

---

## FORMACIÓN, COMPETENCIAS Y HABILIDADES EN EMPLEADOS BANCARIOS

### FORMACIÓN Y HABILIDADES DE EMPLEADOS DEL BANCO DEL NOA EN SAN MIGUEL

#### DE TUCUMÁN

**AREDEZ NATALIA – RODRIGUEZ MARINA**

*aredeznatalial@gmail.com- marinarodriguezz@outlook.com-*

#### Resumen

Todos sabemos lo importante que es que las personas que forman parte de las organizaciones sean valoradas, así como también es importante la formación con la que cuentan los empleados y demás colaboradores para un mejor desenvolvimiento en su puesto de trabajo. Se abordará sobre la oportunidades de formación de los empleados bancarios, considerando a los que se desarrollan en Banco del NOA de Tucumán durante el año 2023.

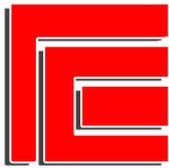
La investigación se llevará a cabo mediante un enfoque cualitativo, con un diseño de investigación- acción.

Se utilizará la recolección de datos mediante el uso de entrevistas a los empleados de dicha organización, de manera presencial, para conocer su nivel de formación y sus necesidades de capacitación percibidas.

**Palabras Claves:** Formación – Habilidades – Competencias – Empleados Bancarios– Gestión del talento

#### Introducción

Toda organización que desea crecer en un mercado cambiante y competitivo no debería olvidar la importancia que tienen las personas que forman parte de ella. Conocidos autores



---

especializados en recursos humanos sostienen que las organizaciones logran sus objetivos por medio de las personas, como ser sus empleados y colaboradores, hoy considerados como el mayor activo en muchas industrias.

Piense en una empresa que alcanza sus objetivos financieros y económicos pero sus empleados están insatisfechos, poco motivados, donde no se sienten parte de ella, es muy posible que este éxito no dure por mucho tiempo.

[El éxito en una posición laboral está determinado por el talento de la persona que lo ocupa.](#)

El desarrollo del talento, el cual está constituido tanto por las capacidades como por los conocimientos, permite a la persona responder positivamente al puesto que ocupa en su organización en un ambiente laboral, las competencias se ponen en juego acompañando a la persona en la adquisición de experiencia y que el desafío se encuentra en realizar reflexiones al respecto; de ser esto fructífero, recién ahí se podrá hablar de desarrollo de competencia.

En este camino de aprendizaje es necesario también soltar, desaprender aquello que hemos aprendido mal, lo que implica adaptarse a los cambios.

A continuación se comentará sobre un trabajo de investigación de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología, Costa Rica sobre las “Competencias esperadas para un Master en el sistema Bancario Nacional”.

La misma se llevó a cabo en Junio 2011 y cuyo objetivo fue determinar cuales son las competencias esperadas para un profesional Mater del sistema bancario, y si efectivamente los empleados contratados en el sistema bancarios cuentan o no con las competencias requeridas.



Se mencionan las ventajas que posee un trabajador con formación basada en competencias; afirma que cuando un trabajador se siente motivado con lo que hace, puede desarrollarse en su puesto, conocer su entorno, es un trabajador más eficiente.

Se realizaron entrevistas a funcionarios de grados académicos en puestos gerenciales mayores de 35 años.

Como resultado de la investigación se obtuvieron rankings de competencias, discriminando como [competencias personales](#) relevantes la ética y seguimiento de normas políticas, autoconfianza, habilidad de comunicación, liderazgo y autocontrol; como [competencias estratégicas](#) necesarias en primer lugar la Visión estratégica, luego se mencionan la capacidad para planear y organizar, capacidad de análisis y síntesis, apertura al cambio, y orientación a los resultados y a la calidad.

También se obtuvo información sobre el ranking de [competencias cognitivas](#), encontrándose en primer lugar los conocimientos técnicos específicos, luego los conocimientos operativos, y en tercer lugar el dominio de lenguas extranjeras. Como [competencias sociales](#) necesarias para master en el sistema Bancario Nacional en Costa Rica, se obtuvieron como resultado de la investigación la habilidad para relaciones interpersonales, calidad de servicio al cliente, compromiso con la organización, impacto e influencia, y capacidad de sobresalir ante la adversidad.

Finalmente surgieron competencias que fueron propuestas por los entrevistados como esenciales para un master en el sistema bancario, mencionando el trabajo en equipo, la empatía, valores morales, facilidad de negociar, ser proactivo, inteligencia emocional y habilidad polifuncional.



---

Como segundo antecedente, se tomó la investigación realizada en CMAC Piura S.A.C, Caja Municipal de Ahorro y Credito de Piura Sociedad Anonima Cerrada, situada en Perú. El estudio lleva el siguiente título: Estrategia de Gestión del Talento Humano para mejorar el desempeño laboral en una entidad bancaria. La investigación tuvo como objetivo la elaboración de una estrategia de Gestión del Talento Humano que ayude a implementar, desarrollar y evolucionar habilidades, aptitudes y conocimiento. La investigación se orientó a describir características de la Gestión del Talento y cómo debería aplicarse correctamente para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores.

De las encuestas realizadas a 36 empleados, surgió la deficiencia existente en la operatividad y gestión del personal en sus diversas áreas.

Los resultados se agruparon por dimensiones, encontrando la dimensión del desempeño de la función con indicadores como orientación a los resultados, calidad y relaciones interpersonales; y por otro lado la dimensión de Características individuales con indicadores como iniciativa, trabajo en equipo y organización.

De los resultados y el diagnóstico obtenido, se elaboró una propuesta de acción que consta de cuatro etapas: Incorporación e inducción de nuevos talentos, sistema de compensación e incentivos, desarrollo y retención del talento, y seguimiento y retroalimentación.

### Problema de Investigación

Existe una oportunidad de Desarrollo del Talento Humano en empleados de Banco del NOA, San Miguel de Tucumán. Al hablar de desarrollo del Talento Humano, nos referimos al conjunto de actividades y prácticas diseñadas para desarrollar, motivar y retener a los empleados de



---

una organización. Esta gestión implica identificar y gestionar el potencial, las habilidades y las competencias de las personas, con el objetivo de alinear el talento con los objetivos estratégicos de la organización y promover su crecimiento y éxito tanto individual como organizacional. En resumen, se enfoca en aprovechar al máximo el capital humano de una organización para obtener un desempeño óptimo y una ventaja competitiva.

Las preguntas de investigación que surgen son:

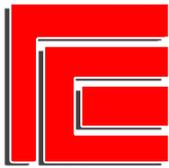
- ¿Cuáles son las necesidades de formación y conocimiento que tienen los empleados del Banco del NOA?
- ¿Cuáles son las herramientas que brinda Banco del NOA en la actualidad para la formación de sus colaboradores?
- ¿En qué campos de conocimiento se perciben deficiencias de formación en los empleados de dicha entidad ?

### Objetivo General

Identificar las necesidades de conocimiento y formación de empleados del Banco del NOA en San Miguel de Tucumán en el año 2023.

### Objetivos Específicos

- Reconocer las herramientas de formación brindadas por la entidad Banco del NOA a sus colaboradores.
- Enunciar los campos de conocimientos en los cuales se logra percibir deficiencias de formación en Banco del NOA.



---

### Marco Metodológico

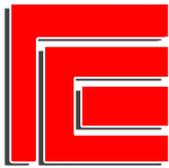
El enfoque del estudio será cualitativo, con un diseño de Investigación/Acción, este diseño busca generar conocimiento práctico y relevante, así como promover cambios concretos y sostenibles en el entorno en el que se lleva a cabo. A través de la reflexión crítica, la participación activa de los involucrados y el aprendizaje iterativo, se busca mejorar las prácticas existentes y promover la toma de decisiones informada.

En resumen, este diseño es un enfoque que combina la investigación y la acción para abordar problemas y generar cambios significativos en un contexto específico. El proceso se lleva a cabo en ciclos repetitivos, que incluyen la identificación del problema, la recopilación y análisis de datos, la planificación y aplicación de intervenciones, y la evaluación de los resultados.

Las entrevistas se realizarán a empleados de Banco del NOA para conocer su nivel de formación y sus necesidades de capacitación percibidas ( las mismas se podrán consultar en el apéndice detallado más adelante). El método de muestreo a realizar será por conveniencia.

### Marco teórico

Se recurrió a conceptos dados por el autor especializado en recursos humanos, Chiavenato Idalberto quien trata sobre la formación y capacitación de los empleados como elementos fundamentales para el desarrollo y éxito de las organizaciones. El aprendizaje continuo y el desarrollo de habilidades son claves para mantener la competitividad en un entorno empresarial cambiante.



---

Destaca la importancia de conocer las necesidades de capacitación de los empleados para identificar las brechas de habilidades y conocimientos en la organización. De esta manera, se pueden planificar programas de capacitación acordes y específicos a las necesidades existentes. En su libro “Administración de Recursos Humanos” menciona lo importante que resulta evaluar la efectividad de las capacitaciones y enfatiza que la capacitación no debería limitarse a nivel individual solamente, sino que también debe promover el aprendizaje organizacional, lo que implica compartir conocimientos y experiencias entre los empleados, fomentar la colaboración y el trabajo en equipo, y establecer una cultura de aprendizaje en toda la organización.

Como comentamos, para que las organizaciones logren tener éxito por medio de las personas, y por medio de técnicas, queremos hacer hincapié en la formación de las personas en su puesto de trabajo, en este caso en el ámbito bancario.

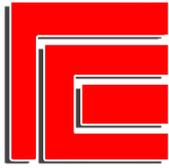
**Con el paso de los años se ha demostrado que la formación y el éxito están muy relacionados.**

Por otro lado, podemos distinguir los múltiples activos con los que cuenta una empresa para el logro de sus objetivos

Tenemos los activos físicos, financieros, activos de operación, activos legales, activos de recursos humanos, y los activos de marketing (clasificación dada por él).

Este trabajo se centrará en el estudio de los activos humanos.

A modo de aclaración se expondrán algunos conceptos para poder despejar cualquier duda que pueda surgir.



---

Los activos organizacionales son tangibles o intangibles:

**Activos físicos:** terrenos, edificios, maquinaria y equipo, materiales e instalaciones que la empresa posee o controla.

**Activos financieros:** en forma tangible de dinero en caja e intangible como crédito.

**Activos de operación:** fábrica, instalaciones y maquinaria tangibles para la obtención de productos y servicios, e intangibles como sistemas y procesos.

**Activos legales:** como patentes y copyrights de la organización. McDonald's y Virgin tienen la reputación de acudir siempre a la justicia para proteger o defender sus derechos. Eso puede ahuyentar a la competencia.

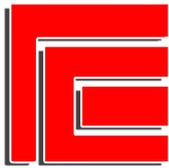
**Activos humanos:** el personal de la organización (tangible) y sus conocimientos, habilidades y competencias (intangibles).

**Activos de marketing:** son sobre todo activos intangibles, como las relaciones con consumidores y distribuidores intermediarios, el nombre de la marca y reputación, la lealtad del cliente y su ubicación actual en el mercado.

**Las organizaciones aprenden y logran sus objetivos por medio de sus empleados, hoy considerados como el mayor activo en muchas industrias.**

También quisiéramos destacar que las habilidades son la capacidad de transformar el conocimiento en acción y que resulta en un desempeño deseado.

Según él, cuando se habla de capacidades tenemos que pensar en las habilidades y conocimientos que una persona o una organización posee para la realización de tareas o



actividades. Si trasladamos este concepto a una organización, las capacidades se relacionan con las competencias y habilidades específicas necesarias para llevar a cabo las funciones y responsabilidades de los empleados.



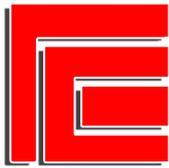
Recordemos como lo expone en su libro:

Las capacidades pueden estar en los individuos, en los grupos o en el nivel corporativo:

1. Capacidades individuales: son las habilidades y especializaciones de los individuos de una organización. Comprende la habilidad de analizar críticamente y evaluar la situación (ya sea un presidente al valorar un problema estratégico o un obrero al estimar el efecto de una falla mecánica).

2. Capacidades colectivas: son las que reúnen habilidades individuales para la formación de equipos ad hoc.

3. Capacidades del nivel corporativo: son las habilidades de la organización en su conjunto para emprender una tarea estratégica, funcional u operacional. Esto integra la habilidad de la organización para empaparse internamente de lo aprendido de modo que la información no sea sólo para unos cuantos individuos, sino para toda la organización.



---

**“Las capacidades, tanto individuales como organizacionales, son fundamentales para el éxito de una organización”.**

Señala que las capacidades individuales permiten a los empleados desempeñarse en sus funciones de manera efectiva, logrando buenos resultados, tal como lo espera la organización, mientras que las capacidades organizacionales permiten a la organización desarrollar ventajas competitivas y alcanzar sus objetivos estratégicos.

Por otro lado Pereda Marin, especialista en el estudio del talento humano, en su libro Dirección y Gestión de Recursos Humanos por competencias, también plantea la importancia de que el empleado posea distintas competencias para el correcto desenvolvimiento de su puesto. De igual manera, él menciona que la competencia puede estar orientada a la productividad y lo define de la siguiente manera.

“Hacer las cosas y preocuparse porque se hagan de modo eficiente, estableciendo sistemas y procedimientos con esta finalidad y gestionando eficientemente el tiempo”. Esta ecuación se conoce bajo el nombre de **aprendizaje por desarrollo de competencias** y es el camino o la tendencia que se impone cuando se desea formar profesionales bajo los parámetros del mundo de hoy. La nueva visión empresarial considera que luego de contar con el talento competente, se convierte en una ventaja competitiva sostenible para empresas del siglo XXI.



La persona es competente cuando demuestra los siguientes:



Fuente : <https://ejecutips.com/web/index.php/2018/04/03/saber-saber-hacer-y-saber-ser/>

Consideramos que sea cual sea el ámbito donde se desarrolle un empleado , debe contar con estas tres competencias antes mencionadas.

Recordemos además que una ventaja competitiva , fue un concepto introducido por Michael Porter, y se refiere a una característica única y que puede ser sostenida en el transcurso del tiempo, ventaja que al ser única le brinda un posicionamiento favorable frente a otras organizaciones.

También podemos pensar este concepto a **nivel empleado** , cuando más formación cuente un empleado y se diferencie del resto será un empleado con más competencias que ofrecer en su puesto de trabajo, cualidades que van desde habilidades técnicas como así también habilidades blandas.

La ventaja competitiva en los empleados bancarios se refiere a las habilidades, conocimientos y atributos únicos que poseen y que los diferencian de otros empleados en la industria bancaria.



---

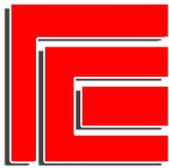
Estas ventajas competitivas pueden ser tanto individuales como colectivas, y son fundamentales para el éxito de una institución bancaria en un mercado competitivo.

Algunas de las ventajas competitivas que los empleados bancarios pueden tener incluyen:

- Conocimiento especializado: como ser un licenciado en administración de empresas, un contador público, licenciado en recursos humanos, entre otras profesiones.
- Habilidades técnicas: en un entorno bancario cada vez más digitalizado, como el manejo de sistemas y software bancarios, análisis de datos, seguridad cibernética, inteligencia artificial, entre otros, marcan la diferencia.
- Experiencia en atención al cliente: es una ventaja competitiva clave en la industria. Los empleados bancarios que tienen habilidades de comunicación efectiva, empatía y resolución de problemas, pueden construir relaciones sólidas con los clientes, generar confianza y fidelizarlos.
- Educación y formación continua: los empleados bancarios que invierten en su educación y desarrollo profesional tienen una ventaja competitiva. La obtención de certificaciones, participación en programas de capacitación y asistencia a conferencias y seminarios les permite mantenerse actualizados en un entorno en constante evolución.

Es importante destacar que la ventaja competitiva en los empleados bancarios puede variar según los roles y responsabilidades, requeridas para el cargo que ocupa en la organización. Sin embargo, podemos generalizar y pensar que, aquellos empleados que poseen conocimientos especializados, habilidades técnicas, excelencia en el servicio al cliente, redes sólidas y un enfoque en el desarrollo profesional, son más propensos a destacarse en la industria bancaria y ofrecer un valor a la organización.





---

Citaremos a modo de ejemplo cualidades requeridas por algunos bancos que se encuentran en nuestro país.

“Hay un aspecto primordial, que, a mi entender, marca la diferencia y es la calidad de las personas que forman parte de la empresa, en todos sus estamentos, con un definido sentido de pertenencia, espíritu solidario y un compromiso ineludible”.

En líneas generales todas las ofertas del Banco Galicia son para jornada completa. Entre ellas se destacan personas que tengan conocimiento en inversiones, administración, programación y analistas.

En primer lugar, se valoran considerablemente las cuestiones académicas (graduados en Ciencias Económicas, por ejemplo), la experiencia laboral previa y los conocimientos adquiridos a lo largo de los años (SQL, plataformas de despliegue de aplicaciones, entre otras cuestiones).

Peter Senge desarrolla un concepto llamado “La quinta disciplina” haciendo referencia a la capacidad que tienen las organizaciones para aprender, adaptarse y prosperar en entornos complejos y cambiantes. También sostiene que las empresas aprenden por medio de las personas, al igual que Chiavenato.

Al igual que Chiavenato sostiene que la formación de los empleados es un aspecto clave para el desarrollo de una organización. Senge plantea en “La quinta disciplina”, la idea de que nuestros actos crean la realidad y pueden cambiarla.

Este enfoque considera que los miembros de la organización:

- Son valiosos, capaces de aportar a la empresa a la cual forman parte.



- Capaces de comprometerse con la visión de la misma, concibiendo esta visión como propia y ser responsables con ella.
- Pueden tomar decisiones, enriquecer la visión siendo creativos, reconociendo sus cualidades y limitaciones y aprendiendo a crecer a partir de ellas.
- Pueden trabajar en equipo con una eficiencia y una creatividad renovadas.

La Organización busca asegurar que todos sus miembros estén aprendiendo y poniendo en práctica todo el potencial de sus capacidades.

El autor expresa que una organización desarrolla la capacidad de aprender usando 5 disciplinas: **Dominio personal**, **Modelos Mentales**, **Aprendizaje en equipo**, **Visión compartida** y **Pensamiento Sistémico**.



Fuente: <https://www.pinterest.com.mx/pin/500181102361219967/>

La importancia de la formación de los empleados en las organizaciones y el aporte dado por Marha Alles



---

Antes de continuar con la exposición de la importancia de la capacitación en los empleados dentro de las organizaciones en las cuales se desenvuelven , se expondrá concepto a saber: Según el autor Chiavenato, “La Capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos”.

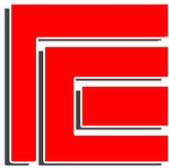
La capacitación, según Martha Alles, es la transmisión de conocimientos y habilidades; es un proceso que debe ser organizado, planificado, y evaluable.

**La capacitación nunca debe ser vista como un gasto , siempre debería ser considerada como una inversión.**

Martha Alles especialista en recursos humanos, propone que la capacitación es un proceso sistemático y planificado que tiene como objetivo desarrollar las habilidades, conocimientos y competencias de las personas en su puesto de trabajo. También sostiene que la capacitación es una herramienta elemental para la mejora del desempeño individual y como así también el desempeño colectivo, promover el aprendizaje continuo y así lograr potenciar el talento de los empleados.

Considera que la capacitación debe estar alineada con los objetivos estratégicos de la organización, como afirma Hatum Andres **alinearse se entiende coordinar respuestas con las necesidades de los negocios**, identificar las brechas entre las habilidades y conocimientos actuales y los requeridos para así saber cual es el camino que debemos seguir.

La autora señala la importancia de que la capacitación sea diseñada de manera integral, con la postulación de objetivos claros, la selección de métodos de enseñanza adecuados a las



---

necesidades , que se establezcan cuales son los de evaluación del aprendizaje y el seguimiento de los resultados obtenidos.

Fomentar el aprendizaje continuo , crear oportunidades de formación y crecimiento laboral es un gran desafío que vale la pena iniciar. el conocimiento brinda satisfacción al empleado , seguridad en el desarrollo de sus actividades y sobre todo mucha motivación. Acompañar al empleado en este proceso de aprendizaje es de suma importancia para que el mismo se sienta parte de la empresa a la cual pertenece.

### Análisis y discusión de resultados

A través de un enfoque cualitativo, se llevó a cabo un proceso de recolección de datos mediante entrevistas presenciales e individuales realizadas a tres colaboradores de Banco del NOA, permitiendo conocer las experiencias, percepciones y opiniones de los empleados. Las mismas tuvieron como objetivo principal explorar y comprender las necesidades del desarrollo del talento humano dentro de la entidad bancaria.

De las entrevistas realizadas se detectaron hallazgos relevantes. Se trabajó con ciertas herramientas como ser los distintos tipos de codificación , extracción de códigos en vivos y la creación de nube de palabras. Procesos que nos permitieron realizar el análisis de datos en la investigación llevada a cabo.



### Codificación abierta , Axial y Selectiva

Luego de la organización y el análisis de los resultados obtenidos tras las entrevistas realizadas, surgen las siguientes codificaciones:

Codificación Abierta: Se realizó una primera codificación entre las respuestas obtenidas. Las respuestas fueron desglosadas y surgieron conceptos y palabras claves que fuimos listando.

Codificación Axial: Como una segunda codificación, de las observaciones encontradas en la codificación abierta, se realizó un análisis enfocado en aquellos temas de trasfondo, relacionando los conceptos hallados con categorías de temas.

Codificación Selectiva: Finalmente surge la categoría principal que relaciona los conceptos obtenidos en la codificación abierta y axial.



Fuente : elaboración propia



Fuente : Elaboración propia



Fuente : Elaboración propia



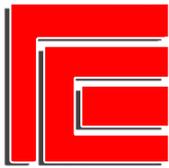
---

### Códigos en vivo:

Hemos recopilado en las entrevistas realizadas algunos códigos en vivo que nos parecen de gran utilidades resaltar:

- “Creo que sobre todo el compromiso y la responsabilidad hará que todo lo demás se manifieste en beneficio de cualquier puesto”.
- “Me ofrecieron un par de veces la gerencia, pero no me gusta lo comercial, así que me quedé en el área operativa (que maneja prácticamente todo en una sucursal)”.
- “se que no poseo formación profesional pero si considero que la empresa se interesa por nuestra formación “.
- “No tuve oportunidad, en Banco del NOA todo es particular, es todo por relaciones, contactos. No es como una empresa donde los ascensos son por capacitación o por desempeño, etc”.

Se podría mencionar que en las entrevistas realizadas se percibió que los empleados bancarios son muy seguros de sí mismos a pesar de que son conscientes que existe mucho por mejorar para un correcto desenvolvimiento de su puesto, en términos generales se muestran muy conformes con el desarrollo de sus tareas. Uno de los entrevistados dejó claramente a la vista al expresar lo siguiente: “Creo que sobre todo el compromiso y la responsabilidad hará que todo lo demás se manifieste en beneficio de cualquier puesto”.



---

Por lo expresado por los participantes podemos observar que las oportunidades de ascenso son desparejas y sin lugar a dudas también suelen ser por afinidad e influencia.

### Conclusión

Los resultados obtenidos en esta investigación resaltan la importancia de abordar las necesidades de desarrollo del talento humano en el Banco del NOA.

Se identificaron algunos conceptos claves como la falta de capacitación en algunos sectores, y el desconocimiento de los empleados sobre los objetivos que tienen las capacitaciones realizadas en la vida de la organización, entre otros. Estos hallazgos subrayan la necesidad de implementar acciones y estrategias para mejorar la efectividad de los programas de capacitación y maximizar el potencial de talento humano dentro de la organización.

Para abordar estos problemas, se recomienda al Banco del NOA, realizar un análisis riguroso y continuo de necesidades de capacitación para garantizar que los empleados reciban la formación adecuada para cumplir con las demandas cambiantes de sus roles y responsabilidades. Al abordar el déficit de habilidades a través de una capacitación efectiva, la organización podrá mejorar el desempeño de sus empleados y, en última instancia, alcanzar mejores resultados.

En segundo lugar se debe establecer una clara finalidad para los empleados en cada programa de capacitación, asegurándose que esté alineado con los objetivos de la entidad bancaria. Se debe mejorar la comunicación entre la organización y los empleados proporcionándoles información clara y regular sobre los objetivos, beneficios y propósitos de la capacitación como



Universidad Nacional de Tucumán  
Facultad de Ciencias Económicas  
Instituto de Administración

**XII Muestra Académica de Trabajos de Investigación  
de la Licenciatura en Administración**

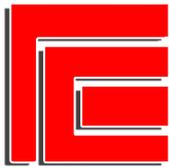


---

así también, fomentar la participación activa de los empleados en el diseño y desarrollo de los programas de capacitación para aumentar su compromiso y sentido de pertenencia.

Es importante destacar que la evaluación del impacto de los programas de capacitación a implementarse es un aspecto clave y es parte fundamental en el desarrollo del programa mismo. Al medir y evaluar el impacto, Banco del NOA podrá realizar ajustes y mejoras continuas en sus programas de capacitación garantizando que se cumplan los objetivos y que se obtengan resultados tangibles.

Al abordar las necesidades de desarrollo del talento humano en la entidad donde se llevó a cabo la investigación se busca también generar un ambiente de trabajo motivador y productivo, donde los empleados se sientan valorados y cuenten con las habilidades necesarias para enfrentar los desafíos actuales y futuros, lo que a su vez contribuirá al éxito de la entidad bancaria.



---

## Apéndice

### **Preguntas incluidas en entrevistas:**

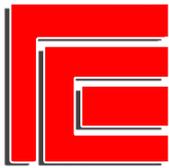
- 1) Según tu opinión ¿Qué herramientas consideras que tienes para el desarrollo de las actividades diarias en tu trabajo?
- 2) ¿Cómo se desarrolló tu periodo de adaptación en tu puesto actual? ¿Podrías contarme tu experiencia?
- 3) ¿De qué manera se desarrollan oportunidades de promoción o ascenso en la organización? ¿En qué medida consideras que la capacitación está asociada al alcance de estas oportunidades de promoción en la Organización a la que perteneces?
- 4) ¿Podrías describir cómo se desarrolla el proceso de formación y capacitación en la organización?
- 5) ¿Qué sugerencias o recomendaciones tendrías para mejorar el programa de formación y capacitación en la organización?
- 6) ¿Podrías indicarme qué habilidades y competencias consideras que son necesarias para un desempeño óptimo en un puesto de trabajo como el tuyo?
- 7) ¿Cuáles competencias consideras que desarrollaste en su labor diario?

Páginas consultadas en internet:

Enlaces de referencia:

Ventajas Competitivas en los Empleados Bancarios en Argentina

- <https://www.mdzol.com/sociedad/2021/11/5/como-hacer-para-trabajar-en-un-banco-en-la-argentina-199153.html>



---

Principales bancos que se encuentran en Argentina Y lo que esperan de sus empleados:

- <https://www.perfil.com/noticias/economia/banco-macro-uno-de-los-mejores-lugares-para-trabajar-en-argentina.phtml>
- <https://www.baenegocios.com/sociedad/Banco-Galicia-busca-cubrir-nuevos-puestos-de-trabajo-como-postularse--20220727-0063.html>
- <https://www.baenegocios.com/negocios/Banco-BBVA-ofrece-trabajo-en-Argentina-requisitos-y-como-postularse-en-simples-pasos-20230226-0014.html>

Antecedentes realizados por instituciones y la importancia que toma el talento humano y su formación en ellas

- <https://bancaresponsable.bbva.com.ar/reporte-integrado-bbva-2021/descargas/talento-BBVA.pdf>
- [https://ese.cl/ese/site/artic/20210623/asocfile/20210623173433/\\_21\\_\\_engagement\\_laboral.pdf](https://ese.cl/ese/site/artic/20210623/asocfile/20210623173433/_21__engagement_laboral.pdf)
- <https://repositorio.ulacit.ac.cr/bitstream/handle/123456789/6499/040374.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- <https://www.redalyc.org/journal/5860/586066112002/586066112002.pdf>



---

**Biografía:**

- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, El talento en las organizaciones , Chiavenato Idalberto. 2016
- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN, LAS RUTAS CUANTITATIVA, CUALITATIVA Y MIXTA, Roberto Hernández Sampieri. 2018
- DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS, Martha Alles. 2007
- LA QUINTA DISCIPLINA, Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente, Peter M. Senge. 2010
- DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS, Santiago Pereda Marín, Francisca Berrocal Berrocal. 2018