente	38	6.57
	TOTAL	578	100

FUENTE : Cuestionario Aplicado.
 ELABORACIÓN : Propia.

GRÁFICO N° 05



FUENTE : Cuadro N° 05.
 ELABORACIÓN : Propia.

INTERPRETACIÓN:

El nivel de capacitación en administración, de un total de 578 encuestados da a conocer que 95 de los encuestados equivalentes a un 15.44% califican en un nivel pésimo y 38 encuestados equivalentes a un 6.57% están en un nivel excelente.

CUADRO N° 06

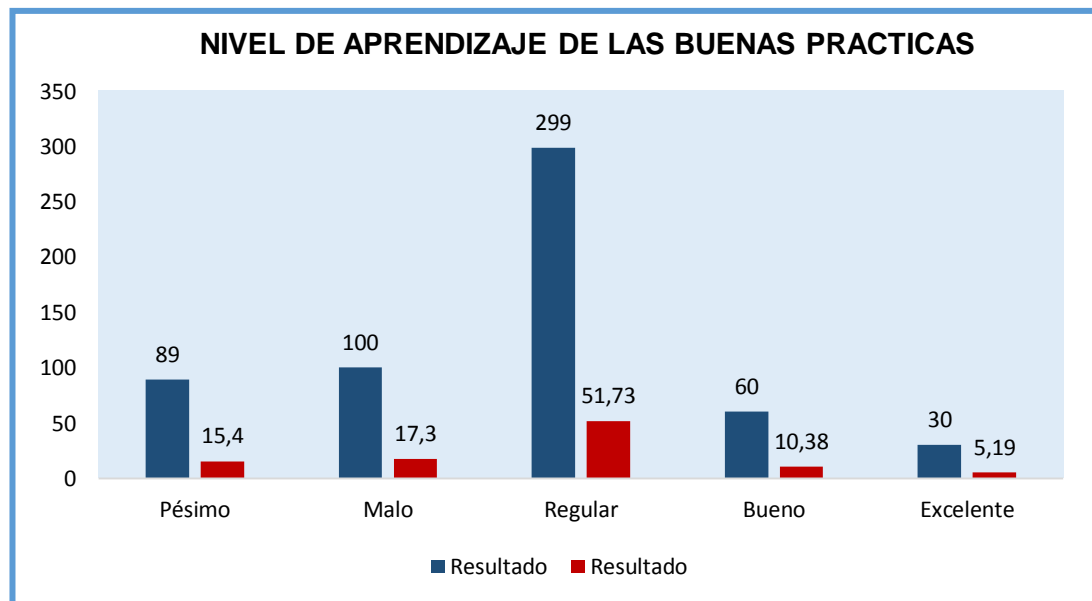
NIVEL DE APRENDIZAJE DE LAS BUENAS PRÁCTICAS

Escala valorativa	Detalle	Resultado	
		fi	%
1	Pésimo	89	15.4
2	Malo	100	17.3
3	Regular	299	51.73
4	Bueno	60	10.38
5	Excelente	30	5.19
	TOTAL	578	100

FUENTE : Cuestionario Aplicado.

ELABORACIÓN : Propia.

GRÁFICO N° 06



FUENTE : Cuadro N° 06.

ELABORACIÓN : Propia.

INTERPRETACIÓN:

El nivel de aprendizaje de las buenas practicas, de un total de 578 encuestados da a conocer que 89 encuestados equivalentes a un 15.4% lo califican en un nivel pésimo y 30 encuestados equivalentes a un 5.19% lo califican en un nivel excelente.

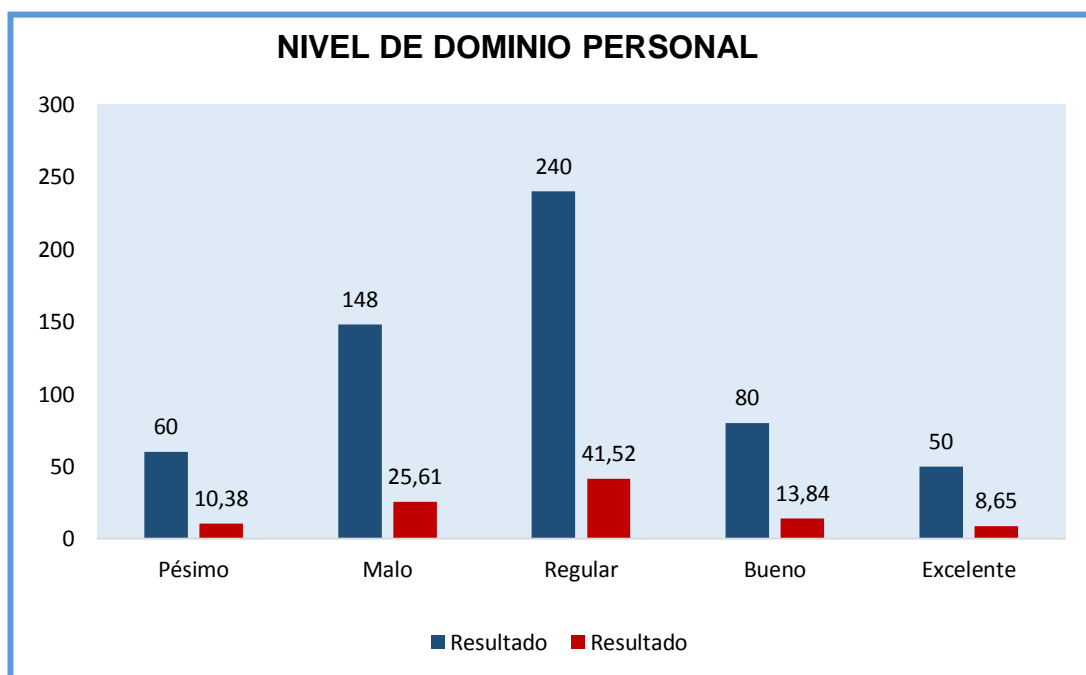
CUADRO N° 07

NIVEL DE DOMINIO PERSONAL

Escala valorativa	Detalle	Resultado	
		fi	%
1	Pésimo	60	10.38
2	Malo	148	25.61
3	Regular	240	41.52
4	Bueno	80	13.84
5	Excelente	50	8.65
	TOTAL	578	100

FUENTE : Cuestionario Aplicado.
 ELABORACIÓN : Propia.

GRÁFICO N° 07



FUENTE : Cuadro N° 07.
 ELABORACIÓN : Propia.

INTERPRETACIÓN:

El nivel de dominio personal, de un total de 578 encuestados da a conocer que 60 encuestados equivalentes a un 10.38% lo califican en un nivel pésimo y 50 encuestados equivalentes a un 8.65% lo califican en un nivel excelente.

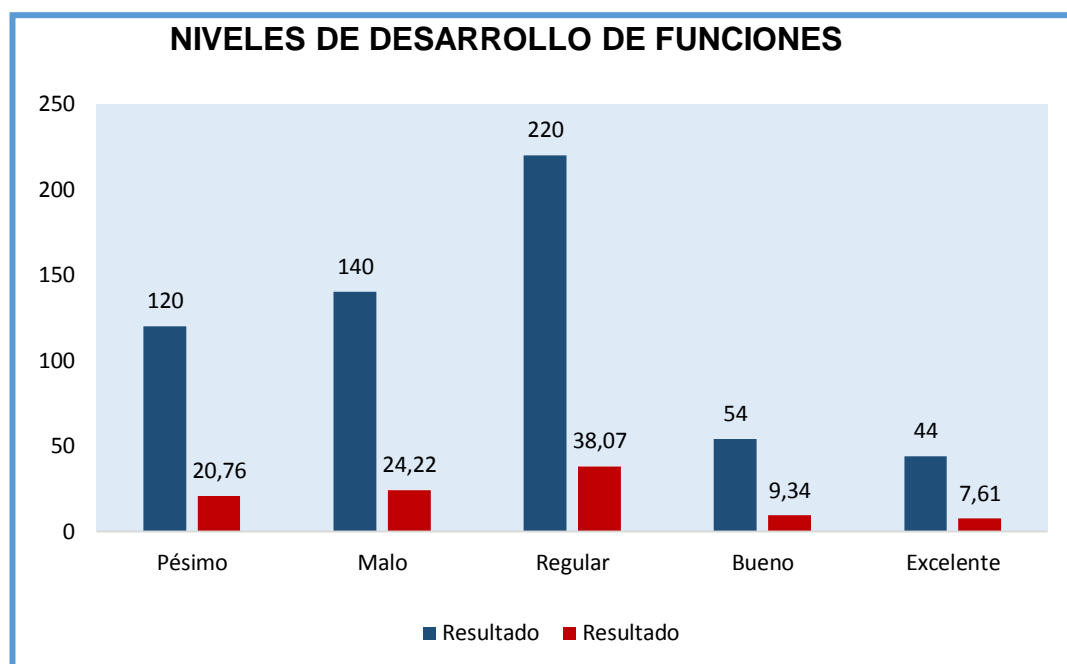
CUADRO N° 08

NIVELES DE DESARROLLO DE FUNCIONES

Escala valorativa	Detalle	Resultado	
		fi	%
1	Pésimo	120	20.76
2	Malo	140	24.22
3	Regular	220	38.07
4	Bueno	54	9.34
5	Excelente	44	7.61
	TOTAL	578	100

FUENTE : Cuestionario Aplicado.
 ELABORACIÓN : Propia.

GRÁFICO N° 08



FUENTE : Cuadro N° 08.
 ELABORACIÓN : Propia.

INTERPRETACIÓN:

Los niveles de desarrollo de funciones, de un total de 578 encuestados da a conocer que 120 encuestados equivalentes a un 20.76% lo califican en un nivel pésimo y 44 encuestados equivalentes a un 7.61% lo califican en un nivel excelente.

CUADRO N° 09

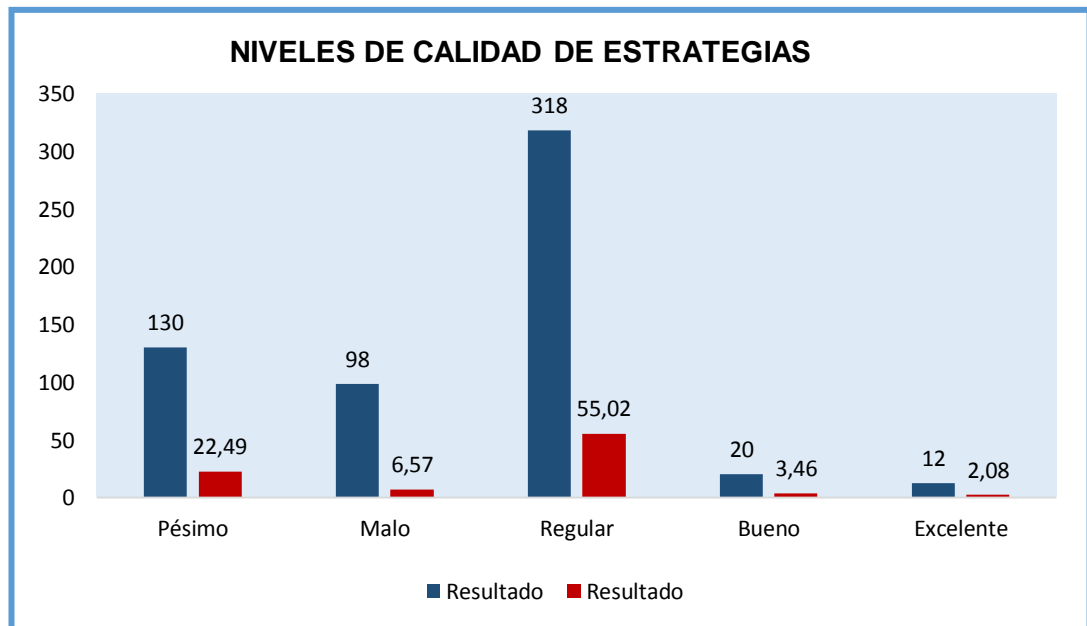
NIVELES DE CALIDAD DE ESTRATEGIAS

Escala valorativa	Detalle	Resultado	
		fi	%
1	Pésimo	130	22.49
2	Malo	98	6.57
3	Regular	318	55.02
4	Bueno	20	3.46
5	Excelente	12	2.08
	TOTAL	578	100

FUENTE : Cuestionario Aplicado.

ELABORACIÓN : Propia.

GRÁFICO N° 09



FUENTE : Cuadro N° 00.

ELABORACIÓN : Propia.

INTERPRETACIÓN:

Los niveles de calidad de estrategias, de un total de 578 encuestados da a conocer que 130 encuestados equivalentes a un 22.49% lo califican en un nivel pésimo y 12 encuestados equivalentes a un 2.08% lo califican en un nivel excelente.

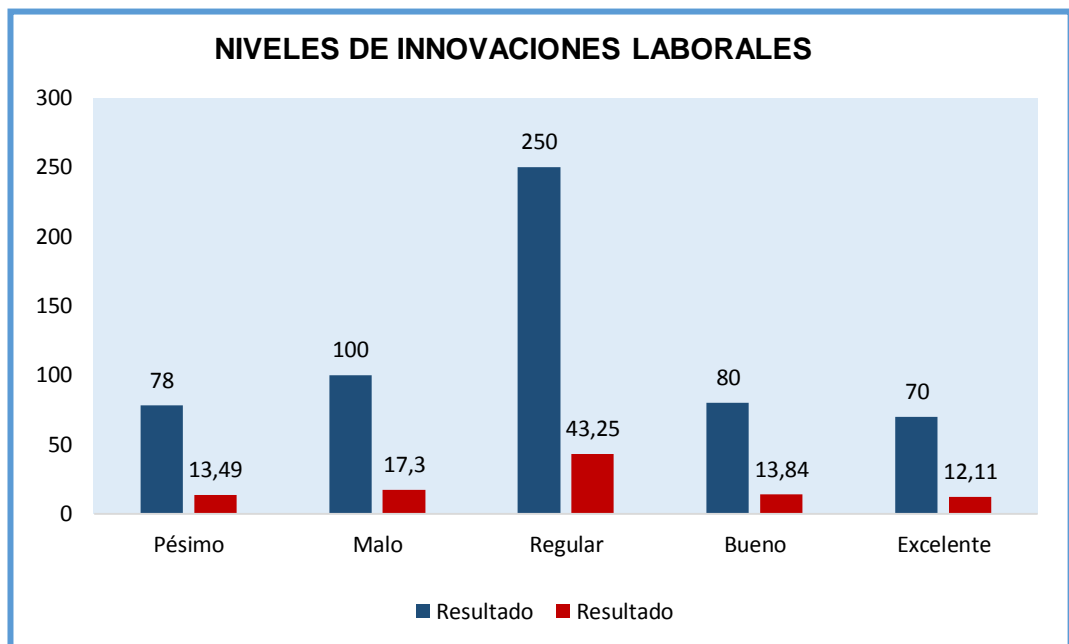
CUADRO Nº 10

NIVELES DE INNOVACIONES LABORALES

Escala valorativa	Detalle	Resultado	
		fi	%
1	Pésimo	78	13.49
2	Malo	100	17.3
3	Regular	250	43.25
4	Bueno	80	13.84
5	Excelente	70	12.11
	TOTAL	578	100

FUENTE : Cuestionario Aplicado.
 ELABORACIÓN : Propia.

GRÁFICO Nº 10



FUENTE : Cuadro Nº 10.
 ELABORACIÓN : Propia.

INTERPRETACIÓN:

Los niveles de innovaciones laborales, de un total de 578 encuestados da a conocer que 78 encuestados equivalentes a un 13.49% lo califican en un nivel pésimo y 70 encuestados equivalentes a un 12.11% lo califican en un nivel excelente.

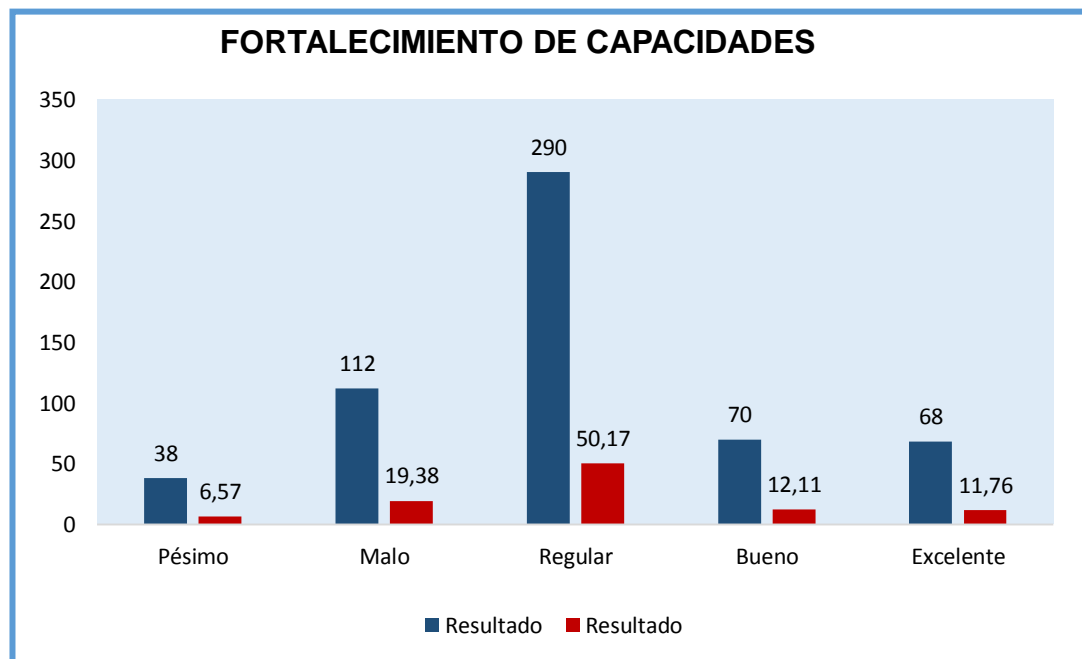
CUADRO N° 11

FORTALECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS LABORALES

Escala valorativa	Detalle	Resultado	
		Fi	%
1	Pésimo	38	6.57
2	Malo	112	19.38
3	Regular	290	50.17
4	Bueno	70	12.11
5	Excelente	68	11.76
	TOTAL	578	100

FUENTE : Cuestionario Aplicado.
 ELABORACIÓN : Propia.

GRÁFICO N° 11



FUENTE : Cuadro N° 11.
 ELABORACIÓN : Propia.

INTERPRETACIÓN:

El nivel de fortalecimiento de capacidades en el banco de la nación, de un total de 578 encuestados da a conocer que 38 empleados equivalentes a un 6.57% lo califican en un nivel pésimo y 68 encuestados equivalentes a un 11.76% lo califican en un nivel excelente.

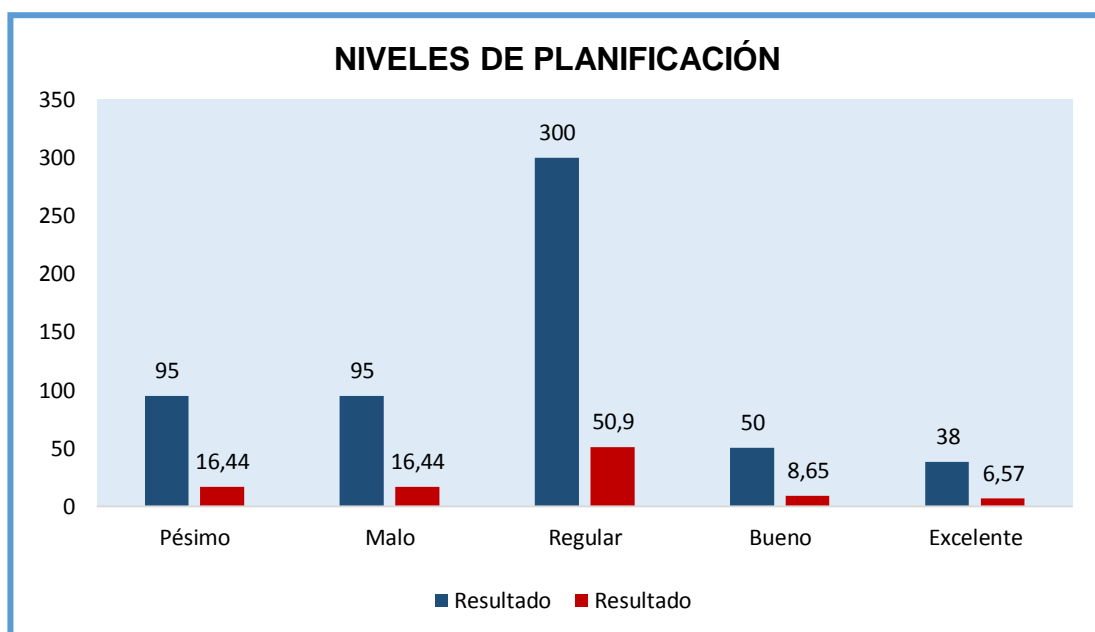
COMPETITIVIDAD FINANCIERA

CUADRO N° 12
NIVELES DE PLANIFICACIÓN

Escala valorativa	Detalle	Resultado	
		Fi	%
1	Pésimo	95	16.44
2	Malo	95	16.44
3	Regular	300	50.9
4	Bueno	50	8.65
5	Excelente	38	6.57
	TOTAL	578	100

FUENTE : Cuestionario Aplicado.
ELABORACIÓN : Propia.

GRAFICO N° 12



FUENTE : Cuadro N° 12.
ELABORACIÓN : Propia.

INTERPRETACIÓN:

Los niveles de planificación, de un total de 578 encuestados da a conocer que 95 encuestados equivalentes a un 16.44% lo califican en un nivel pésimo y 38 encuestados equivalentes a un 6.57% están en un nivel excelente.

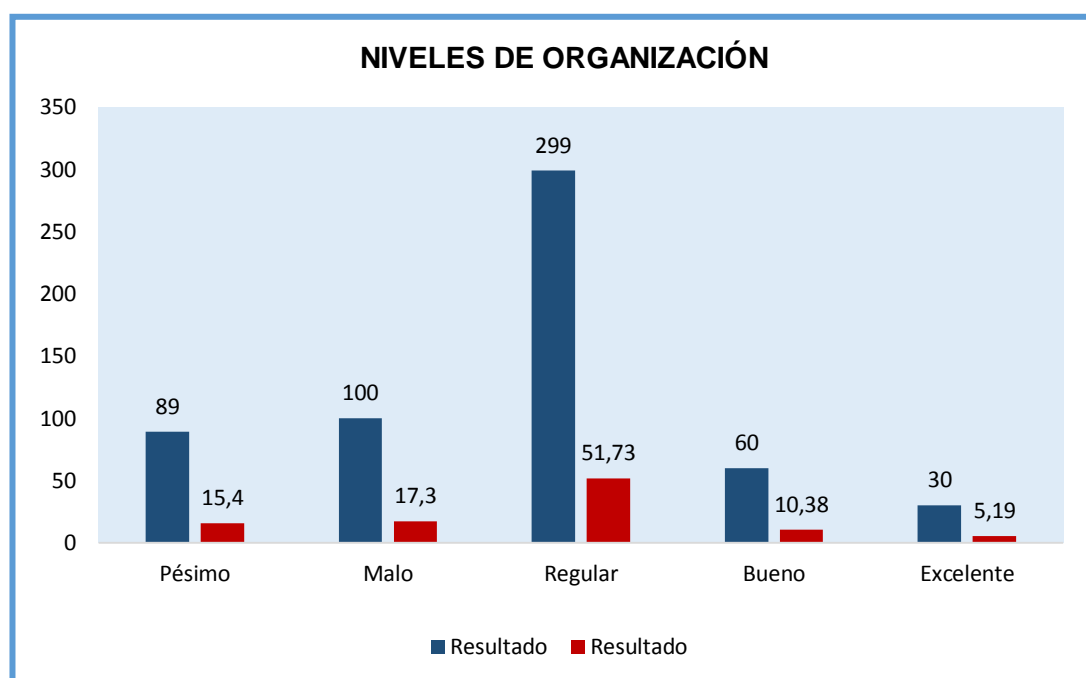
CUADRO N° 13

NIVELES DE ORGANIZACIÓN

Escala valorativa	Detalle	Resultado	
		fi	%
1	Pésimo	89	15.4
2	Malo	100	17.3
3	Regular	299	51.73
4	Bueno	60	10.38
5	Excelente	30	5.19
	TOTAL	578	100

FUENTE : Cuestionario Aplicado.
 ELABORACIÓN : Propia.

GRAFICO N° 13



FUENTE : Cuadro N° 13.
 ELABORACIÓN : Propia.

INTERPRETACIÓN:

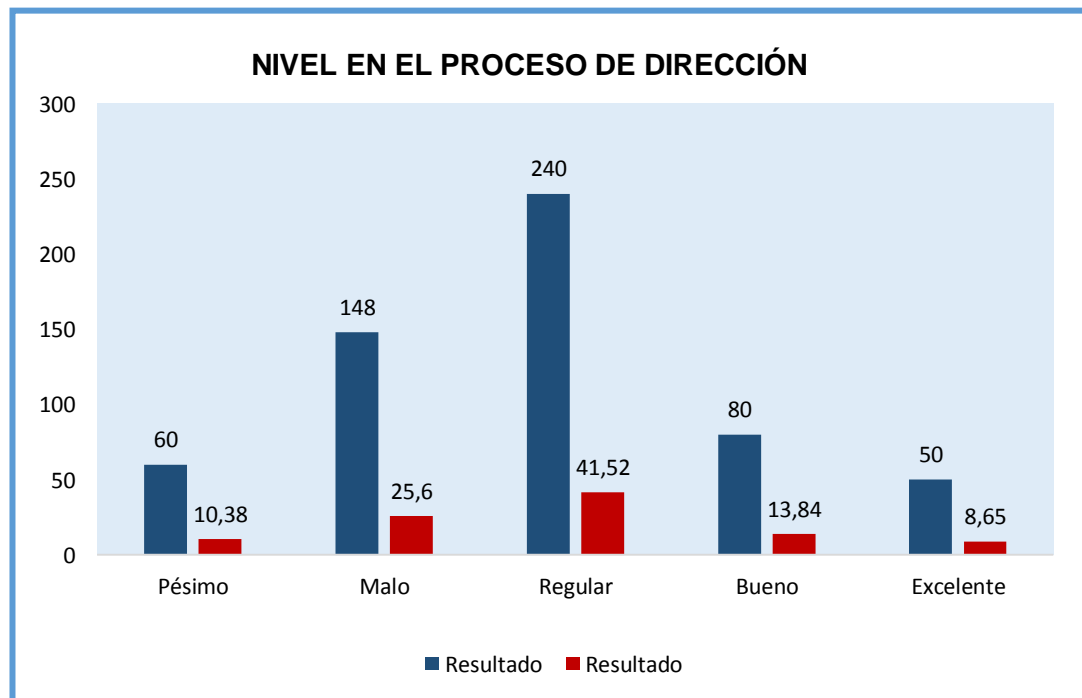
Los niveles de organización, de un total de 578 encuestados da a conocer que 89 encuestados equivalentes a un 15.4% lo califican en un nivel pésimo y 30 encuestados equivalentes a un 5.19% lo califican en un nivel excelente.

CUADRO N° 14
NIVEL EN EL PROCESO DE DIRECCIÓN

Escala valorativa	Detalle	Resultado	
		fi	%
1	Pésimo	60	10.38
2	Malo	148	25.6
3	Regular	240	41.52
4	Bueno	80	13.84
5	Excelente	50	8.65
	TOTAL	578	100

FUENTE : Cuestionario Aplicado.
ELABORACIÓN : Propia.

GRAFICO N° 14



FUENTE : Cuadro N° 14.
ELABORACIÓN : Propia.

INTERPRETACIÓN:

El nivel en el proceso de dirección, de un total de 578 encuestados da a conocer que 60 encuestados equivalentes a un 10.38% lo califican en un nivel pésimo y 50 encuestados equivalentes a un 8.65% lo califican en un nivel excelente.

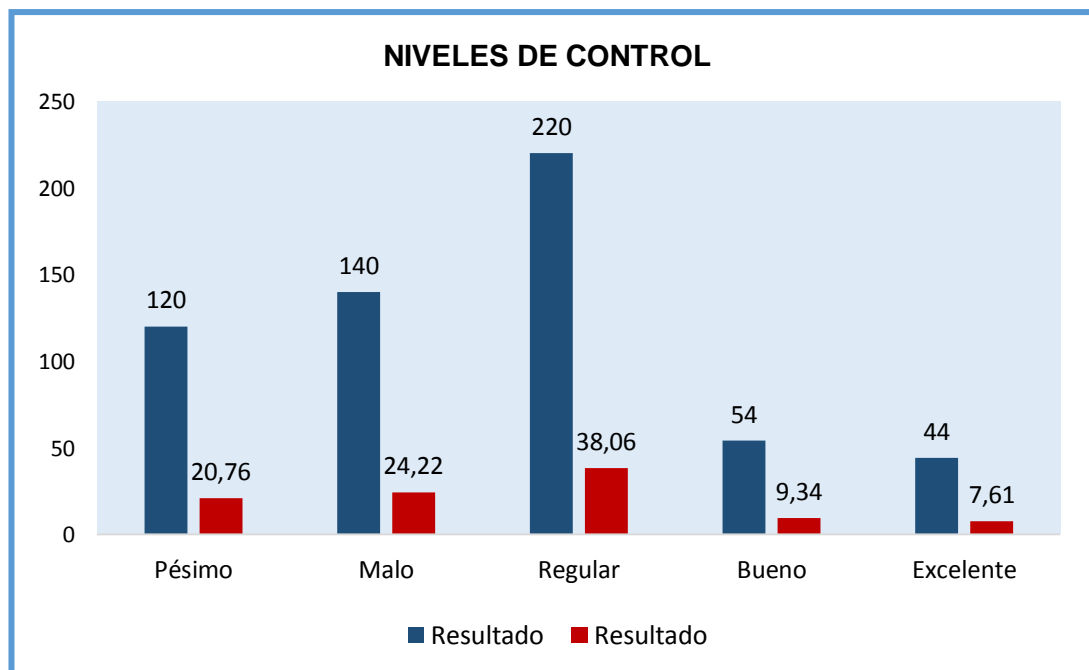
CUADRO N° 15

NIVELES DE CONTROL

Escala valorativa	Detalle	Resultado	
		fi	%
1	Pésimo	120	20.76
2	Malo	140	24.22
3	Regular	220	38.06
4	Bueno	54	9.34
5	Excelente	44	7.61
	TOTAL	578	100

FUENTE : Cuestionario Aplicado.
 ELABORACIÓN : Propia.

GRAFICO N° 15



FUENTE : Cuadro N° 15.
 ELABORACIÓN : Propia.

INTERPRETACIÓN:

Los niveles de control, de un total de 578 encuestados da a conocer que 120 encuestados equivalentes a un 20.76% lo califican en un nivel pésimo y 44 encuestados equivalentes a un 7.61% lo califican en un nivel excelente.

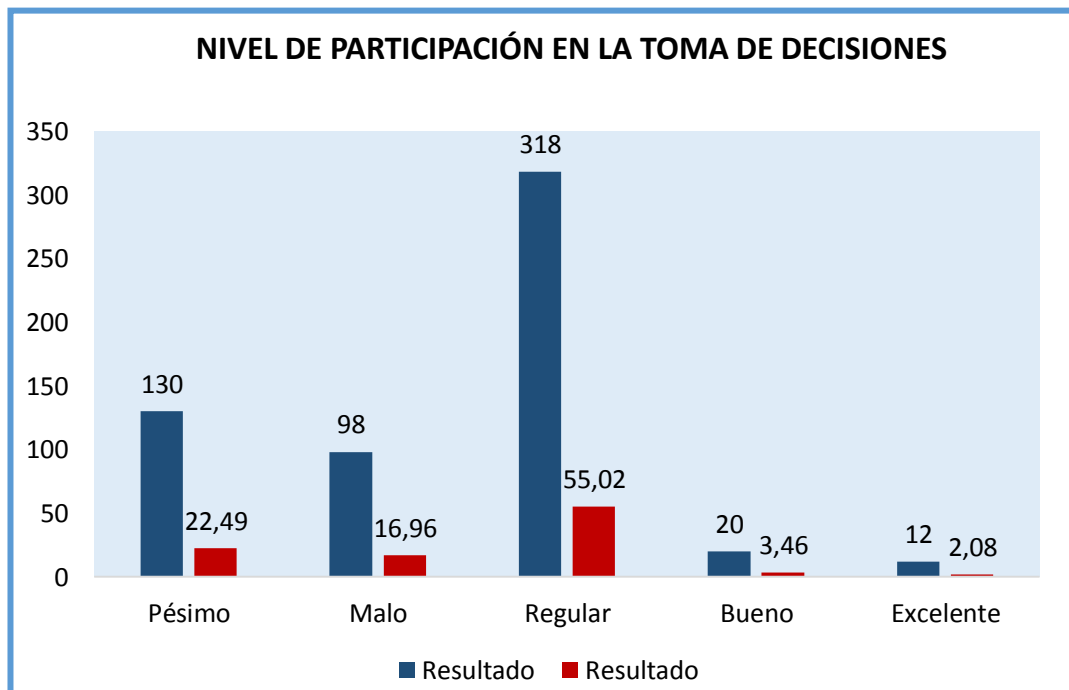
CUADRO N° 16

NIVEL DE PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES

Escala valorativa	Detalle	Resultado	
		fi	%
1	Pésimo	130	22.49
2	Malo	98	16.96
3	Regular	318	55.02
4	Bueno	20	3.46
5	Excelente	12	2.08
	TOTAL	578	100

FUENTE : Cuestionario Aplicado.
 ELABORACIÓN : Propia.

GRAFICO N° 16



FUENTE : Cuadro N° 16.
 ELABORACIÓN : Propia.

INTERPRETACIÓN:

El nivel de participación en la toma de decisiones, de un total de 578 encuestados da a conocer que 130 encuestados equivalentes a un 22.49% lo califican en un nivel pésimo y 12 encuestados equivalentes a un 2.08% lo califican en un nivel excelente.

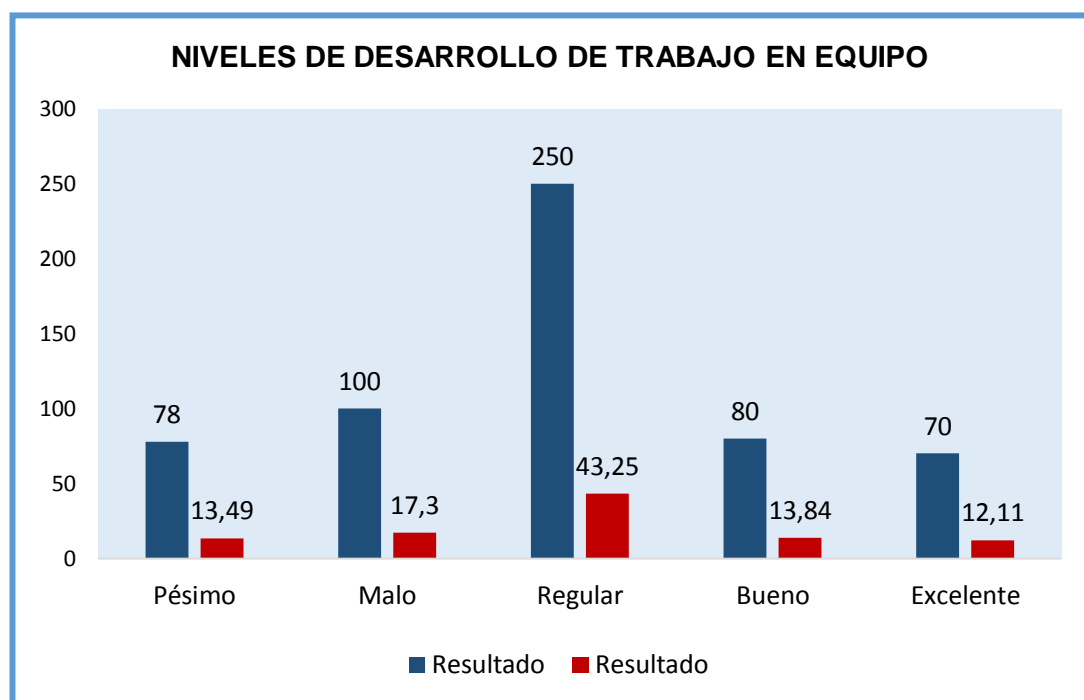
CUADRO N° 17

NIVELES DE DESARROLLO DE TRABAJO EN EQUIPO

Escala valorativa	Detalle	Resultado	
		fi	%
1	Pésimo	78	13.49
2	Malo	100	17.3
3	Regular	250	43.25
4	Bueno	80	13.84
5	Excelente	70	12.11
	TOTAL	578	100

FUENTE : Cuestionario Aplicado.
ELABORACIÓN : Propia.

GRAFICO N° 17



FUENTE : Cuadro N° 17.
ELABORACIÓN : Propia.

INTERPRETACIÓN:

Los niveles de desarrollo de trabajo en equipo, de un total de 578 encuestados da a conocer que 78 encuestados equivalentes a un 13.49% califican a este en un nivel pésimo y 70 encuestados equivalentes a un 12.11% lo califican en un nivel excelente.

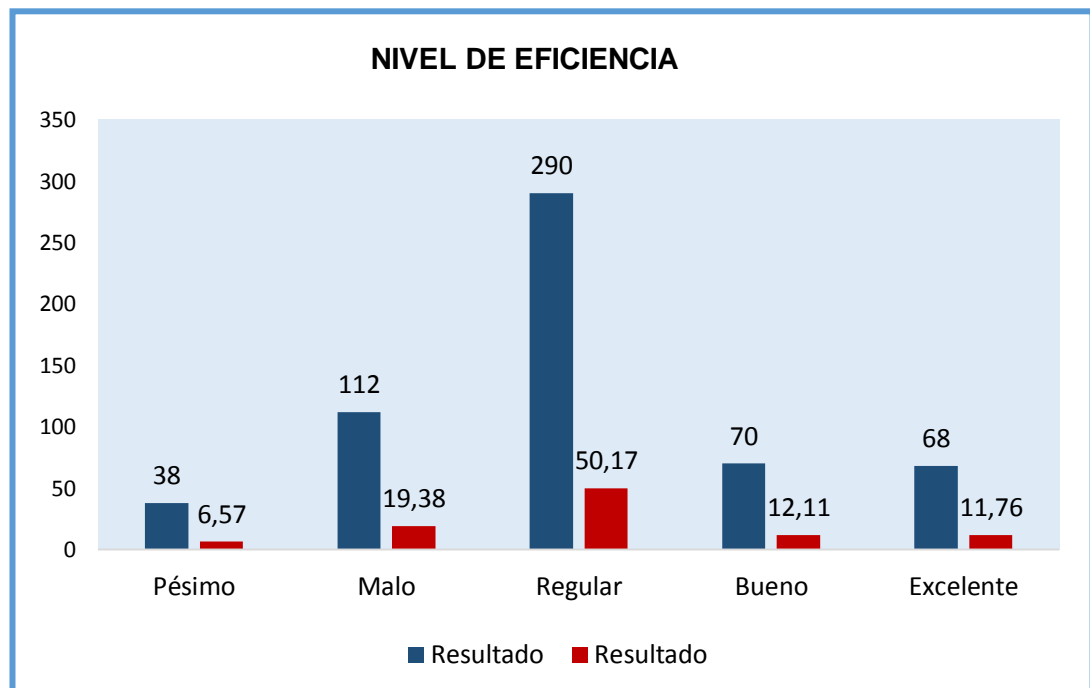
CUADRO N° 18

NIVEL DE EFICIENCIA

Escala valorativa	Detalle	Resultado	
		Fi	%
1	Pésimo	38	6.57
2	Malo	112	19.38
3	Regular	290	50.17
4	Bueno	70	12.11
5	Excelente	68	11.76
	TOTAL	578	100

FUENTE : Cuestionario Aplicado.
 ELABORACIÓN : Propia.

GRAFICO N° 18



FUENTE : Cuadro N° 18.
 ELABORACIÓN : Propia.

INTERPRETACIÓN:

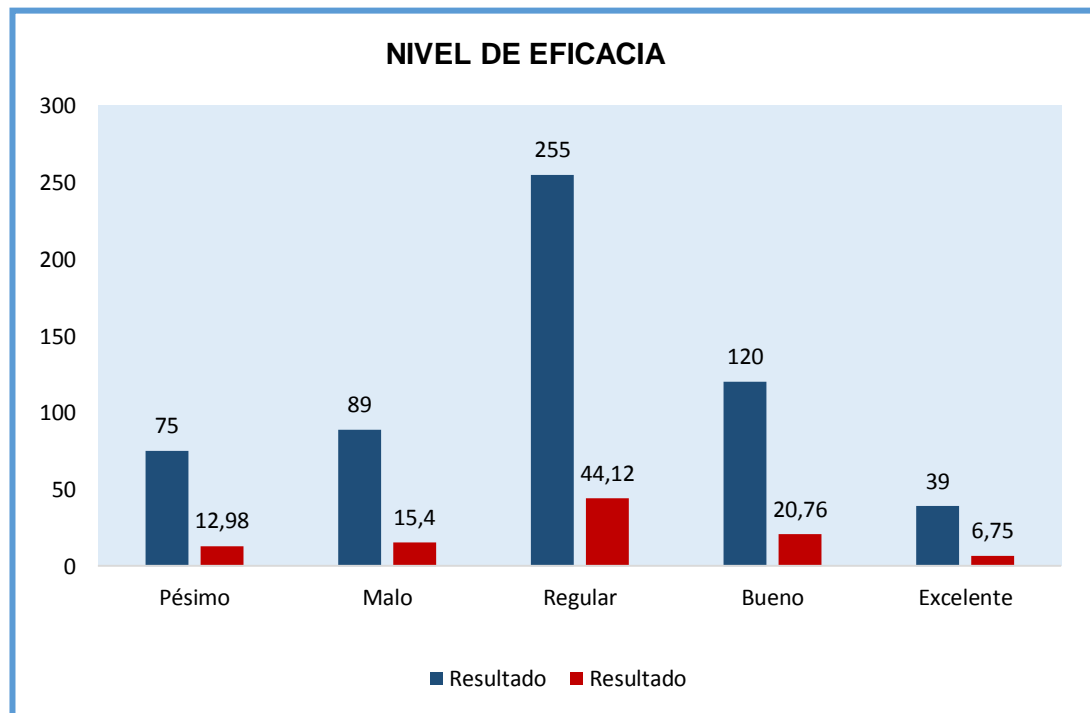
El nivel de eficiencia, de un total de 578 encuestados da a conocer que 38 encuestados equivalentes a un 6.57% lo califican en un nivel pésimo y 68 encuestados equivalentes a un 11.76% lo califican en un nivel excelente.

CUADRO N° 19
NIVEL DE EFICACIA

Escala valorativa	Detalle	Resultado	
		Fi	%
1	Pésimo	75	12.98
2	Malo	89	15.4
3	Regular	255	44.12
4	Bueno	120	20.76
5	Excelente	39	6.75
	TOTAL	578	100

FUENTE : Cuestionario Aplicado.
ELABORACIÓN : Propia.

GRAFICO N° 19



FUENTE : Cuadro N° 19.
ELABORACIÓN : Propia.

INTERPRETACIÓN:

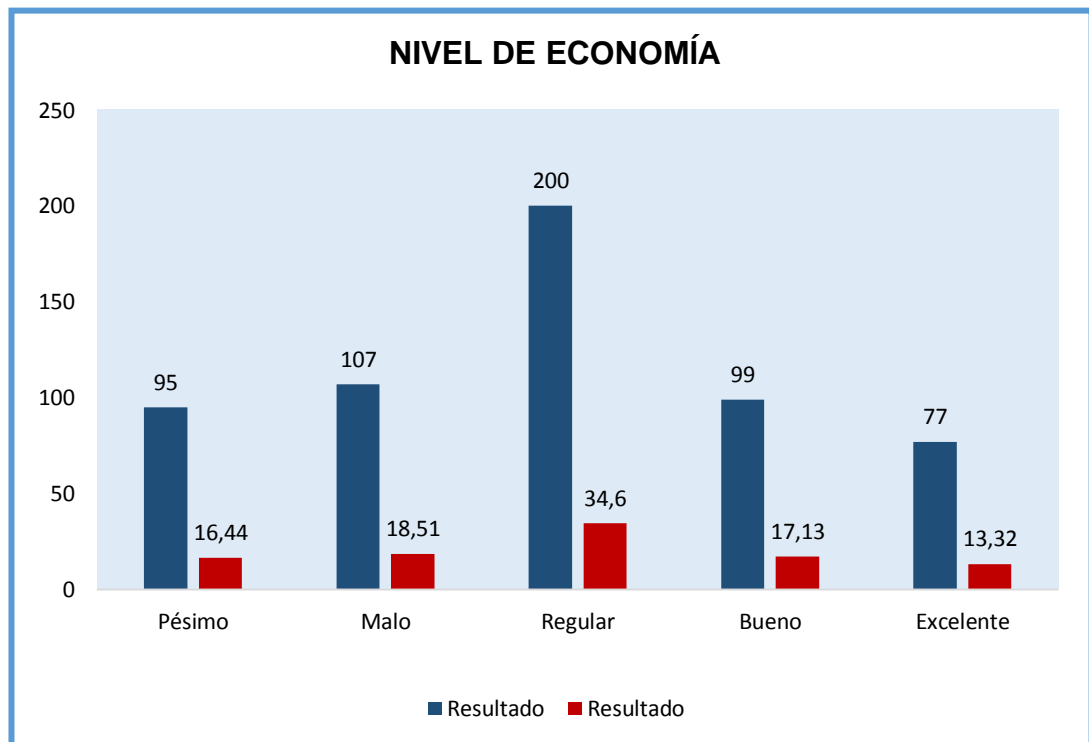
El nivel de eficacia, de un total de 578 encuestados da a conocer que 75 encuestados equivalentes a un 12.98% lo califican en un nivel pésimo y 39 encuestados equivalentes a un 6.75% lo califican en un nivel excelente.

CUADRO N° 20
NIVEL DE ECONOMÍA

Escala valorativa	Detalle	Resultado	
		fi	%
1	Pésimo	95	16.44
2	Malo	107	18.51
3	Regular	200	34.6
4	Bueno	99	17.13
5	Excelente	77	13.32
	TOTAL	578	100

FUENTE : Cuestionario Aplicado.
ELABORACIÓN : Propia.

GRAFICO N° 20



FUENTE : Cuadro N° 20.
ELABORACIÓN : Propia.

INTERPRETACIÓN:

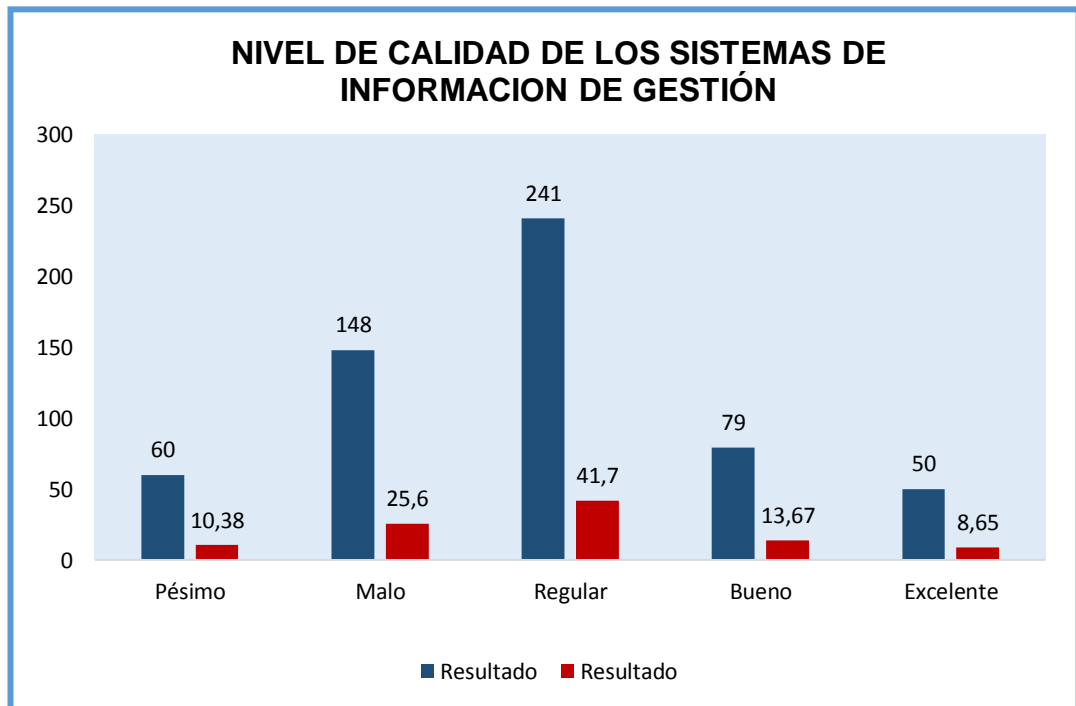
El nivel de economía, de un total de 578 encuestados da a conocer que 95 encuestados equivalentes a un 16.44% lo califican en un nivel pésimo y 77 encuestados equivalentes a un 13.32% lo califican en un nivel excelente.

CUADRO N° 21
NIVEL DE CALIDAD DE LOS SISTEMAS DE INFORMACION DE GESTIÓN

Escala valorativa	Detalle	Resultado	
		fi	%
1	Pésimo	60	10.38
2	Malo	148	25.6
3	Regular	241	41.7
4	Bueno	79	13.67
5	Excelente	50	8.65
	TOTAL	578	100

FUENTE : Cuestionario Aplicado.
 ELABORACIÓN : Propia.

GRAFICO N° 21



FUENTE : Cuadro N° 21.
 ELABORACIÓN : Propia.

INTERPRETACIÓN:

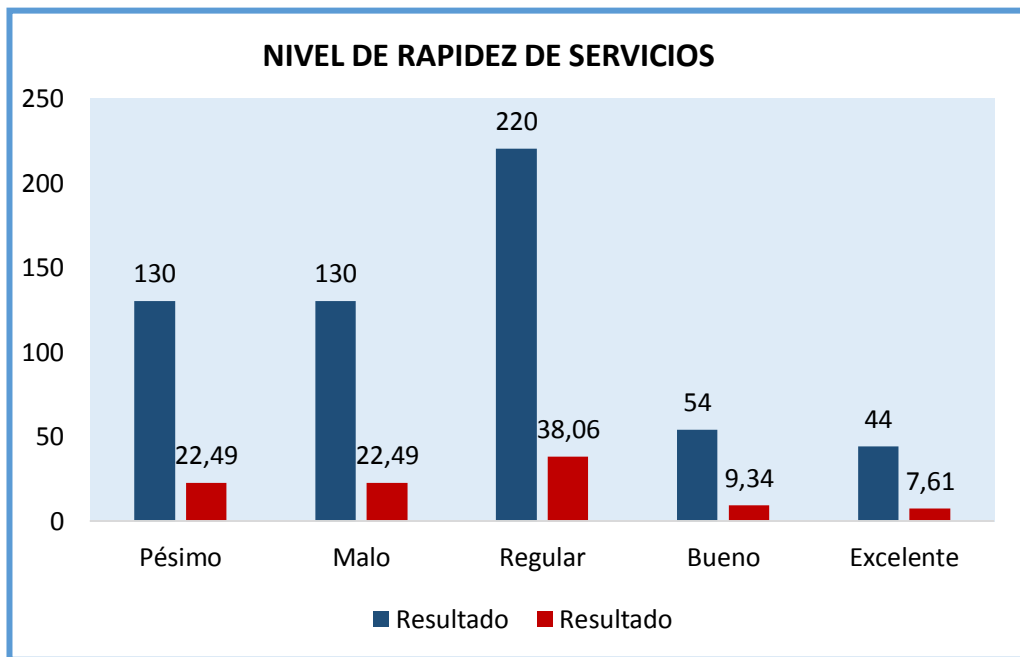
El nivel de calidad de los sistemas de información de gestión, de un total de 578 encuestados da a conocer que 60 encuestados equivalentes a un 10.38% lo califican en un nivel pésimo y 50 encuestados equivalentes a un 8.65% están en un nivel excelente.

CUADRO N° 22
NIVEL DE RAPIDEZ DE SERVICIOS

Escala valorativa	Detalle	Resultado	
		fi	%
1	Pésimo	130	22.49
2	Malo	130	22.49
3	Regular	220	38.06
4	Bueno	54	9.34
5	Excelente	44	7.61
	TOTAL	578	100

FUENTE : Cuestionario Aplicado.
ELABORACIÓN : Propia.

GRAFICO N° 22



FUENTE : Cuadro N° 22.
ELABORACIÓN : Propia.

INTERPRETACIÓN:

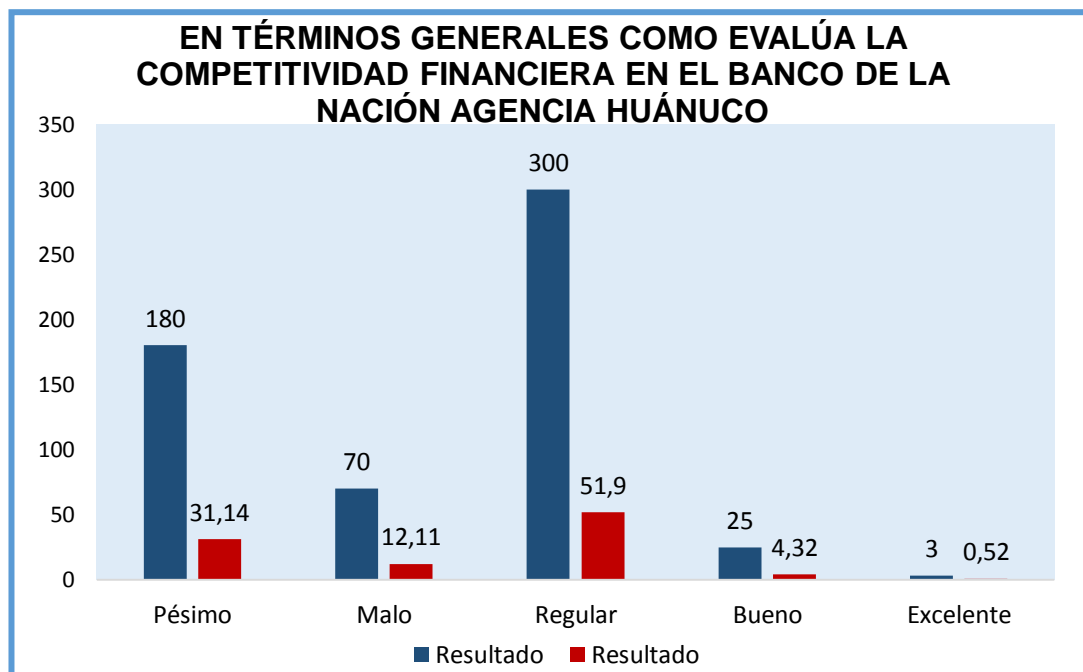
El nivel de rapidez de servicios, de un total de 578 encuestados da a conocer que 130 encuestados equivalentes a un 22.49% lo califican en un nivel pésimo y 44 encuestados equivalentes a un 7.61% lo califican en un nivel excelente.

CUADRO N° 23
EN TÉRMINOS GENERALES COMO EVALÚA LA COMPETITIVIDAD FINANCIERA EN EL BANCO DE LA NACIÓN AGENCIA HUÁNUCO

Escala valorativa	Detalle	Resultado	
		fi	%
1	Pésimo	180	31.14
2	Malo	70	12.11
3	Regular	300	51.9
4	Bueno	25	4.32
5	Excelente	3	0.52
	TOTAL	578	100

FUENTE : Cuestionario Aplicado.
 ELABORACIÓN : Propia.

GRAFICO N° 23



FUENTE : Cuadro N° 23.
 ELABORACIÓN : Propia.

INTERPRETACIÓN:

En términos generales como evalúa la competitividad financiera en el Banco de la Nación Agencia Huánuco, de un total de 578 encuestados del Banco de la Nación da a conocer que 180 encuestados equivalentes a un 31.14% lo califican en un nivel pésimo y 3 encuestados equivalentes a un 0.52% lo califican en un nivel excelente.

4.2. PRUEBA DE HIPOTESIS

De los cuadros 11 y 23 respectivamente para la prueba de hipótesis, tanto para la correlación de variables y la prueba de bondad Chi cuadrado. Obtenemos lo siguiente:

FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS LABORALES

(X)

Escala Valorativa	Detalle	Fi
1	Pésimo	38
2	Malo	112
3	Regular	290
4	Bueno	70
5	Excelente	68
	TOTAL	578

COMPETITIVIDAD FINANCIERA

(Y)

Escala Valorativa	Detalle	Fi
1	Pésimo	180
2	Malo	70
3	Regular	300
4	Bueno	25
5	Excelente	3
	TOTAL	578

COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE KARL PEARSON

CALCULO DE COEFICIENTE DE CORRELACION DE PEARSON					
Escala Valorativa	(X) Competencias Profesionales	(Y) Competitividad Financiera	X ²	XY	Y ²
Pésima	38	180	1444	6840	32400
Mala	112	70	12544	7840	4900
Regular	290	300	84100	87000	90000
Buena	70	25	4900	1750	625
Excelente	68	3	4624	204	9
TOTAL	578	578	107612	103634	127934

$$r = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{[(n \sum x^2 - (\sum x)^2)][(n \sum y^2 - (\sum y)^2)]}$$

$$r = \frac{578(103634) - (578)(578)}{\sqrt{[578(107612) - (334084)][578(127934) - (334084)]}}$$

$$r = \frac{59900452 - 334084}{(62199736 - 334084)(73945852 - 334084)}$$

$$r = \frac{59566368}{61531568 (73611768)}$$

$$r = \frac{59666368}{577425021}$$

$$r = 0.1031$$

$$r = 10.3\%$$

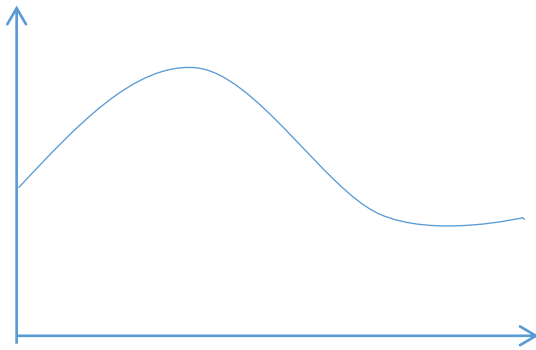
Lo que significa que el fortalecimiento de las competencias laborales se encuentra en relación positiva, directa al 10.3% con la competitividad financiera en el Banco de la Nación Agencia "A" Huánuco

El valor de Chi Critico es igual a 9,48, por otra parte el valor de Chi Cuadrado es de 23,61 obtenida, es verdad que existen diferencias significativas entre el fortalecimiento de las competencias laborales superiores a la escala de medición a la competitividad financiera en el Banco de la Nación Agencia "A" Huánuco.

Escala Valorativa	(x) Fortalecimiento de Competencias Laborales	(y) Competitividad Financiera	FO-FA	(FO-FA)	(FO-FA/FA)
PESIMO	38	180	-142	20164	-0,78
MALO	112	70	42	1764	0,6
REGULAR	290	300	-10	100	-0,03
BUENO	70	25	45	2025	1,8
EXCELENTE	68	3	65	4225	21,6
TOTAL	578	578	220	28278	23,61

**FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS LABORALES Y LAS
COMPETENCIAS FINANCIERAS.**

LO REPRESENTAMOS GRAFICAMENTE DE LA SIGUIENTE MANERA



$$x^2 = 23.61$$

$$VC = 9.488$$

$$x^2 \leq x^2$$

$$9.488 \quad 23.61$$

4.3. DISCUSION DE RESULTADOS

Iniciamos planteando que el ser humano por naturaleza se cuestiona el porqué de las cosas que suceden a su alrededor, buscando el origen y trayectoria de las mismas. Abocándose a esa característica que nos representa como seres humanos nace la inquietud de conocer el verdadero origen del enfoque por competencias y del porqué se ha implementado en el sistema educativo a nivel mundial.

El MINEDU retomando la definición de Zabala, 2005, plantea que la *competencia es la “capacidad de enfrentarse con garantías de éxito a tareas simples y complejas en un contexto determinado”*.

Lo que se plantea en la presente investigación es que la competencia empezó a ser utilizado como resultado de las investigaciones de David McClelland en los años 70, las cuales se enfocaron a identificar las variables que permitieran explicar el desempeño en el trabajo. De hecho, un primer hallazgo lo constituyó la demostración de la insuficiencia de los tradicionales tests y pruebas para predecir el éxito en el desempeño laboral. McClelland logró confeccionar un marco de características que diferenciaban los distintos niveles de rendimiento de los trabajadores a partir de una serie de entrevistas y observaciones. La forma en que describió tales factores se centró más en las características y comportamientos de las personas que desempeñaban los empleos que en las tradicionales descripciones de tareas y atributos de los puestos de trabajo. En una óptica más centrada en la evolución del trabajo y las condiciones productivas

actuales, se puede fijar la aplicación del concepto de competencia en los mercados de trabajo a partir de las transformaciones económicas que se precipitaron en la década de los años 80.

A través de la historia, el acto de trabajar ha llamado la atención de diferentes formas y ha sido interpretado de otras tantas maneras. Desde los conceptos desvalorizadores del trabajo manejados en la “polis” griega y encarnados en sus filósofos más insignes, hasta las interpretaciones religiosas de la ética protestante expresadas por Calvino, el trabajo llegó a tener su máxima expresión de importancia social y económica con el advenimiento de la economía industrial, justo en los momentos en que más fue requerido y peor interpretado. Decimos que fue más requerido porque durante la llamada revolución industrial se transformó la forma de trabajar que hasta entonces conocía el mundo. Por primera vez en la historia, se agruparon trabajadores en torno a un “proceso” de fabricación. El trabajo humano se consideró casi como una prolongación de la máquina, de la tecnología instalada. Era mejor el trabajo en tanto mejor se adaptara a los ritmos y restricciones ergonómicas de la planta industrial. El cerebro fue colocado en la antípoda del músculo durante el auge de la economía industrializada. Y allí radica también por qué fue tan mal interpretado durante esa época. En el siglo XIX, se asumió el aporte humano como una aplicación subordinada de músculos y esfuerzos físicos rutinarios, sin más reparos, totalmente determinada por los tiempos necesarios para producir que nacían de la rapidez y demás características propias de la tecnología en uso.

Hacia mediados del siglo XX el concepto de trabajo aún tenía implícito una alta dosis de esfuerzo y resistencia, de doblegar y transformar. Diríamos un alto contenido de lo material y lo físico que se fue abandonando paulatinamente a medida que ingresamos en los senderos virtuales de la sociedad del conocimiento.

Vemos como para Battaglia (1955) “todo trabajo tiene en común la resistencia de un material con la cual es preciso bregar, sea para transformarlo o para encauzarlo, trátase de un objeto que provee la naturaleza o de un objeto-sujeto, es decir una relación con otra persona.”

Es difícil contar con un concepto único del trabajo en la actualidad. Existen hoy una serie de gamas de opciones e interpretaciones. Desde las concepciones optimistas de la reducción del tiempo de trabajo por el cambio técnico a favor de mayor tiempo para el “ocio digno” (Krepp, Spengler, 1966), pasando por los analistas, tanto optimistas como pesimistas, del futuro del trabajo (Toffler, 1980; Drucker, 1998; Rifkin, 1998; Forester, 1999). La realidad está mostrando una amplia “brecha” entre quienes (personas y países) tienen acceso a los beneficios de la aplicación de las nuevas tecnologías de información y comunicación y quienes continúan trabajando excluidos de las ventajas del desarrollo económico, sin protección social, sin ingresos adecuados, sin formación, sin un trabajo digno. Efectivamente, en el desempeño competente existe un amplio espacio de aplicación del conocimiento del trabajador y ese

conocimiento es uno de los principales motores de la productividad. Por tanto, en el nuevo escenario del desempeño, el incremento de conocimientos, además de favorecer mejores resultados en la empresa, facilita aumentar el acervo de capacidades con las cuales la organización se dota para competir mejor. De ahí que sea tan importante no solo construir sino valorar y reconocer las competencias de la organización. Como veremos más adelante, ello da lugar al advenimiento de sistemas de valoración y certificación de competencias. Pero también se sigue reconociendo la importancia del trabajo como factor de inclusión social y de sustento. En tal medida se vienen desarrollando concepciones que abogan por el mejoramiento de la calidad del trabajo y la abolición de las peores formas de trabajo, que involucran usualmente poblaciones desfavorecidas y desprotegidas (como niños e inmigrantes). La OIT, por ejemplo, está abogando por el enraizamiento de un concepto de trabajo decente, que dé al trabajador no solo una remuneración adecuada, sino que lo rodee de las demás prerrogativas y derechos que son comunes al ejercicio del trabajo.

Desaulniers (2001) la conceptualiza así: “la capacidad para resolver un problema en una situación dada, lo que significa decir que la medida de ese proceso se basa fundamentalmente en resultados....”

Al respecto están altamente relacionadas las investigaciones de McClelland y Spencer (1994). Bajo esta perspectiva, la competencia laboral está definida no solo en el ámbito de lo que la persona sabe

hacer y puede hacer, sino también en el campo de lo que quiere hacer. Estos modelos de competencia suelen especificar cada uno de los grandes atributos en diferentes graduaciones o niveles para asociarlos al desempeño. Dentro de ellos se destaca el comportamiento orientado hacia el trabajo bien hecho. De este modo se procura atenuar lo que, siendo una gran ventaja en su relativamente fácil enunciado general, se convierte en una desventaja por la falta de especificidad al intentar su aplicación en una situación concreta de trabajo.

En cuanto a la calidad de servicio: En el mundo de hoy de intensa competencia, la clave para tener ventajas competitivas sustentables yace en entregar alta calidad de servicios que resultará en clientes satisfechos (Shemwell *et al.*, 1998). Así, la calidad de servicio es utilizada para diferenciar y agregar valor a ofertas de servicio y, como una manera de ganar ventajas competitivas (Burton 2002). Por lo tanto, no hay una pizca de duda acerca de la importancia de la calidad de servicio y satisfacción del cliente, como retos esenciales de los proveedores de servicio (Sureshchandar *et al.*, 2002). De esta manera, uno de los retos que los administradores de servicios enfrentan hoy en día es cómo entregar servicios de alta calidad (Zeithaml *et al.*, 1990; Parasuraman *et al.*, 1994). Además, estudios han demostrado que las firmas que ofrecen un servicio superior; obtienen participaciones de mercado más altas que sus rivales (Buzzel y Gale, 1987).

CONCLUSIONES

1. Queda cumplido el objetivo general, así como la hipótesis plantada en el sentido que *el fortalecimiento de las competencias laborales se encuentra en relación positiva, directa al 10.3% con la y la competitividad financiera en el Banco de la Nación Agencia "A" Huánuco.*
2. De igual modo se confirma con el valor de Chi Critico es igual a 9,48, por otra parte el valor de Chi Cuadrado es de 23,61 obtenida, es verdad que existen diferencias significativas entre el *fortalecimiento de las competencias laborales superiores a la escala de medición a la competitividad financiera en el Banco de la Nación Agencia "A" Huánuco.*
3. Los objetivos específicos respectivamente se demuestran en el sentido que los resultados obtenidos son: Los nivel de fortalecimiento de capacidades en el banco de la nación, de un total de 578 encuestados del Banco de la Nación da a conocer que 38 empleados equivalentes a un 6.57% están en un nivel pésimo y 68 encuestados equivalentes a un 11.76% están en un nivel excelente.
4. Por otra parte y en términos generales como evalúa la competitividad financiera en el Banco de la Nación Agencia Huánuco, de un total de 578 encuestados del Banco de la Nación da a conocer que 180 encuestados equivalentes a un 31.14% están en un nivel pésimo y 3 encuestados equivalentes a un 0.52% están en un nivel excelente.

SUGERENCIAS

1. Implementar programas permanentes de fortalecimiento de competencias, capacidades profesionales en el Banco de la Nación Agencia Huánuco, a través convenios de cooperación entre las universidades de la región y del país con la sede así como con instituciones financieras altamente certificadas a nivel global, de tal manera existe niveles de competitividad financiera en la citada entidad financiera
2. Implementar el desarrollo de competencias laborales, a través de pasantías, buenas prácticas de calidad de servicios financieros, fortaleciendo las nuevas tendencias de las entidades bancarias así como el desarrollando habilidades, destrezas y actitudes para optimizar el desempeño en correspondencia con el principio de Idoneidad demostrada y los requerimientos técnicos, productivos y de servicios, así como los de calidad, que se le exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones.
3. Implementar Programas de desarrollo humano familiar internas y externas para optimizar la calidad de servicios financieros a través de un buen trato en la Agencia A del Banco de la Nación Huánuco. Fortalecer las relaciones con la sociedad.
4. Desarrollar liderazgo efectivo tanto a nivel interno y externo mediante relaciones interpersonales con los funcionarios, usuarios/clientes, a través de Programas Recreativos de carácter Académico-Cultural, Social y Deportivo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BÁSICA

1. ARIAS GALICIA, Fernando. (1994) *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Trillas- México D. F.
2. BARZELAY, Michael. (1998). *Atravesando la burocracia. Una nueva perspectiva de la Administración Pública*. Ed. FCE, 1.998.
3. BENJAMIN FRANKLIN, Enrique. (1998). *Organización de Empresas*. México Mc Graw Hill.
4. BAERNAL TORRES, César. (2000). *Metodología de la Investigación para Administración y Economía*. Ed. Prentice Hall.
5. BECKER, Gary. (1992). *Gobierno, Capital Humano y Crecimiento Económico*. Ed. Libre Mercado.
6. CABRERA VASQUEZ, Antonio y QUINTANA VIVANCO, Rosa (1996) *Derecho Administrativo y Derecho Procesal Administrativo*. Editorial San Marcos.
7. CHIAVENATO, Idalberto (2005). *Gestión del Talento Humano*. Editorial Campus Limitada.
8. CHIAVENATO, Adalberto (2000): *Administración de Recursos Humanos*, Edición Mc Graw Hill, quinta Edición.
9. DIEZ, Manuel María (1978). *Derecho Administrativo*. T. III, Buenos Aires, Edit. Plus Ultra.
10. ESCALER BASCOMPTE, R. (2004) *Administración Judicial*. Editorial Atelier Formato PDF (Libro electrónico).
11. HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto (2003). *Metodología de la Investigación*. Ed. Mc Graw.

12. FERNANDEZ V., Oscar. (1997). *Conceptos Básico de Administración Pública*. Editorial S.A.
13. GORDILLO, Agustín. (2003). *Tratado de Derecho Administrativo: parte general*.
14. MARTINEZ MORALES, Rafael I. (1991). *Derecho Administrativo*. Méjico, Harla.
15. PANTOJA BAUZA, Rolando (1996). *El Derecho Administrativo: Concepto, características, sistematización, prospección*. Editorial Jurídica de Chile.
16. PEREZ DE SANDE, María (2006): *Empleo y presentación de servicios en la administración Publica*. Editorial Lex Nova SA.
17. SANCHEZ GONZALEZ, José Juan (2001). *Administración Pública como Ciencia: Su objeto y su Estudio*. Editorial: Plaza y Valdes S.A. de C.V.-2001.

COMPLEMENTARIA

- (1) Ode Gestión y Planificación Integral S.A., Video Los problemas de la retribución día a día. España. 2002.
- (2) Rodríguez José, Casos de Factor Humano en la Empresa. Editorial Gestión 2000. Barcelona, España. 2001.
- (3) ADF (1997), "Banks approach market with caution", *Australian Banking and Finance*, Vol. 6 N° 13, pp. 9-11.
- (4) Adamson, C. (1991), "Complaint handling: benefits and best practice", *Consumer Policy Review*, Vol. 1 No 4, pp. 196-203.
- (5) Anderson, W.T., Cox, E.P. y Fulcher, D.G. (1976), "Bank selection decisions and marketing segmentation", *Journal of Marketing*, Vol. 40 N° 1, pp. 40-5.

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

FORTALECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS LABORALES Y LA COMPETITIVIDAD FINANCIERA EN EL BANCO DE LA NACIÓN AGENCIA "A" HUÁNUCO - AÑO 2015.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES
<p>Problema General: ¿De qué manera el fortalecimiento de las competencias laborales se relaciona con la competitividad financiera en el Banco de la Nación Agencia "A" Huánuco - Año 2015?</p> <p>Problemas Específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> ¿Cuáles son los niveles de fortalecimiento de las competencias laborales en el Banco de la Nación Agencia "A" Huánuco - Año 2015. ¿Cuáles son los niveles de competitividad financiera en el Banco de la Nación Agencia "A" Huánuco - Año 2015? 	<p>Objetivo General: Establecer de qué manera el fortalecimiento de las competencias laborales se relaciona con la competitividad financiera en el Banco de la Nación Agencia "A" Huánuco.</p> <p>Objetivos Específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> Identificar los niveles de fortalecimiento de las competencias laborales en el Banco de la Nación Agencia "A" Huánuco. Identificar los niveles de competitividad financiera en el Banco de la Nación Agencia "A" Huánuco. 	<p>Hipótesis General: El fortalecimiento de las competencias laborales se relaciona directamente con la competitividad financiera en el Banco de la Nación Agencia "A" Huánuco.</p> <p>Hipótesis Específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> Los niveles de fortalecimiento de las competencias laborales se encuentran en escalas superiores de la escala de medición en el Banco de la Nación Agencia "A" Huánuco. La competitividad financiera se encuentra en situaciones muy apreciables en el Banco de la Nación Agencia "A" Huánuco. 	<p>Independiente</p> <p>Competencias Laborales</p> <ol style="list-style-type: none"> Conocimientos Habilidades Actitudes <p>Indicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> -Nivel de capacitación y especialización en el área. -Índice de desempeño y competitividad laboral. -Nivel de experiencia laboral en el área. -Nivel de capacitación de alto nivel -Nivel de capacitación en administración. -Nivel de aprendizaje de las buenas practicas -Nivel de dominio personal. -Niveles de desarrollo de funciones. -Niveles de calidad de Estrategias. -Niveles de Innovaciones laborales. <p>Dependiente</p> <p>Competitividad financiera en el Banco de la Nación Agencia "A" Huánuco.</p> <p>Dimensiones</p> <ul style="list-style-type: none"> -Funciones de la Administración -Gestión de Calidad de Servicios. <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Niveles de Planificación. -Niveles de Organización. -Nivel en el Proceso de Dirección. -Niveles de Control. -Nivel de participación en la toma de decisiones. -Niveles de desarrollo de trabajo en equipo. -Nivel de eficiencia -Nivel de Eficacia. -Nivel de Economía -Nivel de calidad de los sistemas de información de gestión. -Nivel de rapidez de servicios.

CUESTIONARIO

Objetivo

El presente cuestionario tiene la intención de proveer elementos que permitan dar cuenta del grado de satisfacción laboral de los empleados de la organización en un momento determinado. Su carácter es **confidencial y anónimo**, la información recabada se utilizará para fines académicos exclusivamente.

Instrucciones

Lea cuidadosamente el enunciado y escoja solo una respuesta marcando con una "X" sobre la opción con la cual este de acuerdo o pertenezca. Agradecemos su colaboración y honestidad en el desarrollo de la prueba. Conteste por favor todas las preguntas evitando hacerlo al azar. A lo largo de la encuesta le haremos una serie de preguntas sobre distintos aspectos de la organización. La escala de respuestas es la siguiente:

Escala valorativa	Detalle
1	Pésimo
2	Malo
3	Regular
4	Bueno
5	Excelente

DATOS GENERALES

Edad : () 18 a 25 años; () 26 a 35 años; () 36 a 45 años;

() 46 a 55 años; () más de 56 años

Género : () femenino; () masculino

Grado de Estudios: () Secundaria, () Estudios Técnicos;
 () Bachiller; () Titulado; () Maestría;

Otros especifique: _____

Área de trabajo: () Operativa; () contabilidad; () Plataforma; () Otro especifique:

¿Ha rotado en otras áreas? ¿Cuáles?, especifique: _____

Tiempo de Antigüedad en la Institución: _____ años _____ meses.

Tipo de Relación Laboral: () En planillas; () Contratado;
 () Recibo por honorarios;

Otros especifique _____

I. FORTALECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS LABORALES

N°	Pregunta	1	2	3	4	5
1	NIVEL DE CAPACITACIÓN Y ESPECIALIZACIÓN EN EL ÁREA					
2	ÍNDICE DE DESEMPEÑO Y COMPETITIVIDAD LABORAL					
3	NIVEL DE EXPERIENCIA LABORAL EN EL ÁREA.					
4	NIVEL DE CAPACITACIÓN DE ALTO NIVEL					
5	NIVEL DE CAPACITACIÓN EN ADMINISTRACIÓN					
6	NIVEL DE APRENDIZAJE DE LAS BUENAS PRACTICAS					
7	NIVEL DE DOMINIO PERSONAL					
8	NIVELES DE DESARROLLO DE FUNCIONES					
9	NIVELES DE CALIDAD DE ESTRATEGIAS					
10	NIVELES DE INNOVACIONES LABORALES					
11	FORTALECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS LABORALES					

II. COMPETITIVIDAD FINANCIERA

N°	Pregunta	1	2	3	4	5
12	NIVELES DE PLANIFICACIÓN					
13	NIVELES DE ORGANIZACIÓN					
14	NIVEL EN EL PROCESO DE DIRECCIÓN					
15	NIVELES DE CONTROL					
16	NIVEL DE PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES					
17	NIVELES DE DESARROLLO DE TRABAJO EN EQUIPO					
18	NIVEL DE EFICIENCIA					
19	NIVEL DE EFICACIA					
20	NIVEL DE ECONOMÍA					
21	NIVEL DE CALIDAD DE LOS SISTEMAS DE INFORMACION DE GESTIÓN					
22	NIVEL DE RAPIDEZ DE SERVICIOS					
23	EN TÉRMINOS GENERALES COMO EVALÚA LA COMPETITIVIDAD FINANCIERA EN EL BANCO DE LA NACIÓN AGENCIA HUÁNUCO					

La encuesta ha concluido, muchas gracias por su atención y colaboración ☺

GUÍA DE OBSERVACIÓN

Fecha: _____ Hora: _____ Encargado: _____

1. **Autonomía:** Se refiere al grado de libertad al grado de libertad que posee un sujeto para realizar su trabajo en cuanto a la toma de decisiones, supervisión, entre otros, para llevar a cabo su trabajo.

SI	NO
----	----

2. **Identificación con la Organización:** Se refiere a que tanto un empleado se identifica con la institución.

Ninguno	Poco	Mucho
---------	------	-------

3. **Motivación:** Es la predisposición del empleado para realizar ciertas acciones o la disposición para involucrarse en la consecución de los objetivos de la institución.

No es frecuente	Poco frecuente	Muy frecuente
-----------------	----------------	---------------

4. **Percepción General:** Es la percepción que tiene los empleados de las condiciones generales de la institución para la que trabajan.

Malo	Bueno
------	-------

5. **Reconocimiento:** Significa, para el empleado, que le den valor y aprobación a lo que hace.

Malo	Excelente
------	-----------

6. **Relaciones Interpersonales:** Se refiere a la calidad de relación que existe entre las personas que laboran en la institución.

Mala	Buena	Regular	Muy buena
------	-------	---------	-----------

7. **Identidad:** El sentimiento de que uno pertenece a la institución y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.

Malo	Regular	Bueno
------	---------	-------

8. **Estructura:** Representa la percepción que tiene los miembros de la institución acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de sus labores.

Malo	Bueno
------	-------

9. **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la institución sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y otros empleados del grupo de trabajo.

Malo	Regular	Bueno
------	---------	-------

NOTA BIOGRÁFICA



LISETH BERENIZ TRUJILLO RODRÍGUEZ

LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO

Distrito de Trujillo, Provincia de Trujillo, Departamento de La Libertad - Perú
04 de Mayo de 1989.

CENTRO EDUCATIVO DE EDUCACIÓN SECUNDARIA

I.E. “Juana Moreno” – Huánuco

UNIVERSIDAD

Universidad Nacional “Hermilio Valdizán Medrano”.

Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo.

Escuela Académica de Ciencias Administrativas



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN – HUÁNUCO
 FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO (A)
 EN ADMINISTRACIÓN**

En la ciudad universitaria de Cayhuayna, a los 17 días del mes de diciembre de 2015, siendo las 11:30 am, se reunieron en el Auditorio de la Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo, los miembros integrantes del Jurado Examinador de la Tesis Titulada: “**FORTALECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS LABORALES Y LA COMPETITIVIDAD FINANCIERA EN EL BANCO DE LA NACIÓN AGENCIA “A” HUÁNUCO - 2015**”, de la Bachiller en Ciencias Administrativas: **Liseth Bereniz TRUJILLO RODRÍGUEZ**, procediendo a dar inicio al acto de Sustentación de la Tesis, para el otorgamiento del Título Profesional de Licenciado (a) en Administración, siendo los Miembros del Jurado los siguientes Profesores:

Dr. Humberto Benancio Valdivia	Presidente
Mg. Leodigario Ramírez Picón	Secretaria
Dr. Rodolfo Valdivieso Echevarría	Vocal

Finalizado la Sustentación de la Tesis, se procedió a deliberar y verificar la calificación, habiendo obtenido la nota y el resultado siguiente:

TESISTA	1º Miembro	2º Miembro	3º Miembro	PROMEDIO FINAL
Liseth Bereniz TRUJILLO RODRÍGUEZ	<u>17</u>	<u>17</u>	<u>17</u>	<u>17</u>

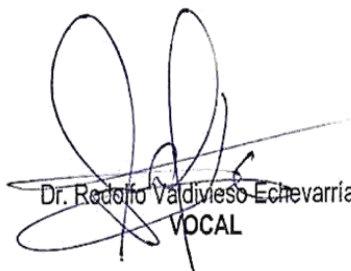
OBSERVACIONES:

.....

Se da por concluido el Acto de Sustentación de la Tesis a horas 11:50 am, en fe de lo cual firmamos.


 Dr. Humberto Benancio Valdivia
PRESIDENTE


 Mg. Leodigario Ramírez Picón
SECRETARIO


 Dr. Rodolfo Valdivieso Echevarría
VOCAL