

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**GERENCIA**

Propuesta de modelo de gestión ruta de liderazgo en sucursal BAT

Roxana Bogantes Ramírez

Enero 2024

## HOJA DERECHOS DE AUTOR

Se prohíbe la reproducción total o parcial de esta tesis, por cualquier medio, si no se cuenta con la previa autorización escrita de la autora.

Este trabajo está protegido por los derechos de autor que le confiere la ley.

Cualquier reproducción de este documento, ya sea parcial o total, debe contar con la respectiva autorización escrita de la autora.

## Declaración jurada

Yo, Roxana Bogantes Ramírez, mayor de edad, portadora de la cédula número 401780822, egresada de la carrera de Maestría en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de este acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes constituyen el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Maestría en Administración de Negocios, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: Propuesta de modelo de gestión ruta de liderazgo en sucursal BAT, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado con leyes penales, así como la ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70.

Es permitido citar un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos que pueden considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original, así mismo quedo advertida que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento antes Notario Público.

En fe de lo anterior, firma en la ciudad de Heredia a los días 16 días del mes de febrero 2024.

Firma **ROXANA  
BOGANTES  
RAMIREZ  
(FIRMA)**

Firmado digitalmente por ROXANA  
 BOGANTES RAMIREZ (FIRMA).  
 Nombre de reconocimiento (DN):  
 cn=BOGANTES RAMIREZ,  
 ou=ROXANA RAMIREZ,  
 email=ROXANA, c=CR,  
 o=PERSONA FISICA,  
 ou=CIEGASAVO, cn=ROXANA  
 BOGANTES RAMIREZ (FIRMA)  
 Fecha: 2024.02.17 10:01:14 -06'00'

Cédula: 401780822

---

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
CENTRO DE INFORMACIÓN TECNOLÓGICO (CENIT)  
CARTA DE AUTORIZACION DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA  
PREPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LOS  
TRABAJO FINALES DE GRADUACIÓN.

Heredia, 17 de abril 2024.

Señores

Universidad Hispanoamericana

Centro de Información Tecnológica (CENIT)

Estimados señores:

La suscrita Roxana Bogantes Ramírez con número de identificación 401780822 autora del trabajo de graduación titulado ruta de liderazgo en sucursal BAT, presentado y aprobado en el año 2023 como requisito para optar por el título de Maestría en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia; Sí autorizo al Centro de Información Tecnológica para que, con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos No 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,

**ROXANA  
BOGANTES  
RAMIREZ  
(FIRMA)**

Firmado digitalmente por  
ROXANA BÓGANTES RAMIREZ  
(FIRMA)  
Nombre de reconocimiento (DN):  
serialNumber=CPF-04-0178-0822,  
sn=BOGANTES RAMIREZ,  
givenName=ROXANA, c=CR,  
o=PERSONA FÍSICA,  
ou=CIUDADANO, cn=ROXANA  
BOGANTES RAMIREZ (FIRMA)  
Fecha: 2024.04.17 21:54:47 -05'00'

## CARTA DE LECTOR

San José,

Universidad Hispanoamericana  
Sede Llorente  
Carrera

Estimado señor

La estudiante Roxana Bogantes Ramírez, cédula de identidad 401780822, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **"Propuesta de modelo de gestión ruta de liderazgo en sucursales BAT"**, el cual ha elaborado para obtener su grado de Maestría en Gerencia.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atte.

Firma  
Nombre  
Cédula  
Carné

REBECA LIVINGSTON UREÑA (FIRMA)  
PERSONA FÍSICA, CIPP-01-9994-0214  
Fecha declarada: 15/04/2024 02:24:17 PM  
Esta es una representación gráfica únicamente,  
verifique la validez de la firma.

<b>CARTA DEL TUTOR</b>
------------------------

San José, 17 de febrero de 2024

Señores  
 Servicios estudiantiles  
 Universidad Hispanoamericana

Estimado señor:

La estudiante **ROXANA BOGANTES RAMÍREZ**, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "Propuesta de modelo de gestión ruta de liderazgo en sucursal BAT" el cual ha elaborado para optar por el grado académico de **MAESTRIA CON ENFASIS EN GERENCIA**

En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

	PUNTOS A EVALUAR	% CALIFICACION	% OTORGADO
a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10%
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20%
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30%
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20%
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20%
	TOTAL	100%	100%

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,

LUIS ANGEL  
 MONTOYA  
 MORA (FIRMA)

Firmado digitalmente por  
 LUIS ANGEL MONTOYA  
 MORA (FIRMA)  
 Fecha: 2024.02.17 08:50:57  
 .0500'

Lic. Luis Ángel Montoya Mora. MBA  
 Contador Público Autorizado No. 3463  
 Colegio Ciencias Económicas No. 36137

## Dedicatoria

A mis padres Ana Virginia Ramírez Garro y Heriberto Bogantes Alfaro, porque han sido el motor que impulsó mis sueños y esperanzas, quienes estuvieron a mi lado en todo momento. Siempre creyeron en mí desde niña y me enseñaron a perseguir mis metas y nunca abandonarlas frente a las adversidades.

A mi esposo Jose Villalobos Montoya, por motivarme y apoyarme para culminar esta Maestría, por sus consejos y guía para cada uno de mis proyectos personales, por su paciencia y comprensión cuando requerí tiempo y espacio para poder enfocarme en este proyecto.

Gracias al apoyo de cada uno de ustedes he logrado cumplir esta meta, por lo que este triunfo también es de ustedes.

## Agradecimiento

A Dios primero por darme la capacidad, entendimiento e inteligencia para llegar a donde he llegado en mi formación académica y profesional.

A mis padres y mi esposo, por motivarme y apoyarme en todos mis proyectos personales y profesionales, gracias por creer en mí.

A mi tutor Máster Luis Ángel Montoya Mora, por su dedicación y paciencia, sin sus correcciones precisas no hubiese podido lograr llegar a esta instancia tan anhelada.

A la Gerencia de Canales de servicio de la organización bancaria donde laboro, quienes en todo momento me apoyaron y facilitaron los medios para trabajar en esta propuesta para ponerla en práctica en la red de sucursales, con el fin de transformar e impactar de manera positiva en el desarrollo de los líderes y sus equipos.

A mi equipo de trabajo, por creer en mí y en esta propuesta, por permitirse y permitirme trabajar en el desarrollo y formación como líderes, sin duda alguna en esta aventura aprendimos todos y nos llevamos la satisfacción de dejar una huella positiva y creer en el potencial de la gente.



## ÍNDICE

<b>CAPITULO 1: EI PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA</b>	<b>14</b>
1.1    Introducción	14
1.2    Antecedentes	16
1.2.1    Estructura de los colaboradores	18
1.2.2    Propósito	19
1.2.3    Valores	19
1.2.4    Objetivo Estratégico	19
1.2.5    Funciones y misión del equipo con posiciones de liderazgo	20
1.3    Descripción y delimitación del problema	31
1.4    Justificación	32
1.5    Objetivos generales y específicos:	33
1.5.1    Objetivo General	33
1.5.2    Objetivos específicos	34
1.6    Alcances y beneficios del proyecto	34
1.6.1    Beneficios para los líderes	35
1.6.2    Beneficios para la organización	35
<b>CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO O CONCEPTUAL</b>	<b>36</b>
2.1 Gerencia:	36
2.2 Características de un Gerente	37
2.3 Funciones de un Gerente	38
2.3.1 Competencias organizacionales del Gerente y Líderes	40
2.4 Planes de desarrollo para líderes	42
2.5 Estructura de un plan de desarrollo	43
2.6    Conceptos de Liderazgo	45
2.6.1 Liderazgo Transformacional	45
2.6.2 Liderazgo Situacional	45
2.6.3    Cuadro comparativo entre Liderazgo Transformacional y Liderazgo Situacional	46
2.7    Comparación Modelos de liderazgo existentes	47
<b>CAPITULO 3 MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>49</b>
3.1 Tipo de estudio	49

	10
3.2 Tipo de investigación	50
3.3 Estadística.	51
3.4 Tipo de muestra	52
3.4.1 Población	52
3.4.2 Definición de la muestra	52
3.4.3 Selección de la muestra	52
3.5 Fuente de información y técnicas de recolección	53
3.5.1 Fuentes de información	53
3.5.2 Población	53
3.6 Etapas de la investigación	54
<b>CAPÍTULO 4. DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>	<b>56</b>
4.1 Preguntas de sondeo	56
4.2 Resultados del sondeo por supervisor	58
4.3 Respuestas de sondeo de Supervisor 1	60
4.5 Resultados del sondeo de retroalimentación de experiencia de los colaboradores participantes.	67
4.6 Respuestas de sondeo de retroalimentación de experiencia de los colaboradores participantes.	71
4.7 Preguntas del sondeo de retroalimentación de experiencia de líderes participantes del piloto	75
4.8 Resultados del sondeo de retroalimentación de experiencia de los colaboradores participantes.	76
4.9 Respuestas de sondeo de retroalimentación de experiencia de los colaboradores participantes.	76
4.10 Sensibilización para la aplicación del Plan de Desarrollo individual a Supervisores de la sucursal bancaria.	78
<b>CAPÍTULO 5. ESBOZO PRELIMINAR DE LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN</b>	<b>81</b>
5.1 Propuesta de modelo de gestión	81
5.2 Propuesta de temas a desarrollar	82
5.3 Plan de Implementación	85
5.4 Beneficios esperados en la implementación del modelo	86
5.4 Proyecciones Financieras	87
5.5 Proyecciones no Financieras	87
5.6 Análisis de riesgos y mitigación	88
5.6.1    Riesgos del Alcance	88

	11
5.6.2 Riesgos de la planificación	88
5.6.3 Riesgos relacionados con los recursos	88
5.6.4 Riesgos tecnológicos	89
5.6.5 Riesgos operativos	89
<b>CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>91</b>
6.1 Conclusiones	91
6.2 Recomendaciones	92
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b>	<b>94</b>
<b>GLOSARIO</b>	<b>96</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>98</b>

## Resumen Ejecutivo

Este proyecto abarca la realización de una propuesta por medio de la cual el banco incorporará un modelo de desarrollo a los líderes de las 43 sucursales del grupo financiero BAT, mediante un Plan de Desarrollo Individual alineado con las competencias y visión organizacional, esto para mitigar la ocurrencia de modelos de desarrollo sesgados a posiciones subjetivas.

Es del interés de la vicepresidencia y gerencia de canales de servicio, aplicar una herramienta que permita estandarizar un plan de desarrollo individual alineado a las competencias organizacionales y elaborar un formato estándar de devolución que fomente el desarrollo y el compromiso de los líderes de sucursal.

La incorporación de esta propuesta representa una necesidad primordial, si la organización pretende mantenerse como una empresa referente y pionera en la conexión profunda con sus colaboradores. Parte de la nueva estrategia de BAT es Re imaginar la banca para generar prosperidad en las comunidades donde sirven, esto no solo aplica para los clientes externos, sino también para los clientes internos y colaboradores, en esta nueva estrategia existe un objetivo muy importante el cual pertenece a la dimensión social y es desarrollar conexiones profundas con nuestros colaboradores.

Mediante el análisis de los resultados de la encuesta de eNPS 2022 se logra determinar que existe una necesidad de mejorar la experiencia de los colaboradores y sus

mandos medios en sucursales, para lograr una mayor conexión y empoderamiento de los líderes de sucursal y a su vez se desarrolle y se acompañe de manera paralela en la formación de jefes, líderes de servicio y especialistas de valor más cercanos a sus equipos.

## **CAPITULO 1: EI PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA**

### **1.1 Introducción**

BAT es una organización con casi 70 años de experiencia que ofrece productos y servicios financieros a 4.2 millones de clientes en toda la región, los que son atendidos por casi 19.000 colaboradores.

La compañía inició sus operaciones un 5 de julio de 1952 con la fundación del Banco de América en Nicaragua, y en los años 70 se transformó en un pionero del negocio de tarjetas de crédito en la región. De forma gradual abrió operaciones en cada uno de los países, hasta que en la década de los '90 se convirtió en el primer Grupo Financiero con presencia en toda Centroamérica.

En la actualidad, los productos y servicios de BAT están diseñados para satisfacer las necesidades de cada uno de sus clientes. Atentos al entorno de cambio y evolución permanente, se ha desarrollado una banca digital que en la actualidad es utilizada por más de 1.9 millones de clientes.

El rigor y la gestión responsable del negocio, alineado a una estrategia de triple valor positivo, así como a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas, le han permitido a BAT contribuir con el crecimiento económico e impactar la calidad de vida de numerosas familias centroamericanas.

El banco adoptó una nueva estrategia enfocada en 3 grandes ejes:

Valor económico:

Maximizar el valor económico generado (crecimiento rentable).

Hacer banca radicalmente transparente.

Ser el banco líder en soluciones financieras simples, digitales y de triple valor.

Valor social:

Masificar la inclusión y educación financiera y digital.

Ser líderes en inversión social estratégica.

Hacer banca inclusiva y especialmente equitativa en género.

Desarrollar conexiones profundas con nuestros colaboradores.

Promover el desarrollo y bienestar integral de nuestros colaboradores.

Erradicación de la pobreza en BAT al 2027.

Valor ambiental:

Ser un banco Carbono Positivo, Residuos Positivos y Agua Positivo en 2025.

Transformar nuestra cartera en NETO POSITIVO para el 2035.

Ser el banco que impulsa una Centroamérica circular.

Enfocándonos en el eje de valor social, específicamente en los objetivos de: Desarrollar conexiones profundas y promover el desarrollo y bienestar integral de los colaboradores es que se vuelve tan determinante tener una herramienta que permita medir el nivel de satisfacción de los colaboradores.

En una organización tan importante y de tan grandes dimensiones se torna todo un reto generar conexiones profundas en cada una de las áreas y sucede lo mismo en las sucursales, es por esto por lo que desarrollar competencias de liderazgo en los mandos medios se convierte en una necesidad para los Líderes.

Se pretende generar espacios y formas de trabajo para promover que las personas BAT puedan sentirse cómodas, ser auténticas y compartir de forma cercana con sus equipos de trabajo. Así mismo, poder desarrollar personalmente a la población, ofreciendo apoyo y oportunidades para crecer profesionalmente a través de opciones como mentorías, comunidades, charlas y demás.

Este apartado muestra la situación que actualmente tiene la Gerencia de Canales de servicio, área que pertenece a la Vicepresidencia de experiencia, la cual está conformada por 2200 colaboradores aproximadamente.

## 1.2 **Antecedentes**

Las organizaciones deben ajustarse a las necesidades de los colaboradores, de sus clientes y su entorno social, el cual es cada vez más competitivo y genera mayor presión para el logro de los objetivos comerciales y gerenciales. Estas necesidades obligan a las organizaciones a trabajar por crear la cultura de liderazgo más adecuado para el desarrollo interno de su personal y que a su vez, les permita no solo cumplir con los objetivos, sino generar buenas experiencias en su equipo y en el diario vivir laboral.

El trabajo presente tiene como propósito proponer un proyecto para implementar un modelo de gestión en la ruta de liderazgo de los mandos medios en sucursales BAT.



En la actualidad, la organización tiene la certificación de la firma Great Place to Work, que consiste en un programa de reconocimiento a estos grandes lugares para trabajar y a la gestión de su ambiente laboral. Es la evidencia de que una organización va por buen camino y es constancia de que trabajar por y para las personas vale totalmente la pena. BAT sin duda es una organización que quiere conseguir excelentes resultados de negocio cuidando a las personas que forman parte de ella.

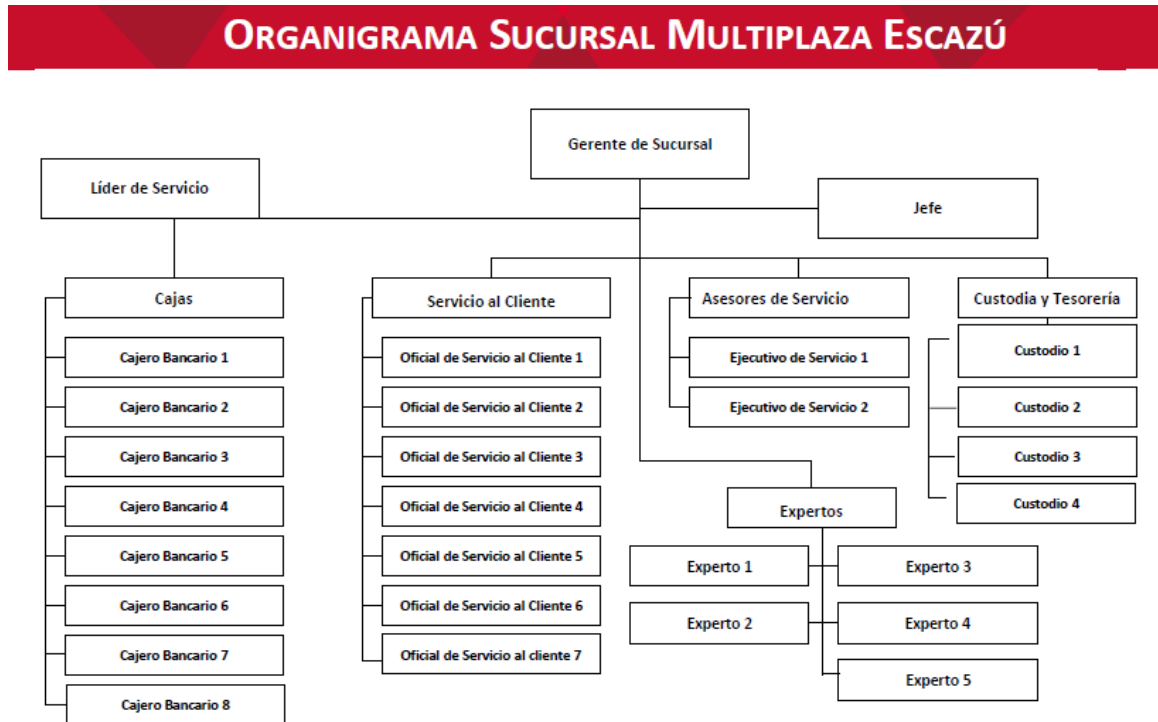
A través de los años han venido incorporando esta certificación, la cual que pretende a través de su encuesta eNPS (Employee Net Promoter Score) evaluar la experiencia de los colaboradores y a través de este sondeo impactar la cultura de la organización. Si bien es cierto esta certificación se implementó hace ya algunos años, se aplica únicamente en los mandos altos y gerencias de departamento y el aplicarlo únicamente en los puestos gerenciales deja al descubierto los mandos medios de las diferentes sucursales, quien a su vez son los líderes que están más cercanos a los colaboradores.

Es por esto por lo que este proyecto, pretende estandarizar un modelo de desarrollo para los líderes de las 43 sucursales de la vicepresidencia de experiencia del grupo financiero BAT, mediante un plan de desarrollo individual alineado con las competencias y visión organizacional, esto para mitigar la ocurrencia de modelos de desarrollo sesgados a posiciones subjetivas.

Para esto, se hará primero un plan piloto en la sucursal Multiplaza Escazú, con el fin de evaluar las competencias organizacionales que poseen y el nivel en el que están cada una de ellas.

La sucursal Multiplaza Ecazú presenta la siguiente estructura organizativa.

Figura 1.



Fuente: Elaboración propia

### 1.2.1 Estructura de los colaboradores

La sucursal actualmente mantiene la siguiente estructura de colaboradores:

Descripción	Posición	Cantidad
Gerente de Sucursal	Líder	1
Jefe de sucursal	Líder	1
Líder de Servicio	Líder	1
Especialistas de valores	Líder	4
Cajeros	Operativo	8
Oficiales de servicio al cliente	Operativo	7
Expertos digitales	Operativo	5
Asesores	Operativo	2

Fuente: Elaboración propia

### **1.2.2 Propósito**

En BAT vivimos y actuamos con base en un PROPÓSITO común:

Re imaginamos la banca para generar prosperidad en las comunidades que servimos.

Fuente: Página oficial del banco BAT

### **1.2.3 Valores**

Integridad: Inspiramos confianza porque actuamos de manera ética y transparente.

Excelencia: Sobresalimos porque vamos más allá de lo que se espera de nosotros y nos encanta servir con excelencia.

Pasión: Amamos lo que hacemos porque sabemos que nuestro trabajo tiene un impacto positivo en las personas y en nuestro planeta.

Fuente: Página oficial del banco BAT.

### **1.2.4 Objetivo Estratégico**

Creamos soluciones financieras centradas en la VIDA: simples, digitales, y de triple valor positivo (económico, social y ambiental).

## **1.2.5 Funciones y misión del equipo con posiciones de liderazgo**

### **1.2.5.1 Gerente de Sucursal**

Misión:

Liderar e implementar la estrategia de la organización enfocada en los canales a su cargo, a través de planes de acción y apoyado por su equipo de trabajo con el fin de lograr las diferentes metas del grupo, las cuales están relacionadas a las 5 C's (Crecimiento con innovación, Control operativo, Control del riesgo, Clientes y Sostenibilidad).

1. Liderar al equipo completo de la Sucursal, en un ambiente de respeto y confianza, promoviendo canales de comunicación abiertos y el desarrollo integral de su equipo, mediante el seguimiento y apoyo constante a las labores que realizan, aplicando distintas herramientas ofrecidas por la organización.
2. Dar seguimiento al alcance de las metas establecidas por la organización, a través del análisis mensual de las distintas estrategias para contribuir a las metas globales del canal.
3. Atender y resolver las inquietudes de los clientes cuando se requieran, brindando una atención ágil y personalizada, con la finalidad de satisfacer la necesidad del cliente con respuesta oportuna a sus requerimientos y/o trámites.
4. Promover e implementar la transformación organizacional para desarrollar el negocio, implementando distintos proyectos que establezca la organización, con la finalidad de anticiparse a las necesidades de los clientes.

5. Realizar seguimientos individuales a sus colaboradores, aplicando distintas herramientas ofrecidas por la organización, brindando un acompañamiento con el fin de conocer e incentivar el desarrollo tanto personal como profesional.
6. Brindar seguimiento a las situaciones de riesgo que se puedan presentar en la Sucursal, haciendo las revisiones de los casos que se descubren, con el fin de mitigar los riesgos.
7. Administrar el presupuesto asignado de la Sucursal, llevando el orden y los controles necesarios para un buen manejo de este, con el fin de cubrir las necesidades físicas y del equipo de trabajo.
8. Cumplir e incentivar al equipo con las capacitaciones regulatorias y de actualización en productos y servicios, así como cualquier otra que impacte en su desarrollo personal y profesional, con la finalidad de facilitar el adecuado asesoramiento a los clientes.
9. Ser embajadores de la comunidad, manteniendo un acercamiento constante con los distintos entes, tanto públicos como privados, a fin de potencializar las relaciones comerciales y estratégicas entre el Banco y la comunidad.
10. Ejecutar otras funciones relacionadas con su puesto presentes o futuras, con el fin de mantenerse alineado a la estrategia del negocio.

## Perfil de Carrera

<b>Competencias Funcionales</b>	
<b>Área Funcional:</b>	<b>Tipo de Colaborador</b>
<b>Vicepresidencia Experiencia Al Cliente</b>	<b>Líder</b>
<b>Competencia</b>	<b>Nivel</b>
Innova	Medio
Piensa Ágilmente	Alto
Impulsa la experiencia	Alto
Piensa Globalmente	Alto
Desarrolla a otras personas	Alto
Gestiona equipos de alto desempeño	Alto
Habilidad Digital- Ser I Digital	Alto

Fuente: Descriptor de puestos internos de la organización

#### Nivel de las competencias

**Bajo:** Capacidad requerida en el área-departamento, de manera general, pero no es prioritaria para las funciones del puesto.

**Medio:** Competencia requerida para ejercer su trabajo de forma efectiva, relacionada a sus funciones del puesto.

**Alto:** Es una competencia crítica para el puesto, de forma que es una fortaleza requerida para la mayoría o incluso todas sus funciones.

### **1.2.5.2 Jefe de Sucursal**

Misión:

Co liderar e implementar la estrategia de la organización enfocada en los canales a su cargo, a través de planes de acción y apoyado por su equipo de trabajo con el fin de lograr las diferentes metas del grupo, las cuales están relacionadas a las 5 C's (Crecimiento con innovación, Control operativo, Control del riesgo, Clientes y Sostenibilidad).

1. Gestionar a los colaboradores a su cargo, en una línea de respeto, por medio de seguimiento constante, sesiones de rendición de cuentas, metodología de trabajo, y planeación estratégica, que les permitan fortalecer las habilidades y competencias necesarias, para liderar con éxito equipos motivados y con alto rendimiento.
2. Gestionar y dar seguimiento a la oferta cliente céntrica, satisfacción, segmentación, migración y multicanalidad de la Sucursal, haciendo revisiones diarias de los distintos indicadores por cada colaborador con el fin de lograr la meta mensual establecida por la organización
3. Llevar el control de las ventas de la Sucursal, haciendo revisiones diarias de los productos colocados por cada colaborador con el fin de lograr la meta mensual establecida por la organización.
4. Dar seguimiento a los temas de control y calidad establecidos por la organización, ajustándose a los lineamientos ya existentes, con la finalidad de

mitigar los riesgos y errores que se puedan presentar en la ejecución de los procesos.

5. Brindar acompañamiento a los colaboradores por medio de capacitaciones y/o seguimiento, con el fin de Fortalecer e impulsar el autodesarrollo de cada colaborador, así como el crecimiento profesional y personal de cada uno.
6. Revisar diariamente los trámites solicitados por los clientes con seguimiento constante, con el fin de entregar a tiempo los productos que solicitan, para lograr una mayor fidelización.
7. Atender y resolver las inquietudes de los clientes molestos brindando una atención ágil y personalizada, con el fin de satisfacer sus necesidades mediante una respuesta oportuna a su requerimiento y/o trámite.
8. Cumplir con las capacitaciones regulatorias y de actualización en productos y servicios, así como cualquier otra que impacte en su desarrollo personal y profesional, con el fin de facilitar el asesoramiento a los clientes.
9. Asegurar el cumplimiento de las funciones del puesto de cada colaborador y los requerimientos según el lineamiento establecido de desempeño
10. Ejecutar otras funciones relacionadas con su puesto presentes o futuras, con el fin de mantenerse alineado a la estrategia del negocio.



## Perfil de carrera

<b>Competencias Funcionales</b>	
<b>Área Funcional:</b>	<b>Tipo de Colaborador</b>
<b>Vicepresidencia Experiencia Al Cliente</b>	<b>Líder</b>
<b>Competencia</b>	<b>Nivel</b>
Innova	Medio
Piensa Ágilmente	Alto
Impulsa la experiencia	Alto
Piensa Globalmente	Alto
Desarrolla a otras personas	Alto
Gestiona equipos de alto desempeño	Medio
Habilidad Digital- Ser I Digital	Alto

Fuente: Descriptor de puestos internos de la organización

## Nivel de competencias

Bajo: Capacidad requerida en el área-departamento, de manera general, pero no es prioritaria para las funciones del puesto.

Medio: Competencia requerida para ejercer su trabajo de forma efectiva, relacionada a sus funciones del puesto.

Alto: Es una competencia crítica para el puesto, de forma que es una fortaleza requerida para la mayoría o incluso todas sus funciones.

### **1.2.5.3 Líder de Servicio**

Misión:

Supervisar el cumplimiento de la gestión operativa, creando entornos con equipos inspiradores con una cultura de comunicación abierta para el logro de los objetivos de la Sucursal y gestionando la visita de nuestros clientes de forma ágil y memorable.

1. Gestionar a los colaboradores a su cargo, en una línea de respeto, por medio de seguimiento constante, sesiones de rendición de cuentas, metodología de trabajo, y planeación estratégica, que les permitan fortalecer las habilidades y competencias necesarias, para liderar con éxito equipos motivados y con alto rendimiento.
2. Supervisar el equipo de trabajo, así como colaborar en la puesta en marcha de la implementación de proyectos, para brindar aportes y sugerencias que permitan la mejora continua y satisfacción al cliente.
3. Escuchar y solucionar las necesidades de los clientes, para mejorar los niveles de servicio y la satisfacción del usuario final.
4. Velar por satisfacción y segmentación correcta del cliente incentivando ambientes digitales para cumplir con la meta de migración de las sucursales.

5. Descubrir sus necesidades de formación y las de su equipo y proporcionar orientación, con la finalidad de potencializar el desarrollo de los colaboradores.
6. Ejecutar los objetivos definidos por la Gerencia, supervisando la operativa diaria y estableciendo planes de acción con ejecución.
7. Gestionar el desempeño del equipo, comunicando las métricas, reconociendo y recompensando los logros, con el objetivo de contribuir al logro de las metas grupales y buen ambiente de trabajo.
8. Ejecutar otras funciones relacionadas con su puesto presentes o futuras, con el fin de mantenerse alineado a la estrategia del negocio.

#### Perfil de Carrera

<b>Competencias Funcionales</b>	
<b>Área Funcional:</b>	<b>Tipo de Colaborador</b>
<b>Vicepresidencia Experiencia AI Cliente</b>	<b>Líder</b>
<b>Competencia</b>	<b>Nivel</b>
Innova	Medio
Piensa Ágilmente	Alto
Impulsa la experiencia	Alto
Piensa Globalmente	Medio
Desarrolla a otras personas	Medio
Gestiona equipos de alto desempeño	Medio
Habilidad Digital- Ser I Digital	Alto

Fuente: Descriptor de puestos internos de la organización

Nivel de competencias

Bajo: Capacidad requerida en el área-departamento, de manera general, pero no es prioritaria para las funciones del puesto.

Medio: Competencia requerida para ejercer su trabajo de forma efectiva, relacionada a sus funciones del puesto.

Alto: Es una competencia crítica para el puesto, de forma que es una fortaleza requerida para la mayoría o incluso todas sus funciones.

#### **1.2.5.4 Especialistas de Valor**

Misión :

Supervisar el cumplimiento de la gestión operativa y del resguardo de valores, brindando un servicio ágil al cliente interno, a través de una cultura de comunicación abierta y trabajo en equipo, que impacta en la satisfacción del cliente externo.

1. Resguardar y gestionar los valores a su cargo (dinero, documentos de valor en blanco, tarjetas, BAT token, etc.), manteniendo, el control y orden a través de la entrega, revisión y recepción de estos a fin de garantizar la continuidad del negocio y la agilidad del servicio.

2. Aprobar las transacciones relacionadas al alcance del puesto y entrega de productos de acuerdo con la matriz de atribuciones con el fin de garantizar la seguridad y agilidad de las operaciones de la sucursal.
3. Supervisar y hacer seguimiento al proceso de control interno (cuadros contables, inventario de valores, etc.) a fin de fomentar una cultura de control
4. Realizar la Carga y descarga de ATM (en la sucursal que aplique, la atención de averías, y tener presencia cuando se requiere una atención fuera de horario a fin de garantizar la seguridad y disponibilidad del efectivo, para promover la experiencia y satisfacción de nuestros clientes
5. Realizar las transacciones de caja tradicional y migrar a los medios relacionados con el manejo de valores, con el fin de brindar un servicio más ágil y generar eficiencia al negocio.
6. Colaborar en la puesta en marcha de la implementación de proyectos, brindando aportes y sugerencias que permitan la mejora continua y satisfacción al cliente,
7. Ejecutar los objetivos definidos por la Gerencia, supervisando la operativa diaria y estableciendo planes de acción con ejecución
8. Gestionar el desempeño del equipo (en las sucursales que aplica), comunicando las métricas, reconociendo y recompensando los logros, con el objetivo de contribuir al logro de las metas grupales y buen ambiente de trabajo.
9. Cumplir con las capacitaciones regulatorias y de actualización en productos y servicios, así como cualquier otra que impacte en su desarrollo profesional.

10. Ejecutar otras funciones relacionadas con su puesto presentes o futuras, con el fin de mantenerse alineado a la estrategia del negocio.

#### Perfil de Carrera

<b>Competencias Funcionales</b>	
<b>Área Funcional:</b>	<b>Tipo de Colaborador</b>
<b>Vicepresidencia Experiencia Al Cliente</b>	<b>Líder</b>
<b>Competencia</b>	<b>Nivel</b>
Innova	Medio
Piensa Ágilmente	Alto
Impulsa la experiencia	Alto
Piensa Globalmente	Medio
Desarrolla a otras personas	Medio
Gestiona equipos de alto desempeño	Medio
Habilidad Digital- Ser I Digital	Alto

Fuente: Descriptor de puestos internos de la organización

#### Nivel de competencias

**Bajo:** Capacidad requerida en el área-departamento, de manera general, pero no es prioritaria para las funciones del puesto.

**Medio:** Competencia requerida para ejercer su trabajo de forma efectiva, relacionada a sus funciones del puesto.

**Alto:** Es una competencia crítica para el puesto, de forma que es una fortaleza requerida para la mayoría o incluso todas sus funciones.

### 1.3 Descripción y delimitación del problema

El banco BAT es una organización con más de 70 años en el mercado regional de Centroamérica y siempre se ha caracterizado por ser líder, marcar tendencia y ser pionero en prácticas sostenibles con el medio ambiente, en el ámbito económico y social.

Estas estrategias han logrado no solamente tener resultados financieros extraordinarios, sino que cada vez más es referente de buenas prácticas laborales y líder como marca empleadora.

La clave para crear un excelente lugar de trabajo va más allá de los beneficios, programas o prácticas corporativas y depende de la construcción de relaciones de calidad caracterizadas por la confianza, el orgullo y la camaradería.

Es por esto por lo que centrados en el eje de generar valor social y específicamente en los objetivos de desarrollar conexiones profundas y promover el desarrollo y bienestar integral de los colaboradores, se plantea la propuesta de aplicar un modelo de gestión y ruta de liderazgo para los mandos medios de sucursales.

Este proyecto, mediante un plan piloto, se llevó a cabo con la aplicación de encuesta de satisfacción interna, que permite indagar la forma como incide el liderazgo en el clima organizacional de una empresa y en el clima individual de cada uno de los supervisores de la sucursal. Se analizó el liderazgo y el clima laboral mediante la información recogida a través de la aplicación de encuesta, con el fin de conocer el nivel de liderazgo de los supervisores y de esta manera identificar las brechas que se desarrollarán en el plan de desarrollo individual alineado a las competencias organizacionales de los líderes BAT.

La población encuestada estuvo conformada por veintiséis (26) empleados (hombres y mujeres) que pertenecen a la sucursal de Multiplaza Escazú. Se aplicó dicha encuesta

con el objetivo de tener la información para construir el plan de desarrollo individual de cada uno de los líderes o mandos medios y que este a su vez permita identificar cuáles competencias organizacionales y de liderazgo se deba desarrollar y reforzar.

#### **1.4 Justificación**

Los Gerentes de sucursal actualmente tienen una gran responsabilidad en la formación de los líderes de sucursal, los cuales a su vez son junto con el Gerente los responsables que los objetivos organizacionales se logren y que exista un clima organizacional sano y ameno, es por esto por lo que en este proceso de evaluación de la experiencia del colaborador es vital el involucramiento del equipo y a su vez el alineamiento del PDI (Plan de desarrollo individual) con las competencias organizacionales.

Para el logro de este proyecto, se requiere estandarizar un modelo de gestión que permita tener insumos objetivos, esto para mitigar la ocurrencia de modelos de desarrollo sesgados a posiciones subjetivas.

La aplicación de este sondeo permitirá tener un conocimiento detallado de las competencias organizacionales que debemos reforzar en cada uno de los líderes y una vez tengamos estos resultados poder generar espacios de retroalimentación con cada uno de los involucrados, esto con el fin de acompañarlos y asesorarles en la definición de su plan de desarrollo individual con insumos objetivos.

Los planes de desarrollo individuales son una herramienta valiosa para mejorar las habilidades. Es importante que se propicie y se genere con el líder un plan que contenga uno o más objetivos de desarrollo, esto le ayudará al supervisor a mejorar sus habilidades para tener un impacto positivo en su desempeño actual o futuro.



Para maximizar la efectividad del plan, se utiliza el modelo 70-20-10. Este plan contiene acciones en cada una de las siguientes categorías:

70- Acciones de desarrollo que se basan en experiencias tales como trabajar en un proyecto relacionado al tema que se busca desarrollar o realizar una pasantía en área afín al mismo.

20- Actividades de aprendizaje social buscando expertos que le puedan asesor en la materia o simplemente retroalimentación a los compañeros para saber cómo lo está haciendo.

10- Actividades de aprendizaje como lecturas, videos o cursos cortos sobre el tema que le permitan entender conceptualmente qué implica ser bueno en determinada habilidad.

Una vez que se lleve a cabo esta sesión de presentación de resultados y definición del plan individual, habrá un seguimiento constante por parte del gerente o líder a cargo de los supervisores, para poder conversar sobre los avances y/o impedimentos que se han presentado en la ejecución de su plan de desarrollo individual, y así reforzar buenas prácticas o plantear nuevos compromisos para impulsar su desarrollo.

## **1.5 Objetivos generales y específicos:**

### **1.5.1 Objetivo General**

Proponer un modelo de desarrollo de los líderes de las 43 sucursales del grupo financiero BAT, mediante un Plan de Desarrollo Individual alineado con las competencias y visión organizacional, esto para mitigar la ocurrencia de modelos de desarrollo sesgados a posiciones subjetivas.

## **1.5.2 Objetivos específicos**

- 2.2.1 Construir un modelo de desarrollo aplicado a los líderes de las 43 sucursales de BAT, con el objetivo de estandarizar el plan de desarrollo individual, alineado a las competencias organizacionales.
- 2.2.2 Identificación de la metodología para sensibilizar al jefe de sucursal, al líder de servicio y Especialistas de valor, informándoles que se aplicará un diagnóstico con preguntas relacionadas a su liderazgo y competencias para mejorar su perfil profesional y ruta de desarrollo en BAT.
- 2.2.3 Elaborar un formato estándar de devolución que fomente el autodesarrollo y el compromiso de los líderes con su PDI, mediante un acercamiento positivo y seguimiento del Gerente de sucursal.

## **1.6 Alcances y beneficios del proyecto**

El alcance del proyecto consiste en realizar una propuesta para construir un modelo de desarrollo aplicado a los líderes de sucursal, de manera que no solamente la empresa se vea beneficiada al tener líderes más empoderados y con una visión de crecimiento que sumen a los objetivos organizacionales, sino también trae beneficios para los líderes, tanto en el ámbito personal como laboral, así como trabajar en la formación, apoyo y oportunidades para que la gente BAT pueda crecer a través del acompañamiento y mentoría de sus Gerentes y jefaturas.

Si el líder usa su capacidad de liderazgo para guiar y dirigir a los trabajadores de su organización, apuntará a un aumento importante del desempeño de éstos. Según este punto de vista, el liderazgo es la clave del éxito de cualquier empresa comercial y es por esto por lo que este proyecto impactará de manera positiva las experiencias del equipo de Multiplaza Escazú.

#### **1.6.1 Beneficios para los líderes**

- ✓ Motivación
- ✓ Confianza
- ✓ Entusiasmo
- ✓ Convertirse en generador de buenas experiencias
- ✓ Pensamiento colaborativo
- ✓ Desarrollo profesional de cada uno de los líderes participantes

#### **1.6.2 Beneficios para la organización**

- ✓ Logro de los objetivos a corto, mediano y largo plazo
- ✓ Se favorece el trabajo en equipo
- ✓ Mejora el clima laboral
- ✓ Ayuda a resolver conflictos de manera efectiva
- ✓ Potencia las fortalezas
- ✓ Ayuda a introducir cambios
- ✓ Ayuda a los trabajadores a satisfacer necesidades

- ✓ Impacto positivo en la satisfacción del cliente, esto porque permea de manera integral.

## **CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO O CONCEPTUAL**

En este capítulo se desarrollarán los conocimientos básicos adoptados, a lo largo de la carrera de maestría de administración de negocios, con énfasis en Gerencia.

En una sucursal bancaria existe diferentes roles y posiciones las cuales se detallan a continuación:

### **2.1 Gerencia:**

Un gerente es un individuo que ocupa una posición de liderazgo y toma decisiones importantes en una organización o empresa para lograr sus objetivos y metas. Los gerentes son responsables de la planificación, organización, dirección y control de los recursos humanos, financieros y materiales de la organización.

Las responsabilidades de un gerente varían según el nivel jerárquico en la organización. Algunos de los roles comunes de los gerentes incluyen la toma de decisiones estratégicas, la supervisión de equipos y empleados, la gestión de proyectos, la asignación de recursos, la comunicación con otros departamentos y la rendición de cuentas ante la alta gerencia.

Los Gerentes desempeñan un papel crucial en el funcionamiento y el éxito de una organización, ya que son responsables de coordinar y dirigir los esfuerzos de su equipo para alcanzar los objetivos establecidos.

Pueden existir diferentes tipos de gerentes, como gerentes de recursos humanos, gerentes de operaciones, gerentes de ventas, gerentes de proyectos, entre otros, según la naturaleza y la estructura de la organización.

## **2.2 Características de un Gerente**

Las principales características de un gerente son las siguientes:

1. Liderazgo:

Capacidad para inspirar, motivar y guiar a su equipo hacia el logro de metas y objetivos.

2. Toma de decisiones:

Habilidad para tomar decisiones informadas y estratégicas, a menudo bajo presión.

3. Comunicación efectiva:

Puede comunicarse claramente con su equipo, superiores y otros departamentos, tanto verbalmente como por escrito.

4. Habilidad para resolver problemas:

Es capaz de identificar y resolver problemas de manera eficiente, a menudo utilizando un enfoque analítico.

5. Habilidades interpersonales:

Puede establecer relaciones positivas con los miembros del equipo y gestionar los conflictos de manera efectiva.

6. Organización:

Gestiona el tiempo y los recursos de manera eficiente para lograr los objetivos de la organización.

7. Visión estratégica:

Tiene la capacidad de pensar a largo plazo y alinear las acciones de su equipo con los objetivos de la organización.

8. Adaptabilidad:

Está dispuesto a adaptarse a cambios en el entorno empresarial y en las necesidades de la organización.

9. Conocimiento técnico:

Posee conocimiento sólido en el área o industria en la que trabaja.

10. Ética profesional:

Mantiene altos estándares éticos y actúa con integridad en todas las decisiones y acciones.

### **2.3 Funciones de un Gerente**

Las funciones de un gerente varían según el tipo de organización. Sin embargo, las funciones generales de un gerente suelen incluir:

1. Planificación:

Los Gerentes participan en la planificación estratégica y operativa de la organización, estableciendo objetivos, metas y estrategias para alcanzarlos.

## 2. Organización:

Organizan los recursos incluyendo personal, presupuesto y activos, para garantizar la ejecución efectiva de los planes.

## 3. Dirección:

Supervisan y lideran a su equipo proporcionando orientación, motivación y dirección para que alcance sus objetivos.

## 4. Control:

Monitorizan el progreso hacia los objetivos y toma medidas correctivas cuando sea necesario para garantizar el cumplimiento de los planes.

## 5. Toma de decisiones:

Toman decisiones importantes relacionadas con la asignación de los recursos, la resolución de problemas y la dirección estratégica de la organización.

## 6. Comunicación:

Mantienen una comunicación efectiva con su equipo, otros departamentos y la alta dirección, asegurando que todos estén informados y alineados con los objetivos.

## 7. Gestión de Recursos Humanos:

Contratan, capacitan, desarrollan y evalúan a los miembros del equipo, gestionando el desempeño y resolviendo conflictos cuando sea necesario.

#### 8. Gestión de Proyectos:

En muchos casos, los gerentes también supervisan y coordinan proyectos específicos dentro de la organización.

#### 9. Desarrollo de Estrategias:

Contribuyen al desarrollo de estrategias a largo plazo y evalúan el entorno empresarial para adaptar la estrategia de la organización.

#### 10. Responsabilidad Financiera:

En algunos casos, los gerentes son responsables de la gestión de presupuestos y recursos financieros.

Estas funciones son fundamentales para el éxito de un gerente en la administración de una organización y varían en importancia según el nivel de liderazgo y la naturaleza de la organización. Además, las funciones pueden evolucionar con el tiempo y las cambiantes necesidades de la empresa.

### **2.3.1 Competencias organizacionales del Gerente y Líderes**

#### 1. Innova:

Capacidad de acción, combinada con la habilidad mental para idear nuevas y diferentes soluciones, dirigidas a resolver problemas con el fin de agregar valor.

La capacidad de adaptarse al cambio y promoverlo dentro del equipo.



2. Piensa ágilmente:

Disposición a adoptar la simplicidad para emprender acciones anticipadas, crear oportunidades que marquen la diferencia y mejoren resultados para lograr entregar valor continuo e incremental.

3. Impulsa la experiencia:

Tendencia permanente hacia la satisfacción del cliente/colaborador y de adopción de estrategias para brindar el mejor servicio a través de la escucha y empatía. Un enfoque persona al centro.

4. Piensa globalmente:

Capacidad para pensar de manera analítica e integradora desde la estrategia de la organización, con una visión que permita construir soluciones a partir del análisis de diferentes variables y situaciones complejas, logrando comprender el impacto que estas puedan generar en el tiempo.

5. Desarrolla a otras personas:

Implica convicción y un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo de su equipo, a partir del conocimiento de sus aptitudes, necesidades y de la organización. Motivación, empoderamiento y guía en la búsqueda del logro de las metas de alto rendimiento, así como acompañamiento adecuado durante el proceso.

6. Gestiona Equipos de alto desempeño:

Capacidad de conectar, desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a las personas a trabajar en autonomía y responsabilidad, a través de una comunicación y establecimiento de objetivos claros.

7. Habilidad digital:

Capacidad de una persona para utilizar eficazmente la tecnología y las herramientas digitales en diversas áreas y el uso cotidiano de dispositivos electrónicos. Esto implica ser competente en la navegación web, el uso de software, la seguridad en línea, la gestión de datos y la adaptación a nuevas tecnologías. Facilita la participación en un mundo cada vez más digitalizado.

## **2.4 Planes de desarrollo para líderes**

Un plan de desarrollo para líderes es un conjunto estructurado de pasos y objetivos diseñados para ayudar a los líderes a mejorar sus habilidades, competencias y capacidades de liderazgo. Estos planes suelen ser personalizados y se centran en las necesidades y metas específicas de un líder o de una organización. Algunos de los componentes comunes de un plan de desarrollo para líderes incluyen:

1. Evaluación de habilidades:

Identificar las fortalezas y debilidades actuales del líder a través de evaluaciones 360 grados, retroalimentación de colegas y subordinados, o autoevaluación.

2. Objetivos de desarrollo:

Establecer metas claras y específicas para mejorar áreas específicas de liderazgo, como la comunicación, la toma de decisiones, la gestión de equipos, etc.

3. Estrategias de desarrollo:

Planificar cómo el líder adquirirá las habilidades necesarias, que pueden incluir capacitación, mentoría, coaching o la adquisición de nuevas experiencias.

4. Medición y seguimiento:

Establecer indicadores de progreso y realizar un seguimiento constante para asegurarse de que el líder esté avanzando hacia sus objetivos.

5. Evaluación continua:

Revisar y ajustar el plan a medida que el líder adquiera nuevas habilidades y cambien las necesidades de desarrollo.

En resumen, un plan de desarrollo para líderes es una herramienta crucial para el crecimiento y la mejora del liderazgo, ya sea a nivel individual o en el contexto de una organización.

## **2.5 Estructura de un plan de desarrollo**

La estructura de un plan de desarrollo individual para un líder puede variar según las necesidades y objetivos específicos, pero generalmente incluye los siguientes elementos:

1. Introducción:

Nombre del líder y su puesto actual

Objetivos generales del plan de desarrollo

2. Evaluación de habilidades:

- a. Un resumen de las fortalezas y debilidades del líder, basado en evaluaciones y retroalimentación.

- b. Información sobre las áreas de liderazgo que requieren mejora.
3. Objetivos de desarrollo:
    - a. Objetivos específicos y medibles que el líder quiere lograr. Por ejemplo: mejorar las habilidades de comunicación, liderar equipos de manera más efectiva, etc.
  4. Estrategias de desarrollo:
    - a. Detalle sobre cómo se abordarán los objetivos, como la elección de programas de capacitación, la identificación de un mentor, la participación en proyectos específicos, etc.
  5. Cronograma:
    - a. Un calendario que establece cuándo se llevarán a cabo las actividades de desarrollo. Esto puede ser a corto, mediano y largo plazo.
  6. Recursos necesarios:
    - a. Enumerar los recursos que se necesitarán para llevar a cabo el plan, como libros, cursos, tiempo de mentoría, etc.
  7. Indicadores de éxito:
    - a. Criterios que se utilizarán para medir el progreso y el éxito de la consecución de los objetivos.
  8. Medición y seguimiento:
    - a. Descripción de cómo se evaluará el progreso a lo largo del tiempo y quién será responsable de hacerlo.
  9. Revisión y ajuste:
    - a. Cómo se realizarán revisiones periódicas del plan y cómo se realizarán ajustes según sea necesario.
  10. Conclusiones:
    - a. Un resumen de los pasos clave del plan y las metas a largo plazo del líder.

## 11. Firma y compromiso:

- a. Firma del líder como compromiso para llevar a cabo el plan.

Un plan de desarrollo individual para un líder debe ser flexible y adaptarse a medida que evolucionen las necesidades y circunstancias. Además, es importante que el líder reciba el apoyo necesario de su organización para llevar a cabo el plan de manera efectiva.

## 2.6 Conceptos de Liderazgo

### 2.6.1 Liderazgo Transformacional

El Liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo que se centra en inspirar y motivar a los seguidores para lograr un cambio significativo y positivo en una organización o en la sociedad en general. Los líderes transformacionales suelen ser visionarios, carismáticos y capaces de inspirar a otros a alcanzar metas más altas de lo que creían posible. Este enfoque implica crear una visión convincente, fomentar la innovación, fomentar el desarrollo personal y construir relaciones sólidas con los seguidores.

### 2.6.2 Liderazgo Situacional

El liderazgo situacional es un enfoque que reconoce que no hay un estilo de liderazgo único que sea efectivo en todas las situaciones. En cambio, los líderes deben adaptar su estilo de liderazgo según las necesidades y habilidades de los miembros del equipo y las demandas específicas de la situación. Este enfoque

implica evaluar constantemente la situación y ajustar el estilo de liderazgo en consecuencia, ya sea proporcionando dirección clara, apoyo emocional, delegando tareas o facilitando el crecimiento y el desarrollo de los miembros del equipo.

### 2.6.3 Cuadro comparativo entre Liderazgo Transformacional y Liderazgo Situacional

Aspecto	Liderazgo Situacional	Liderazgo Transformacional
Enfoque	Adaptativo y flexible según la situación y el equipo	Inspirador y centrado en la visión y el cambio
Estilos de liderazgo	Varía según la situación: dirigir, apoyar, delegar	Carismático, visionario, enfocado en el empoderamiento
Relación con seguidores	Centrado en la adaptación a las necesidades individuales	Centrador en inspirar y motivar para el cambio
Énfasis	Desarrollo de habilidades y adaptación al cambio	Creación de una visión compartida y alineación
Resultados	Efectivo para situaciones cambiantes y equipos diversos	Impulsa el cambio y crecimiento a largo plazo
Comunicación	Directa y ajustada a las necesidades de los seguidores	Inspiradora, centrada en la visión y los valores

Fuente: Elaboración propia

Ambos enfoques tienen sus propias fortalezas y son efectivos en diferentes contextos y situaciones. Mientras que el liderazgo situacional se adapta a las necesidades inmediatas y específicas del equipo, el liderazgo transformacional busca inspirar un cambio profundo y duradero en la organización.

En este sentido en el modelo propuesto para la organización BAT es el de Liderazgo Transformacional el que ayudará a alcanzar niveles más altos de rendimiento, innovación y éxito a largo plazo, al inspirar y empoderar a los líderes y colaboradores para que alcancen su máximo potencial; así mismo, tendrán una visión y dirección claras, una motivación y compromiso mayor, un desarrollo personal y profesional y por supuesto y no menos importante una cultura organizacional sólida.

Los líderes transformacionales están preparados para enfrentar y liderar el cambio de manera efectiva, lo que puede ayudar a BAT a adaptarse rápidamente a un entorno empresarial en constante evolución y lleno de retos.

## **2.7 Comparación Modelos de liderazgo existentes**

Modelos de liderazgo que han sido propuestos por teóricos y académicos a lo largo de los años. Algunos de los modelos de liderazgo son:

1. Liderazgo transformacional: este modelo se centra en inspirar y motivar a los seguidores para alcanzar niveles más altos de desempeño. Los líderes transformacionales se caracterizan por su visión compartida, carisma, habilidades de comunicación y capacidad para empoderar a otros.

2. Liderazgo transaccional: en este modelo, los líderes establecen intercambios con sus seguidores, proporcionando recompensas por el cumplimiento de objetivos y sanciones por el incumplimiento. Se centra en la supervisión y el control de las tareas.
3. Liderazgo situacional: Propuesto por Paul Hersey y Ken Blanchard, este modelo sugiere que el estilo de liderazgo más efectivo depende de la situación específica. Los líderes deben adaptar su estilo de liderazgo según el nivel de madurez o competencia de sus seguidores y la naturaleza de la tarea.
4. Liderazgo carismático: Los líderes carismáticos ejercen un poder de atracción sobre los seguidores mediante su personalidad, visión y habilidades de comunicación. Inspirar a otros a través de su ejemplo y carisma es una característica clave de este modelo.
5. Liderazgo deservicio: Los líderes de servicio se centran en satisfacer las necesidades de los seguidores y en servir a la comunidad en general. Priorizan el bienestar de los demás sobre sus propios intereses y se esfuerzan por desarrollar y empoderar a quienes lideran.
6. Liderazgo auténtico: Este modelo se basa en la autenticidad y la congruencia entre las acciones y los valores del líder. Los líderes auténticos son genuinos, transparentes y se centran en construir relaciones sólidas y de confianza con sus seguidores.
7. Liderazgo distribuido: Reconoce que el liderazgo no es exclusivo de una sola persona, sino que puede ser compartido entre varios miembros de un equipo o una organización. Se enfoca en aprovechar las habilidades y capacidades de todos los miembros del grupo para lograr los objetivos comunes.



Estos son algunos modelos; sin embargo, los líderes suelen adaptar y combinar esos modelos según las necesidades y características específicas de sus equipos y entornos de trabajo.

## **CAPITULO 3 MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 Tipo de estudio**

Actualmente existen dos métodos que se pueden aplicar y son los métodos inductivos y deductivos, dos enfoques de razonamiento y método de investigación que se utilizan en diversas disciplinas. Normalmente el método inductivo parte de observaciones específicas o datos concretos, busca identificar patrones, similitudes o regularidades en los datos, conduce a conclusiones generales o teorías basadas en la observación de ejemplos concretos, es típicamente utilizado en la investigación cualitativa en campos como la etnografía, la sociología y la antropología.

Mientras que el método deductivo, parte de premisas generales o teorías, utiliza la lógica para derivar conclusiones específicas a partir de las premisas, se utiliza para validar refutar afirmaciones específicas basadas en principios generales, es común en matemáticas, filosofía, ciencias exactas y experimentación controlada.

Este proyecto se fundamenta y aplicará el método inductivo, el cual es un enfoque de investigación y razonamiento lógico que parte de premisas generales o teorías y utiliza la lógica para llegar a conclusiones específicas. En otras palabras, se inicia con afirmaciones amplias y se aplican a casos concretos para llegar a conclusiones precisas. Los pasos típicos del método deductivo son:

- ✓ Premisas: Se establecen premisas o afirmaciones generales que se consideran verdaderas o asumidas como verdaderas.
- ✓ Razonamiento: A partir de estas premisas, se utiliza la lógica deductiva para derivar conclusiones específicas.
- ✓ Conclusiones: Se obtienen conclusiones concretas que siguen lógicamente de las premisas.
- ✓ Verificación: Se verifica la validez de las conclusiones a través de la observación, la experimentación o la recopilación de datos concretos.

El estudio se basará en el método inductivo, por la forma en la que se recopilará la información de diferentes colaboradores de la sucursal Multiplaza Escazú, con el propósito de medir la satisfacción y experiencia que viven los colaboradores y con base en esta información determinar las brechas y competencias que se debe abordar y desarrollar en el equipo de líderes.

### **3.2 Tipo de investigación**

El tipo de investigación que se llevará a cabo corresponde a la investigación descriptiva, la cual consiste en un tipo de estudio que se centra en describir un fenómeno,

situación o variable, sin manipularlas. Su objetivo principal es proporcionar una visión detallada y precisa de lo que se está estudiando.

Este enfoque se utiliza para recopilar información, caracterizar elementos y establecer patrones, puede involucrar la recopilación de datos a través de encuestas, observación, análisis de documentos, entre otros métodos, con el propósito de describir y resumir las características clave del tema de estudio.

### **3.3 Estadística.**

Utilizando técnicas de recolección y procesamiento de datos, se utilizará la estadística descriptiva, la cual es una rama de la estadística que se centra en la recopilación, organización, resumen y presentación de datos de manera que sea más comprensible. Esta herramienta es fundamental para comprender y resumir información numérica en diversas disciplinas, desde la economía hasta la ciencia.

Este tipo de estadística es una herramienta valiosa en el análisis de datos de encuestas. Cuando se requiere realizar encuestas, recopilar datos de diferentes personas o grupos sobre un tema específico, además, nos permite resumir y presentar datos de manera clara y concisa, lo que facilita la comprensión de los resultados de la encuesta.

En resumen, la estadística descriptiva es una parte esencial de analizar y presentar los datos de una encuesta de manera efectiva. Ayuda a identificar patrones, tendencias y características clave en los resultados.

### **3.4 Tipo de muestra**

#### **3.4.1 Población**

Se debe definir la población a investigar, la población se refiere al conjunto completo de elementos o individuos que comparten una característica común y son objeto de estudio en una investigación o análisis, esta población se escogerá con el fin de sirvan como apoyo para la propuesta que se plantea para implementar un modelo de desarrollo de líderes en las sucursales de la empresa BAT.

#### **3.4.2 Definición de la muestra**

Una muestra es un subconjunto cuidadosamente seleccionado de una población más grande. Esta selección se realiza con el propósito de realizar investigaciones, o encuestas de manera más eficiente.

#### **3.4.3 Selección de la muestra**

La sucursal Multiplaza Escazú cuenta, en su estructura organizacional, con seis líderes, uno corresponde a la jefatura de la sucursal, una líder de servicio, cuatro especialistas de valor, cinco cajeros, seis oficiales de servicio al cliente, cinco expertos digitales y dos asesores de servicio.

Se tomarán a las personas anteriormente descritas como la población a indagar, la cual representa un total de veintiséis personas; por lo que, al ser una población finita y pequeña, no se seleccionará una muestra y se investigará al cien por ciento de esta población.

### **3.5 Fuente de información y técnicas de recolección**

#### **3.5.1 Fuentes de información**

Las fuentes de información corresponden al lugar donde se origina o nace la información que se va a utilizar en la investigación.

Estas pueden ser fuentes primarias o fuentes secundarias.

I. Fuentes primarias:

Consiste en la información que se obtiene directamente de la población investigada.

II. Fuentes secundarias:

Se define como aquellas que no proporcionan datos originales o directamente recopilados por el investigador, sino que se basan en la información recopilada y publicada por otras fuentes.

Para este proyecto se utilizarán las siguientes fuentes primarias:

- a. Las respuestas obtenidas de las encuestas a la población en estudio.
- b. Informes y datos propios de la organización BAT Credomatic.

#### **3.5.2 Población**

La descripción de las personas a encuestar se presenta a continuación:

- I. Jefe de Sucursal
- II. Líder de servicio
- III. Especialistas de valor

- IV. Cajeros
- V. Oficiales de servicio al cliente
- VI. Expertos digitales
- VII. Asesores de servicio

### **3.6 Etapas de la investigación**

Las fases de investigación según Sampieri (2006) inicia con las siguientes etapas.

I. Planteamiento del problema de investigación

En esta fase, se define claramente el problema de investigación, se formulan las preguntas de investigación y se estableces los objetivos de estudio, con respecto a este punto se aplicará la encuesta que consta de catorce preguntas y se establece como objetivo obtener información sobre la experiencia de los colaboradores de la sucursal Multiplaza Escazú.

II. Marco teórico: Se realiza una revisión de la literatura para contextualizar el problema de investigación y comprender investigaciones previas relacionadas con el tema, en este punto se tomará en consideración la encuesta de clima aplicada a los Gerentes de sucursal, específicamente en el apartado de preguntas relacionadas con la relación directa como jefatura.

III. Diseño de la investigación: se define la estrategia de investigación, se eligen los métodos y técnicas de recopilación de datos, y se selecciona la población o muestra de estudio. Con respecto a este punto la población consta de las siguientes personas:

- Jefe de Sucursal
- Líder de servicio
- Especialistas de valor
- Cajeros
- Oficiales de servicio al cliente
- Expertos digitales
- Asesores de servicio

IV. Recopilación de datos:

Se lleva a cabo la recolección de datos de acuerdo con el diseño de investigación, para este proyecto se utilizará la encuesta.

V. Análisis de datos:

Los datos recopilados se procesan y analizan, utilizando herramientas estadísticas y técnicas de análisis apropiadas.

VI. Interpretación de resultados:

Se interpretarán los hallazgos a la luz de los objetivos de investigación y se extraen conclusiones.

VII. Presentación de resultados:

Los resultados se presentan en informes de investigación, tesis, artículos o presentaciones, según sea necesario.

## **CAPÍTULO 4. DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Uno de los objetivos del proyecto, es conocer la percepción y experiencia vivida por los colaboradores de la sucursal bancaria y con base en esta información tener insumo para la construcción del modelo de desarrollo aplicado a líderes, con el objetivo de estandarizar el plan de desarrollo individual, alineado a las competencias organizacionales.

Se diseñó un sondeo de doce preguntas, diez preguntas cerradas y 2 preguntas abiertas. Dicho sondeo se presenta como parte de los anexos de este informe.

Así mismo, participaron todos los colaboradores de la sucursal bancaria y evaluaron a los supervisores según estructura jerárquica. En total participaron en este proceso veinticuatro colaboradores.

A continuación, se presentan las preguntas al grupo de personas encuestadas.

### **4.1 Preguntas de sondeo**

1. ¿Su supervisor es accesible y es fácil hablar con él?
2. ¿Su supervisor reconoce que se pueden cometer errores y facilita el aprendizaje de ellos?



3. ¿Su supervisor se preocupa por su salud física, emocional y necesidades personales?
4. ¿Su supervisor reconoce su trabajo bien hecho?
5. ¿Su supervisor le brinda retroalimentación oportuna y adecuada?
6. ¿Su supervisor le da apoyo eficientemente cuando usted le solicita asesoría en temas digitales?
7. ¿En una escala del 1 al 10, ¿cómo calificaría usted a su supervisor en su capacidad de proponer ideas, implementar cambios, expresión de la creatividad y promover la innovación?
8. ¿Su supervisor tiene en cuenta las ideas de todos cuando toma decisiones y en su día a día en el trabajo?
9. ¿Considera usted que su supervisor resuelve sus necesidades de manera ágil?
10. Tomando todos estos puntos en consideración, ¿recomendaría a otro colaborador(a) trabajar con su supervisor?
11. ¿Cuáles considera usted que son las principales oportunidades de mejora de su supervisor?
12. ¿Mencione las fortalezas que usted considera tiene su supervisor?

#### 4.2 Resultados del sondeo por supervisor

Pregunta	Supervisor 1 (JS)	Supervisor 2 (MC)	Supervisor 3 (JA)	Supervisor 4 (MS)	Supervisor 5 (VA)
1. ¿Su supervisor es accesible y es fácil hablar con él?	9.54	9.00	9.47	9.84	8.74
2. ¿Su supervisor reconoce que se pueden cometer errores y facilita el aprendizaje de ellos?	9.25	8.65	9.74	9.47	8.37
3. ¿Su supervisor se preocupa por su salud física, emocional y necesidades personales?	9.08	8.22	9.16	9.47	8.42
4. ¿Su supervisor reconoce su trabajo bien hecho?	9.63	8.57	9.53	9.32	8.84
5. ¿Su supervisor le brinda retroalimentación oportuna y adecuada?	9.58	8.52	9.63	9.26	8.58

6. ¿Su supervisor le da apoyo eficientemente cuando usted le solicita asesoría en temas digitales?	9.08	8.52	9.53	8.95	8.89
7. ¿En una escala del 1 al 10, ¿cómo calificaría usted a su supervisor en su capacidad de proponer ideas, implementar cambios, expresión de la creatividad y promover la innovación?	9.46	8.57	8.89	9.05	8.58
8. ¿Su supervisor tiene en cuenta las ideas de todos cuando toma decisiones y en su día a día en el trabajo?	9.21	8.39	9.37	9.32	8.37
9. ¿Considera usted que su supervisor resuelve sus necesidades de manera ágil?	9.46	8.13	9.74	9.53	8.42
10. Tomando todos estos puntos en consideración, ¿recomendaría a otro colaborador(a) trabajar con su supervisor?	9.54	8.78	9.89	9.68	8.47

### 4.3 Respuestas de sondeo de Supervisor 1

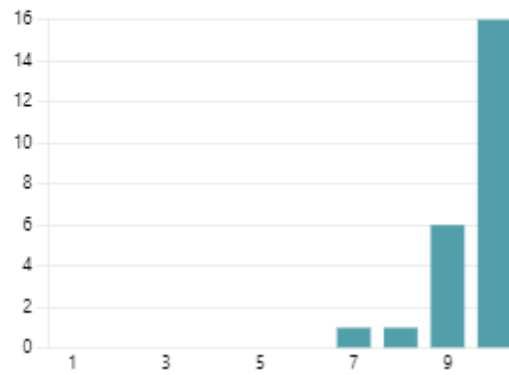
1. ¿Jennifer es accesible y es fácil hablar con ella ?

[Más detalles](#)

[Información](#)

9.54

Clasificación promedio



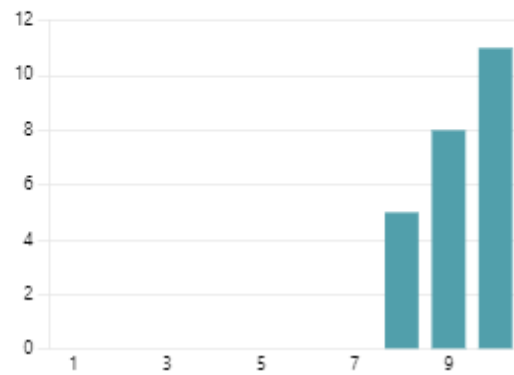
2. ¿Jennifer reconoce que se pueden cometer errores y facilita el aprendizaje de ellos?

[Más detalles](#)

[Información](#)

9.25

Clasificación promedio

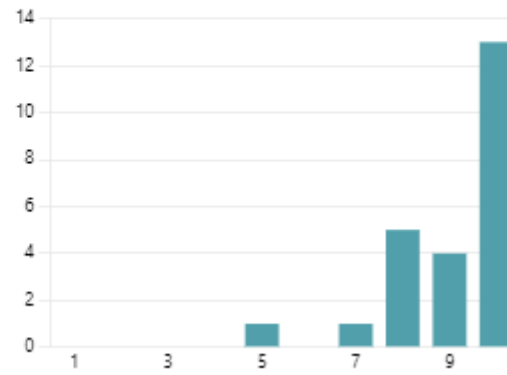


3. ¿Jennifer se preocupa por mi salud física, emocional y necesidades personales?

[Más detalles](#)

Información

9.08  
Clasificación promedio

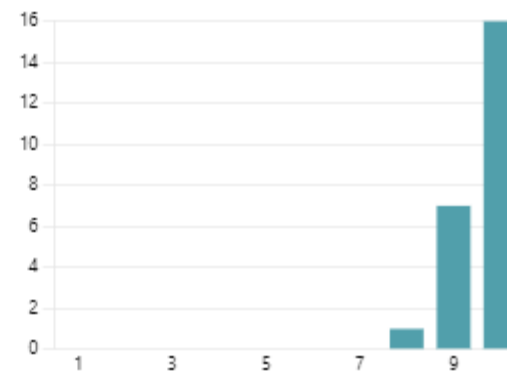


4. ¿Jennifer reconoce mi trabajo bien hecho?

[Más detalles](#)

Información

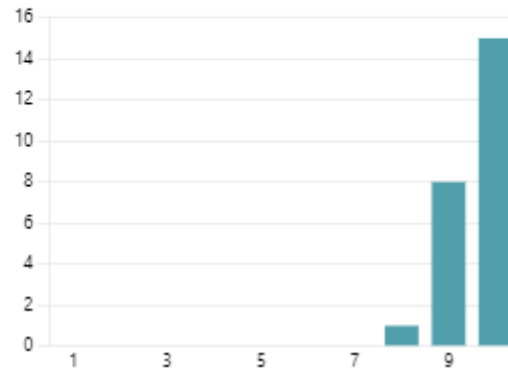
9.63  
Clasificación promedio



## 5. ¿Jeniffer me brinda retroalimentación oportuna y adecuada?

[Más detalles](#)[Información](#)

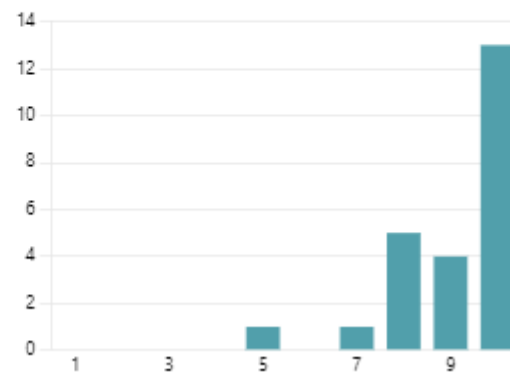
**9.58**  
Clasificación promedio



## 6. ¿Jeniffer le da apoyo eficientemente cuando usted le solicita asesoría en temas digitales?

[Más detalles](#)[Información](#)

**9.08**  
Clasificación promedio



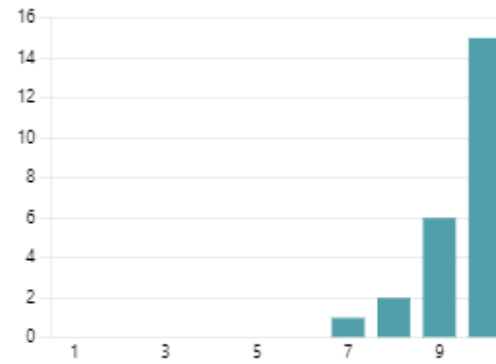
7. ¿En una escala del 1 al 10, cómo calificaría usted a Jeniffer en su capacidad de proponer ideas, implementar cambios, expresión de la creatividad y promover la innovación?

[Más detalles](#)

[Información](#)

9.46

Clasificación promedio



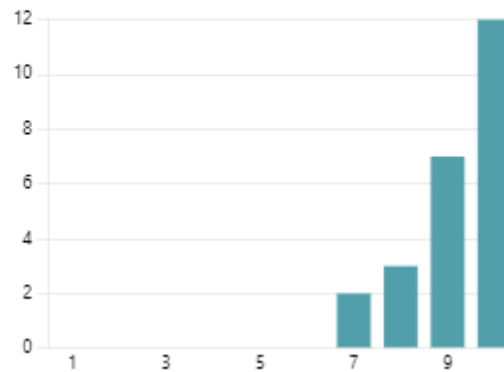
8. ¿Jeniffer tiene en cuenta las ideas de todos cuando toma decisiones y en su día a día en el trabajo?

[Más detalles](#)

[Información](#)

9.21

Clasificación promedio



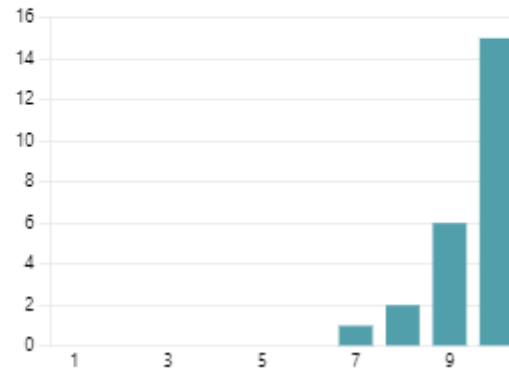
9. ¿Considera usted que Jeniffer resuelve sus necesidades de manera ágil?

[Más detalles](#)

[Información](#)

9.46

Clasificación promedio



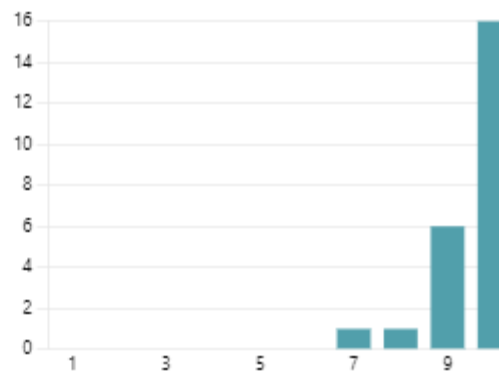
10. Tomando todos estos puntos en consideración, ¿recomendaría a otro colaborador(a) trabajar con Jeniffer?

[Más detalles](#)

[Información](#)

9.54

Clasificación promedio





11. ¿Cuáles considera usted que son las principales oportunidades de Jeniffer?

[Más detalles](#)

Información

24

Respuestas

Respuestas más recientes

"La principal oportunidad que visualizo es podría ser en temas de digitalizac...

"Si necesita ayuda que lo solicite, somos un equipo."

"Por ahorita creo que no tengo puntos de mejora para ella en lo que a mi re...

9 encuestados (38%) respondieron **mejora** para esta pregunta.



12. ¿Mencione las fortalezas que usted considera tiene Jeniffer?

[Más detalles](#)

Información

24

Respuestas

Respuestas más recientes

"En cuanto a sus fortalezas la mayor es el servicio que tiene hacia nosotros, ...

"Iniciativa. Positivismo. Fortaleza. Dirección. Amabilidad. Discreción. Presenc...

"Trabaja muy bien en su rol como líder, tiene mucha empatía hacia nosotros..."

10 encuestados (42%) respondieron **UNA** para esta pregunta.



#### 4.4 Preguntas del sondeo de retroalimentación de experiencia de los colaboradores participantes.

1. El participar en este sondeo de liderazgo, ¿De qué manera cree que le ha aportado valor?
2. ¿La retroalimentación que recibió de su equipo, le ha ayudado a fortalecer su liderazgo?
3. ¿El participar de este proceso le ha ayudado a definir su Plan de desarrollo individual en la organización?
4. Ordenando con las flechas del más importante al menos importante. ¿Para qué cree que la organización invierte en la implementación de este modelo de liderazgo?
  - a) Desarrollar el liderazgo
  - b) Cumplir con objetivos organizacionales
  - c) Mejorar la experiencia del colaborador
  - d) Empoderar al líder
  - e) Fortalecer mi plan de desarrollo individual
5. El participar en este sondeo de liderazgo, ¿Le ha ayudado a identificar puntos ciegos de su liderazgo?
6. ¿Recomendaría a otros líderes el participar de este Modelo de gestión de Liderazgo en sucursales?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

#### 4.5 Resultados del sondeo de retroalimentación de experiencia de los colaboradores participantes.

Pregunta	Supervisor 1 (JS)	Supervisor 2 (MC)	Supervisor 3 (JA)	Supervisor 4 (MS)	Supervisor 5 (VA)
El participar en este sondeo de liderazgo, ¿De qué manera cree que le ha aportado valor?	Ha sido una oportunidad muy enriquecedora, en lo personal he podido ver un cambio en positivo de mis compañeros custodios en donde han tenido un cambio en positivo de empoderamiento, crecimiento en otras áreas y la verdad esto ha sido una oportunidad de oro.	Ayuda a identificar oportunidades de mejora y crea guías de como trabajarlos.	Me ha generado una retroalimentación super valioso que me forma como un líder más enfocado en el colaborador	A mi crecimiento profesional y lo más importante crecimiento como persona también	Me apporto mucho en cuanto a conocimiento y la dirección correcta por la que debo ir para alcanzar una posición de liderazgo y no solo alcanzarla si no más bien desarrollar el liderazgo de una manera integral

<p>¿La retroalimentación que recibió de su equipo, le ha ayudado a fortalecer su liderazgo?</p>	<p>Claro, en lo personal me permite ver aquellos puntos ciegos en donde muchas veces considero que lo estoy haciendo bien y esto es parte fundamental para todos en nuestro desarrollo como futuros líderes o bien para ir siguiendo la misma línea.</p>	<p>Tener más cercanía a nivel personal con el equipo.</p>	<p>Si definitivamente en muy importante</p>	<p>Es correcto porque me hace ver mis ODM y en lo que debo trabajar para llegar a ser mejor líder</p>	<p>Me ha ayudado mucho a tener claro los puntos de mejora y crecimiento en los que he tenido que trabajar y así teniendo cambios considerables en cuanto a la forma de comunicarme y dar retroalimentación a los demás compañeros.</p>
<p>¿El participar de este proceso le ha ayudado a definir su Plan de desarrollo individual en la organización?</p>	<p><b>5</b></p>	<p><b>5</b></p>	<p><b>5</b></p>	<p><b>5</b></p>	<p><b>5</b></p>

<p>Ordenando con las flechas del más importante al menos importante. ¿Para qué cree que la organización invierte en la implementación de este modelo de liderazgo?</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejorar la experiencia del colaborador.</li> <li>2. Desarrollar mi liderazgo.</li> <li>3. Cumplir con objetivos organizacionales</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejorar la experiencia del colaborador.</li> <li>2. Desarrollar mi liderazgo.</li> <li>3. Cumplir con objetivos organizacionales.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar mi liderazgo.</li> <li>2. Mejorar la experiencia del colaborador.</li> <li>3. Fortalecer mi plan de desarrollo individual</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar mi liderazgo.</li> <li>2. Cumplir con objetivos organizacionales.</li> <li>3. Mejorar la experiencia del colaborador</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar mi liderazgo.</li> <li>2. Mejorar la experiencia del colaborador.</li> <li>3. Cumplir con objetivos organizacionales</li> </ol>
<p>El participar en este sondeo de liderazgo, ¿Le ha ayudado a identificar puntos ciegos de su liderazgo?</p>	<p>¡Claro! Esto me permite ir fortaleciendo y desarrollando de mejor manera mi PDI.</p>	<p><b>Si</b></p>	<p>Si he identificado muchos puntos que no tenía en el radar</p>	<p>Es correcto, ya que con los sondeos puedo ver en q puedo mejorar y los puntos que yo no veo.</p>	<p>Claro que sí, siempre he pensado que tengo cualidades de líder, sin embargo, participar en el sondeo me ha dejado claro puntos que quizás</p>

					no sabía que debía trabajar
¿Recomendaría a otros líderes el participar de este Modelo de gestión de Liderazgo en sucursales?	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>

#### 4.6 Respuestas de sondeo de retroalimentación de experiencia de los colaboradores participantes.

1. El participar en este sondeo de liderazgo, ¿De qué manera cree que le ha aportado valor?

5 Respuestas

ID ↑	Nombre	Respuestas
1	Jordan Francisco Agüero Cordero	Me ha generado un feedback super valioso que me forma como un lider mas enfocado en el colaborador
2	Michel Cristina Cruz Chavarria	Ayuda a identificar oportunidades de mejora y crea guias de como trabajarlos.
3	VICTOR ACUÑA CAMBRONERO	Me aporfo mucho en cuanto a conocimiento y la direccion correcta por la que debo ir para alcanzar una posicion de liderazgo y no solo alcanzaria si no mas bien desarrollar el liderazgo de una manera integral
4	Melvin Eduardo Sandi Villalta	A mi crecimiento profesional y lo más importante crecimiento como persona también
5	Jeniffer Paola Santos Moreno	A sido una oportunidad muy enriquecedora, en lo personal he podido ver un cambio en positivo de mis compañeros custodios en donde han tenido un cambio en positivo de empoderamiento, crecimiento en otras áreas y la verdad esto ha sido una oportunidad de oro.

2. ¿La retroalimentación que recibió de su equipo, le ha ayudado a fortalecer su liderazgo?

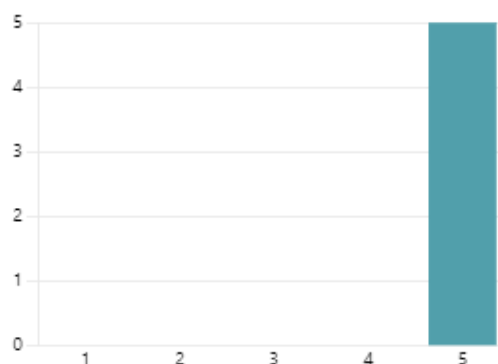
### 5 Respuestas

ID ↑	Nombre	Respuestas
1	Jordan Francisco Agüero Cordero	Si definitivamente es muy importante
2	Michel Cristina Cruz Chavarria	Tener mas cercania a nivel personal con el equipo.
3	VICTOR ACUÑA CAMBRONERO	Me ha ayudado mucho a tener claro los puntos de mejora y crecimiento en los que he tenido que trabajar y así teniendo cambios considerables en cuanto a la forma de comunicarme y dar feedback a los demas compañeros.
4	Melvin Eduardo Sandi Villalta	Es correcto porque me hace ver mis ODM y en lo que debo trabajar para llegar a ser mejor líder
5	Jeniffer Paola Santos Moreno	Claro, en lo personal me permite ver aquellos puntos ciegos en donde muchas veces considero que lo estoy haciendo bien y esto es parte fundamental para todos en nuestro desarrollo como futuros líderes o bien para ir siguiendo la misma línea.

3. ¿El participar de este proceso le ha ayudado a definir su Plan de Desarrollo Individual en la organización? (0 punto)

[Más detalles](#)

5.00  
Clasificación promedio





➤
5 respuestas enviada

### ¿El participar de este proceso le ha ayudado a definir su Plan de Desarrollo Individual en la organización?

Digitalizar el QR o usar el vínculo para unirse

https://forms.office.com/r/S9Z4CMZBCK

Copiar vínculo

# 5.0

0 %

0 %

0 %

0 %

100 %

4. Ordenando con las flechas del más importante al menos importante. ¿Para qué cree que la organización invierte en la implementación de este modelo de liderazgo? (0 punto)

[Más detalles](#)

- Desarrollar mi liderazgo 5
- Cumplir con objetivos organizac... 4
- Mejorar la experiencia del colab... 5
- Empoderarme 0
- Fortalecer mi plan de desarrollo ... 1



➤
5 respuestas enviada

### Ordenando con las flechas del más importante al menos importante. ¿Para qué cree que la organización invierte en la implementación de este modelo de...

Digitalizar el QR o usar el vínculo para unirse

https://forms.office.com/r/S9Z4CMZBCK

Copiar vínculo

Desarrollar mi liderazgo	<div style="width: 33%; height: 10px; background: linear-gradient(to right, #007060, #4169E1);"></div>	33%
Cumplir con objetivos organizacionales	<div style="width: 26%; height: 10px; background: linear-gradient(to right, #007060, #4169E1);"></div>	26%
Mejorar la experiencia del colaborador	<div style="width: 33%; height: 10px; background: linear-gradient(to right, #007060, #4169E1);"></div>	33%
Empoderarme	<div style="width: 0%; height: 10px; background: linear-gradient(to right, #007060, #4169E1);"></div>	0%
Fortalecer mi plan de desarrollo individual	<div style="width: 6%; height: 10px; background: linear-gradient(to right, #007060, #4169E1);"></div>	6%

5. El participar en este sondeo de liderazgo, ¿Le ha ayudado a identificar puntos ciegos de su liderazgo?

### 5 Respuestas

ID ↑	Nombre	Respuestas
1	Jordan Francisco Agüero Cordero	Si he identificado muchos puntos que no tenia en el radar
2	Michel Cristina Cruz Chavarria	Si
3	VICTOR ACUÑA CAMBRONERO	Claro que si, siempre he pensado que tengo cualidades de lider, sin embargo participar en el sondeo me ha dejado claro puntos que quizas no sabia que debia trabajar
4	Melvin Eduardo Sandi Villalta	ES correcto, ya que con los sondeos puedo ver en q puedo mejorar y los puntos que yo no veo.
5	Jeniffer Paola Santos Moreno	Claro! Esto me permite ir fortaleciendo y desarrollando de mejor manera mi PDI.

6. ¿Recomendaría a otros líderes el participar de este Modelo de gestión de Liderazgo en sucursales? (0 punto)

[Más detalles](#)

10.00  
Clasificación promedio





#### 4.7 Preguntas del sondeo de retroalimentación de experiencia de líderes participantes del piloto.

1. ¿Después de haber evaluado el nivel de liderazgo de sus líderes, ha sentido alguna mejora en su experiencia como colaborador?
2. ¿Recomendaría este modelo a otros líderes de la organización para identificar el liderazgo en su área?

#### 4.8 Resultados del sondeo de retroalimentación de experiencia de los colaboradores participantes.

Pregunta	Cantidad de participantes	Promedio de resultados de encuesta a equipo
¿Después de haber evaluado el nivel de liderazgo de sus líderes, ha sentido alguna mejora en su experiencia como colaborador?	15	4.27
¿Recomendaría este modelo a otros líderes de la organización para identificar el liderazgo en su área?	15	8.93

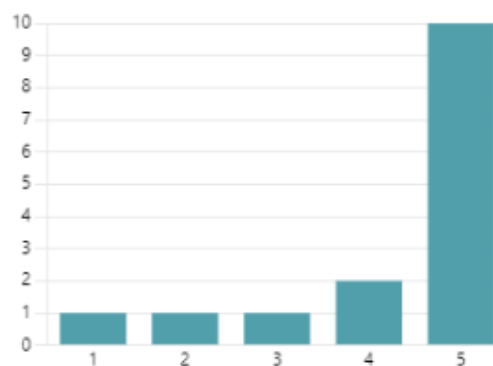
#### 4.9 Respuestas de sondeo de retroalimentación de experiencia de los colaboradores participantes.

- Después de haber evaluado el nivel de liderazgo de sus líderes, ha sentido alguna mejora en su experiencia como colaborador?

[Más detalles](#)

[Información](#)

4.27  
Clasificación promedio



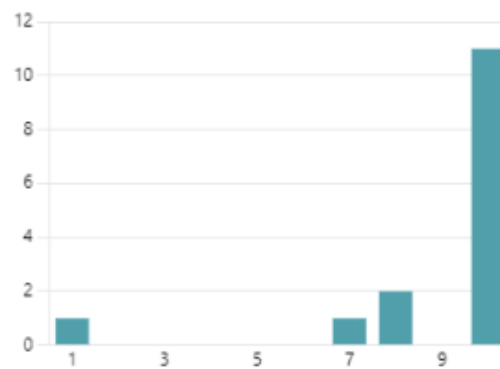


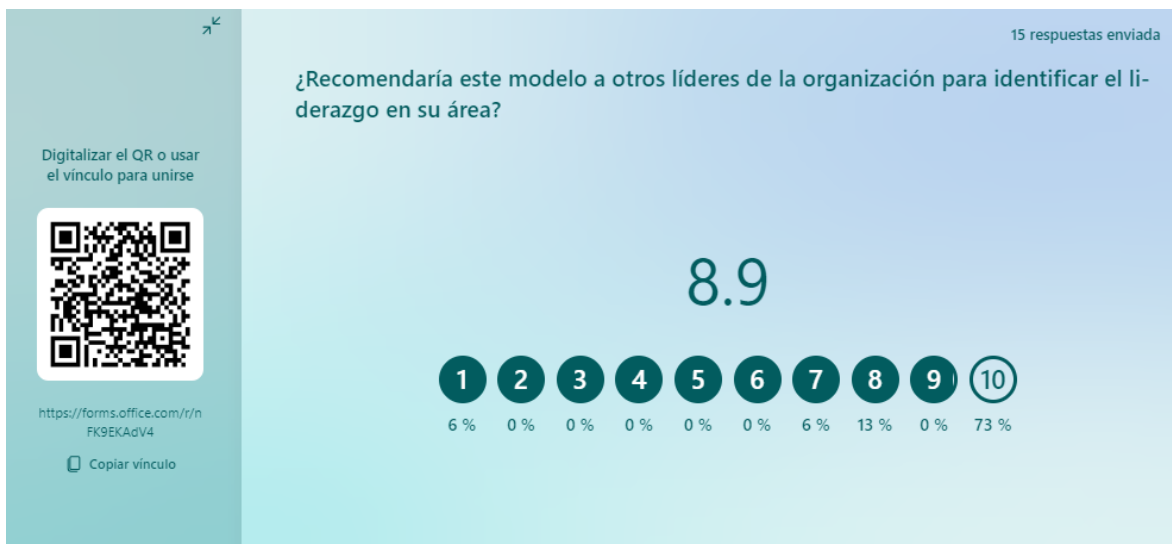
2. ¿Recomendaría este modelo a otros líderes de la organización para identificar el liderazgo en su área?

[Más detalles](#)

Información

8.93  
Clasificación promedio





#### 4.10 Sensibilización para la aplicación del Plan de Desarrollo individual a Supervisores de la sucursal bancaria.

Se lleva a cabo sesión individual con los supervisores que participaron en el sondeo, esto con el objetivo de presentar el informe de la encuesta y dar inicio con la construcción del Plan de Desarrollo Individual.

Para esta propuesta se realiza una sensibilización individual, la cual lleva los siguientes pasos:

1. Presentación de resultados de sondeo: Se presentan respuestas dadas por los encuestados, de cada una de las preguntas, así como las oportunidades de mejora y fortalezas dadas por los colaboradores de su área.
2. Autoevaluación: Se comienza por reflexionar sobre sus fortalezas, debilidades, metas, intereses y valores personales. Esto Ayuda a identificar áreas clave para el desarrollo.
3. Metas claras: Se definen metas específicas y alcanzables que el supervisor quiera lograr a corto, mediano y largo plazo. Estas metas están alineadas a los intereses y

valores del supervisor, así como a las competencias organizacionales ligadas a las preguntas del sondeo.

4. Planificación: Se crea el plan detallado que describa los pasos necesarios para alcanzar las metas. Se establece plazos realistas y recursos necesarios.
5. Identificación de recursos: Se identifican y definen las herramientas, los cursos, mentores y otros recursos necesarios para alcanzar las metas propuestas.
6. Priorización: Clasificación de las metas en función de su importancia y urgencia. Esto ayuda a enfocarse en las metas más cruciales.
7. Seguimiento: Se establece un sistema para realizar un seguimiento constante del progreso. Esto implica reuniones regulares con un mentor o coach.
8. Adaptabilidad: Se le aclara al supervisor que esté dispuesto a ajustar el plan a medida que evolucione su vida y sus necesidades.
9. Motivación: Se mantiene la motivación recordando constantemente por qué estamos llevando a cabo este plan de desarrollo individual y celebrando los logros.
10. Apoyo: Se insta al supervisor a buscar apoyo de amigos, familiares o mentores que puedan brindar orientación y ánimo.
11. Evaluación continua: Se evalúa y actualiza el plan de desarrollo individual periódicamente para asegurar de que siga siendo relevante y efectivo.

Esta sensibilización es exitosa para un plan de desarrollo individual en el tanto implique autoconocimiento, claridad en las metas y enfoque estratégico para alcanzarlas.

A continuación, se presenta un ejemplo de uno de los planes individuales aplicados para el supervisor 1.

🏠 > Visión General > Plan de desarrollo > Administrar plan

## Impulsar la experiencia de clientes y colaboradores / Gestionar equipos de alto desempeño Options ▾

Fecha de vencimiento: 02/02/2024 Categoría del plan: Asignado: JENIFFER SANTOS MORENO **50%** Completado

Descripción: **Conducta esperada:** Prioriza la experiencia del cliente y/o colaborador en su trabajo, manteniendo la confianza y comunicación constante, logrando atender situaciones complejas que se pueden presentar.

### OBJETOS DE DESARROLLO

**Impulsa la experiencia de clientes y colaboradores**  
Categoría:

**Investigá mejores prácticas para impulsar la experiencia de cliente y colaboradores, e implementá acciones en tu día a día.**  
Tipo de actividad: 70 - Aplicación en el día a día Progreso: 0% Fecha de vencimiento: 02/02/2024 0% Completar

**Identificá una persona (interna o externa a BAC) que admirés por su atención a la experiencia del cliente y/o colaborador, y coordiná una conversación - entrevista; en donde a través de preguntas podás adquirir aprendizaje. Defini un plan de acción sobre cómo aplicar el conocimiento adquirido.**  
Tipo de actividad: 20 - Otro Progreso: 0% Fecha de vencimiento: 02/02/2024 0% Completar

**Participá en cursos internos o externos y/o busca lecturas o videos relacionados a la competencia.**  
Tipo de actividad: 10 - Otro Progreso: 0% Fecha de vencimiento: 02/02/2024 0% Completar

**Gestión de las expectativas de los clientes para gerentes**  
Tipo de aprendizaje: Clase en línea Progreso: No completado Fecha de vencimiento: 02/02/2024 Ver

**Comentarios de los objetivos**

[Agregar un comentario](#)

ROXANA BOGANTES RAMIREZ 2 de noviembre de 2023, 14:09

Se anexa informe final de encuesta interna a colaboradores

[Respuesta](#) [Editar](#) [Eliminar](#)

**Liderar Equipos de alto desempeño**  
Categoría:

**Aplicación de conocimiento objetivo en especialización de Equipo de alto de desempeño**  
Tipo de actividad: 70 - Aplicación en el día a día Progreso: 100% Fecha de vencimiento: 31/12/2023 100% Completar

**Acompañamiento y Feedback de mi mentora y mi lider**  
Tipo de actividad: 20 - Trabajar con un mentor Progreso: 100% Fecha de vencimiento: 31/12/2023 100% Completar

**Certificación de especialización Liderando Equipos de Alto desempeño**  
Tipo de actividad: 10 - Certificación o diplomado Progreso: 100% Fecha de vencimiento: 31/12/2023 100% Completar

**Comentarios de los objetivos**

[Agregar un comentario](#)

ROXANA BOGANTES RAMIREZ 2 de noviembre de 2023, 14:02

Se llevó a cabo taller de especialización de Equipos de alto desempeño

[Respuesta](#) [Editar](#) [Eliminar](#)

### Comentarios del plan

[Agregar un comentario](#)

### Archivos adjuntos

[Cargar archivos adjuntos](#)

MicrosoftTeams-image (198).png Tamaño: 117.5KB Fecha en que se cargó: 02/11/2023 Cargado por: ROXANA BOGANTES RAMIREZ <span style="float: right;">✕</span>
Resultados sondeo Jennifer Santos.pptx Tamaño: 3.2MB Fecha en que se cargó: 02/11/2023 Cargado por: ROXANA BOGANTES RAMIREZ <span style="float: right;">✕</span>
2023-06-16_-_Leadership_(Spanish)_-_JENIFFER_SANTOS_MORENO_-_Number_616254.pdf Tamaño: 433.3KB Fecha en que se cargó: 02/11/2023 Cargado por: ROXANA BOGANTES RAMIREZ <span style="float: right;">✕</span>
Guía Desarrollo EQ BAC EAD.pdf Tamaño: 800.2KB Fecha en que se cargó: 02/11/2023 Cargado por: ROXANA BOGANTES RAMIREZ <span style="float: right;">✕</span>

### Historial

Modificaciones	Usuario	Hora
Archivo adjunto agregado	ROXANA BOGANTES RAMIREZ	02/11/2023, 14:15:48
Archivo adjunto agregado	ROXANA BOGANTES RAMIREZ	02/11/2023, 14:10:44
Archivo adjunto agregado	ROXANA BOGANTES RAMIREZ	02/11/2023, 14:03:47
Archivo adjunto agregado	ROXANA BOGANTES RAMIREZ	02/11/2023, 14:03:47
Plan modificado	ROXANA BOGANTES RAMIREZ	02/11/2023, 14:01:57
Plan modificado	ROXANA BOGANTES RAMIREZ	02/11/2023, 13:53:42
Plan creado	ROXANA BOGANTES RAMIREZ	02/11/2023, 13:45:19



## **CAPÍTULO 5. ESBOZO PRELIMINAR DE LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN**

Una vez finalizada la recopilación de la información de las fuentes primarias y secundarias designadas, se embozará una propuesta de modelo de gestión, con el propósito de que la organización incorpore este modelo de desarrollo a los líderes de las 43 sucursales del grupo financiero.

### **5.1 Propuesta de modelo de gestión**

Considerando los resultados obtenidos de la investigación realizada, se propone a la Gerencia de Canales de servicio de la entidad bancaria, la aplicación del modelo de desarrollo a los líderes de las sucursales:

- a- Identificar el puesto de líder donde se aplicará el modelo de gestión.
- b- Sensibilización del modelo al líder, al equipo que participará en la evaluación y al Gerente de sucursal, esto mediante una explicación detallada del objetivo, así como el paso a paso del proceso y el seguimiento posterior a la aplicación.
- c- Proceso de devolución de resultados a los líderes y construcción de plan de desarrollo individual.
- d- Proceso de divulgación de resultados al equipo de sucursal y construcción de planes de acción.
- e- Incorporación de los líderes participantes a los talleres que se propondrán, alineados a las competencias organizacionales y con el propósito de dar mantenimiento.
- f- Continuidad del modelo de gestión de liderazgo, mediante la incorporación y robustecimiento de este modelo en el plan de formación de líderes de la Vicepresidencia de Canales.

- g- Se estará implementando un cronograma de aplicación que comprende el periodo de: febrero a diciembre 2024.

## 5.2 Propuesta de temas a desarrollar

Para cada una de las competencias a evaluar por parte de los líderes, se presenta la siguiente propuesta a continuación:

Competencia: Innova
¿Qué es la innovación?
Habilidades para innovar
El intraemprendimiento
En busca de la innovación
Creatividad

Fuente: Elaboración propia

Competencia: Piensa Ágilmente
¿Cómo desarrollar una mentalidad ágil?
Iniciativas ágiles
Tipos de metodologías ágiles
Liderazgo Colaborativo
Trabajo en equipo

Fuente: Elaboración propia

Competencia: Habilidad Digital
Comprensión digital
Aprendizaje digital
Ética digital
Colaboración digital
Gamificación

Fuente: Elaboración propia

Competencia: Impulsa la experiencia
Circulo de control
Comunicación no verbal
Equilibrio y limites
Manejo de emociones
La escucha y el asertividad
Mente flexible
Las conexiones sociales
Ambiente para crecer
Desarrolla hábitos de crecimiento
Auxilios psicológicos
La buena salud
El poder de los pensamientos

Fuente: Elaboración propia

Competencia: Piensa Globalmente
Liderazgo estratégico
La estrategia organizacional
Desarrollando una perspectiva global
Como establezco prioridades
Educación medioambiental

Fuente: Elaboración propia

Competencia: Desarrolla a otras personas
Liderazgo que inspire
Niveles de liderazgo
Habilidades de un líder
Conversaciones Difíciles
Manejo del tiempo
Desarrolla empoderamiento
Networking

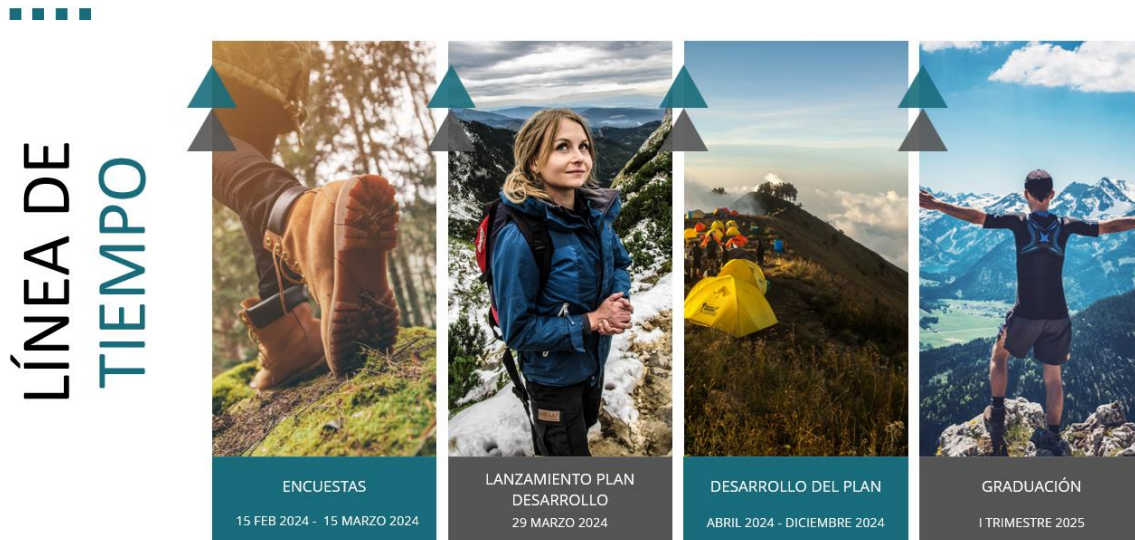
Fuente: Elaboración propia

Competencia: Gestiona equipos de alto desempeño
Seguridad Psicológica como pilar en el liderazgo
Las claves para tener un equipo de alto desempeño
Impulsa el autodesarrollo

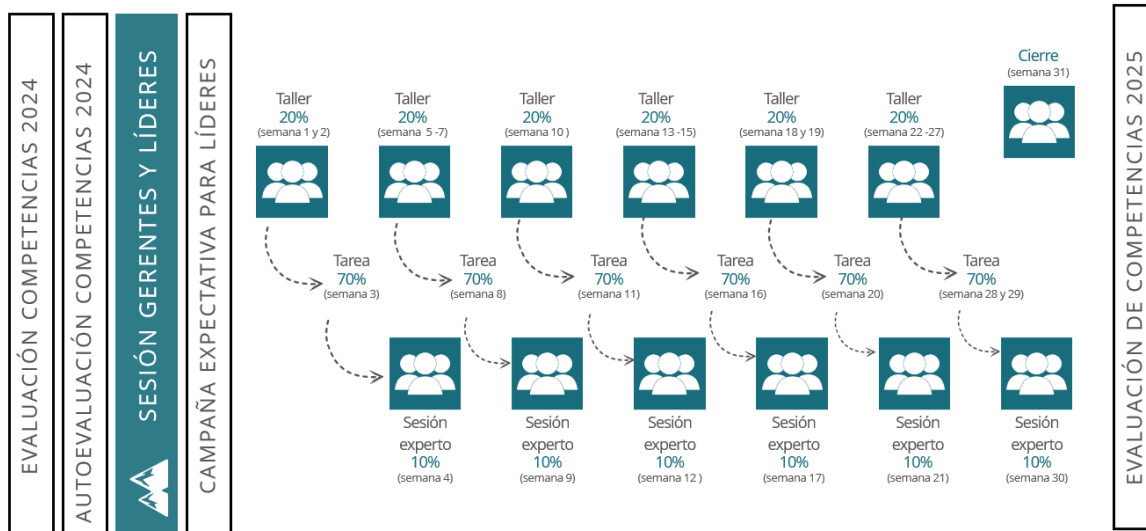
Fuente: Elaboración propia

### 5.3 Plan de Implementación

Se presenta una propuesta de implementación para el modelo de gestión mediante una línea de tiempo, tomando en consideración dicha implementación para el año 2024, así como una propuesta de la estructura del programa a implementar a los líderes que participarán en el modelo.



## ESTRUCTURA DEL TALLER GRUPAL



### 5.4 Beneficios esperados en la implementación del modelo

1. Mejora del clima organizacional
2. Motivación de equipos
3. Toma de decisiones sólidas
4. Comunicación eficaz
5. Retención de talento
6. Adaptabilidad
7. Desarrollo profesional de los líderes participantes
8. Cultura organizacional sólida

#### **5.4 Proyecciones Financieras**

No hay un costo asociado a esta propuesta, ya que se utiliza la infraestructura de la entidad financiera, así como los recursos que están a disposición de la Gerencia, tales como el modelo de software utilizado para la construcción del plan de desarrollo individual, el cual actualmente también es utilizado para la implementación de otros modelos de desarrollo, a través de la plataforma office 365 y sus diferentes aplicaciones, así como el material que está a disposición por parte de la Universidad corporativa organizacional.

Así mismo, los facilitadores de los talleres propuestos son colaboradores internos, que según un análisis interno se toman en consideración porque demuestran un nivel avanzado de la habilidad que se desea desarrollar, así como la experiencia sólida en la temática a abordar y tienen facilidad para transmitir conocimiento a otros.

#### **5.5 Proyecciones no Financieras**

Si bien es cierto no se utilizará proyecciones financieras para este modelo, sí se implementará una técnica de análisis para proyectar los beneficios esperados de la implementación del modelo, esta técnica incluye:

- Encuestas y entrevistas: Recopilar información cualitativa y cuantitativa de los empleados y otras partes interesadas para comprender sus percepciones y expectativas sobre el modelo de liderazgo propuesto y cómo podría afectar los resultados organizacionales.

Al aplicar esta técnica y adaptarla a las necesidades específicas de la organización, es posible realizar proyecciones más precisas y útiles sobre los beneficios esperados del modelo de liderazgo.

## **5.6 Análisis de riesgos y mitigación**

Se identificaron algunos riesgos que pueden poner en peligro la realización y éxito del modelo propuesto. Se mencionan los más destacados.

### **5.6.1 Riesgos del Alcance**

A lo largo del desarrollo de la propuesta, el alcance puede experimentar cambios. La propuesta crece en complejidad a medida que los clientes internos o la organización añaden nuevos requerimientos y esto puede ampliar el alcance o modificarlo.

Este tipo de cambios son habituales, dado que la propuesta debe adaptarse a las necesidades de los colaboradores, así como las necesidades de los líderes y de la organización.

### **5.6.2 Riesgos de la planificación**

Pueden existir factores en la etapa de planeación que no se hayan identificado oportunamente y que atenten con el desarrollo y puesta en marcha de la propuesta.

### **5.6.3 Riesgos relacionados con los recursos**

Los recursos disponibles para realizar el proyecto también pueden experimentar modificaciones durante el transcurso de este. Aunque inicialmente los recursos



presupuestados sean de una determinada cantidad, es posible que durante el desarrollo de la propuesta se presente cambios en la situación económica de la organización.

#### 5.6.4 Riesgos tecnológicos

Los cambios tecnológicos pueden retrasar o dificultar la entrega de los resultados, así como la implementación de la propuesta.

#### 5.6.5 Riesgos operativos

Se refiere a las posibles pérdidas por factores humanos al momento de ejecutar las actividades asignadas.

A continuación, se presenta la matriz de identificación y administración de riesgos que puede enfrentar la propuesta:

No.	Descripción del riesgo	Tipo	Clasificación del riesgo			Acciones para tomar
			Probabilidad Nivel	Impacto Nivel	Categoría	
1	Nuevos requerimientos de la organización o del proyecto.	Alcance	Probable	Crítico	Medio	Reevaluar propuesta en conjunto con responsables de ejecución.
2	Incorrecta asignación de presupuesto o recurso humano.	Planificación	Improbable	Menor	Bajo	Reevaluación de presupuesto y recursos de acuerdo con el impacto futuro a la organización, esto en conjunto

						con responsables de ejecución.
3	El software utilizado no es el ideal para llevar a cabo el proyecto.	Tecnológico	Improbable	Moderado	Medio	Adquirir software completo que se ajuste a las necesidades del proyecto con su debido mantenimiento preventivo.
4	Dificultad de asignación de colaboradores para el proyecto.	Recursos	Improbable	Crítico	Medio	Establecer los perfiles adecuados de los colaboradores o expertos a impartir el taller y cursos asociados al proyecto.
5	Insatisfacción de los participantes por el proyecto.	Operativo	Ligeramente probable	Crítico	Medio	Supervisar constantemente los avances e impacto, confirmar experiencias y satisfacción a través de encuestas y validación por parte de los participantes.

Fuente: Elaboración propia

## **CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1 Conclusiones**

1. La organización actualmente tiene múltiples desafíos, no solo desde el ámbito económico como entidad bancaria, sino también los relacionados con la cultura, los recursos y la identificación y retención del talento; así como la evaluación y adaptación constante a un entorno en constante cambio. Superar estos desafíos requiere un compromiso sólido y una estrategia efectiva. De ahí la importancia de implementar un modelo de desarrollo enfocado en los líderes y alineado a las competencias organizacionales.
2. Fomentar la formación de líderes en todos los niveles crea una cultura de liderazgo sólida en la organización, así mismo, implementar programas de desarrollo de liderazgo pueden aumentar la satisfacción y el compromiso de los colaboradores.
3. La implementación de un plan de desarrollo individual es una estrategia valiosa tanto para el crecimiento individual como para el éxito de la organización al fomentar el aprendizaje, la mejora continua y la alineación de objetivos.
4. La sensibilización a los colaboradores que participen de este modelo debe ser bajo un entorno de apoyo y confianza para que el líder pueda recibir retroalimentación de manera efectiva y usarlo para su desarrollo y el beneficio de la organización.
5. Existe conciencia, por parte de la Gerencia de Canales de Servicio, en la necesidad de implementar un modelo que impacte de manera positiva a los líderes de las sucursales y se acompañe al colaborador a identificar brechas de su liderazgo, así

mismo tienen la intención de plantearlo como un modelo para aplicar de manera transversal en la Vicepresidencia de Canales.

6. La Gerencia de Canales de servicio mantiene una estructura organizativa que permite implementar un modelo de gestión de liderazgo en sucursales.
7. Según los resultados del análisis del sondeo y plan piloto implementado en la sucursal de Multiplaza Escazú en las fechas de marzo 2023, la propuesta es viable y podría impactar de manera muy positiva en el clima organizacional de las sucursales.

## **6.2 Recomendaciones**

1. Se debe definir la herramienta mediante la cual se aplicará el modelo de desarrollo para toda la red de sucursales, esto para asegurar que todos los líderes tengan a disposición la misma herramienta.
2. Al diseñar la herramienta para el modelo de gestión, se debe destinar los recursos necesarios para desarrollar, promocionar y ejecutar este modelo en toda la red de sucursales.
3. Se debe definir la periodicidad de la aplicación del sondeo, con el propósito de conocer, permanentemente, el nivel de satisfacción de los colaboradores, así como la retroalimentación de las personas que participen en dicho sondeo.

4. En concordancia con la recomendación anterior, se recomienda establecer planes de acción destinados a atender las oportunidades de mejora recibidas por los colaboradores.
5. Se debe incorporar al plan de desarrollo individual los cursos y talleres que la organización tenga a disposición y que se alineen a las necesidades y tendencias actuales del mercado laboral.
6. En concordancia con la recomendación de anterior, se propone una estructura de talleres, alineados a las competencias organizacionales de la entidad y utilizando los recursos propios de la organización (mentores-contenido de talleres), así como el material que existe en la Universidad Corporativa organizacional, esto para fortalecer la propuesta del modelo de desarrollo de liderazgo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Kiligann Andrey. (2022) Cómo Está Cambiando El Trabajo Del Gerente En La Actualidad? Recuperado de <https://elconsejosalvador.com/trabajo/como-esta-cambiando-el-trabajo-del-gerente-en-la-actualidad.html>.

Arias Gonzáles, J. L., Holgado Tisoc, J., Tafur Pittman, T., & Vásquez-Pauca, M. J. (2022). Metodología de la investigación: El método ARIAS para desarrollar un proyecto de tesis. Editorial Inudi.

Sitio oficial de empresa Great Place to Work ¿Cómo funciona el modelo de Great Place to Work? (2023). Recuperado de <https://www.greatplacetowork.com.pe/quienes-somos#:~:text=Great%20Place%20to%20Work%C2%AE%20Institute%20es%20una%20empresa%20global,de%20lugares%20de%20trabajo%20confiables>.

Ranking de los mejores lugares para trabajar en Caribe y Centroamérica (2022) <https://greatplacetoworkcarca.com/es/ranking-de-los-mejores-lugares-para-trabajar-en-caribe-ycentroamerica-2022/costa-rica/>

Sitio oficial de entidad bancaria (2023). Recuperado de <https://www1.sucursalelectronica.com/redir/showLogin.go>

Características de un Gerente (2023). ChatGPT. recuperado de:  
<https://chat.openai.com/auth/login>

American Psychological Association (2020). Publication manual of the American Psychological Association (7th ed.). <https://doi.org/10.1037/0000165-000>

American Psychological Association. (2020). Style and grammar guidelines. Recuperado el 5 de abril de 2020 de <https://apastyle.apa.org/products/publication-manual-7th-edition>

Resumen de normas APA séptima edición, spanish edition. (2020). Normas APA PRO.

Texto generado: «Características y funciones de un Gerente » (OpenAI, 2021).

## GLOSARIO

Great Place to Work (GPTW): en español significa Un gran lugar para trabajar.

Automatic taller machine (ATM): en español significa cajeros automáticos

PDI: Plan de desarrollo individual

Especialistas de valor: Supervisor encargado del cumplimiento de la gestión operativa y del resguardo de valores.

Líder de Servicio: Supervisor encargado del cumplimiento de la gestión operativa, y gestión y resolución a nuestros clientes de forma ágil y memorable.

Jefe de sucursal: Colaborador encargado de Co liderar e implementar la estrategia de la organización enfocada en los canales a su cargo, a través de planes de acción y apoyado por su equipo de trabajo con el fin de lograr las diferentes metas del grupo financiero.

OSC: Colaborador encargado de brindar una experiencia memorable al cliente en el área de plataforma de servicios, a través de una oferta de productos y servicios bancarios más adecuados para la satisfacción de sus necesidades, por medio de los distintos canales, actuando de manera responsable y ganando la lealtad con el banco.

Expertos: Colaborador encargado de brindar una experiencia memorable al cliente, promoviendo la migración y digitalización, a través de la segmentación y resolución de una oferta de productos y servicios bancarios de trámites rápidos atendidos en la mesa digital, por medio de los distintos canales

Cajero: Colaborador encargado de brindar una experiencia memorable al cliente en el área de cajas, a través de una oferta de productos y servicios bancarios más adecuados



para la satisfacción de sus necesidades, resguardo de valores, por medio de los distintos canales.

## **ANEXOS**

Se adjunta la Guía de Modelo de desarrollo de líderes, así como la encuesta aplicada a los líderes de sucursales.



## Guía de Modelo de desarrollo de líderes



**El día perfecto:  
Ir a la cama con un sueño  
y despertarse con un propósito.**

# Guía Modelo de desarrollo de líderes

**Propósito**

**¿Qué es un PDI y cuáles son sus beneficios?**

**Pasos para una asesoría a tu equipo.**

**Tips para una asesoría de desarrollo exitosa**

**Plantilla de Conversación para Asesorías de Desarrollo T360**

**Construyendo una vida épica**

**Modelo de competencias**

**Plantillas del plan de desarrollo en T360**

**Modelo 70 20 10**

**Paso a paso para crear un PDI en T360**

**Pasos para dar seguimiento al PDI en tu equipo**

**Herramientas para apoyar al líder en el desarrollo de su equipo**

**Preguntas frecuentes**



## Propósito Modelo de desarrollo de Líderes



**Brindar herramientas a los líderes para que fortalezcan habilidades que agreguen valor a las personas, desarrollen su carrera profesional e impacten con una visión integral.**

## ¿Qué es un PDI y cuáles son sus beneficios?

### ¿Qué es un PDI?

Un PDI (Plan de Desarrollo Individual) es una herramienta en donde podés definir metas y acciones para trabajar en tu diseño de vida.

Un PDI no solo te puede ayudar a entender dónde estás y a dónde querés llegar en tu vida, también hay otros beneficios más que queremos compartirte:

- Tené la claridad de tu ruta de carrera
- Recibí recomendaciones de capacitaciones de la U
- Asumí nuevos retos en la organización
- Alcanzá lo más importante en tu vida personal y profesional

Como ves tener un PDI es muy importante para tu vida ya que te conecta con lo mejor de vos para que sigás brillando.



## Pasos para una asesoría a tu equipo

Una vez hayas tenido los resultados del sondeo de competencias organizacionales, estos son los pasos con los que podrás acompañar al líder de forma exitosa en todo el proceso de Desarrollo con el PDI:

### Seguí estos pasos para brindar una asesoría integral al líder

1

#### Asesorá en el diseño de vida

Lo más importante para un construir un PDI es contar con un diseño de vida, en caso de que un líder no tenga un diseño aún podés ayudarle a construirlo, usá preguntas cómo: ¿Cuáles son tus valores o qué es lo más importante para vos? o ¿Qué aspiraciones tenés para tu vida personal y profesional?

2

#### Definir acciones de desarrollo

Ayudá al líder con su diseño de vida, a definir y construir sus metas y acciones de desarrollo, utilizá la guía "Construyendo una vida épica", antes de ir al sistema, recordá siempre al líder que las acciones de desarrollo pueden impactar en su vida personal y profesional.

3

#### Ingresar el PDI en el sistema T360

Teniendo claras las acciones de desarrollo, ayudá al líder a crea su PDI en T360, ingresando a la sección Planes de Desarrollo> Crear un plan nuevo e ingresá allí cada una de las acciones de desarrollo.

4

#### Actualizar el avance del desarrollo

Explicá al líder que cada vez que realiza alguna acción de su desarrollo actualice su avance de 0% a 100% en el sistema T360, podés explicar en el sistema cómo hacerlo.

5

#### Volver a empezar

Nunca dejamos de aprender, así que explicá al líder que cuando haya completado al 100% de todas las acciones de desarrollo de su plan, podrá construir un nuevo plan de Desarrollo para alcanzar nuevas metas y trabajar en las competencias que haya identificado requiere continuar reforzando.



## Tips para una asesoría de desarrollo exitosa

¿Si el liderazgo fuese una montaña disfrutarías aprender de sus desafíos, superarlos, crecer y ser mejor? Te invitamos a acompañar a tu equipo en esta aventura.

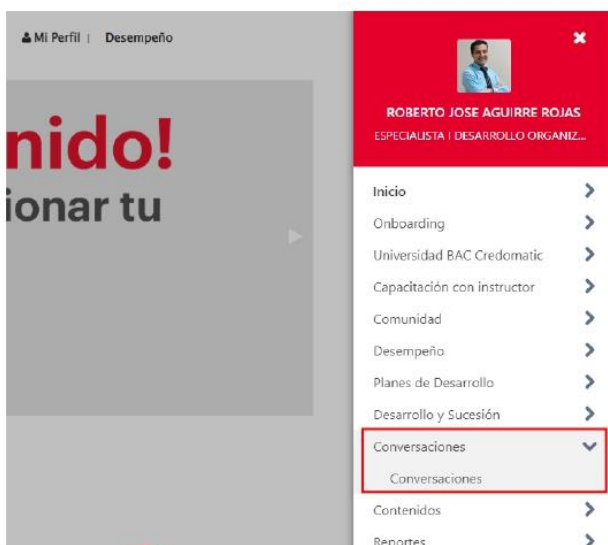
### Recomendaciones:

### ¿Cómo lograrlo?

<b>Preparación previa</b>	Antes de tener tu asesoría, tené listo tu equipaje con los puntos a trabajar (resultados de sondeo y autoevaluación).
<b>Un lugar adecuado</b>	Las asesorías podrás realizarlas de forma presencial o virtual, si es presencial buscá un lugar adecuado, cómodo y sin distracciones. Si tu asesoría es virtual encendé tu cámara para conectar con la otra persona.
<b>Escucha activa</b>	Escuchá siempre al líder, evitá interrumpir para que la persona pueda expresar sus ideas, escuchá sin emitir un juicio esto te puede distraer y finalmente parafraseá para asegurar que entendiste.
<b>Contacto visual</b>	Sea presencial o virtual tu acompañamiento, siempre mantené contacto visual para mantener un adecuado rapport, mirá a los ojos a la persona, esto te permitirá empatizar con sus emociones y pensamientos.
<b>Preguntas poderosas</b>	Durante tu acompañamiento podés usar preguntas poderosas, para ayudar al líder a encontrar respuestas, por ejemplo: ¿Qué metas te has planteado?, Si pudieras proyectarte hacia el futuro ¿Cómo te gustaría verte?, ¿Qué acciones te ayudarían a conseguir tu objetivo?
<b>Propiciá una visión life-centric</b>	Cuando hablamos de desarrollo es posible pensar en mejorar únicamente en habilidades para crecer en la vida profesional, propiciar una visión Life Centric es impulsar a las personas a mejorar también en campos de su vida personal y crear acciones que podemos hacer en nuestra vida personal que ayuden a desarrollar habilidades laborales.

## Plantilla de Conversación para Asesorías de Desarrollo en T360

Con el fin de que podás brindar una asesoría exitosa, contás con una herramienta llamada “Plantilla de Conversación para Asesorías de Desarrollo”, esta plantilla te permitirá guiar al colaborador en la definición y priorización de acciones para impulsar su desarrollo, te contamos como encontrarla en Talento 360:



Ingresa al menú de navegación y hacé clic en la sección “Conversaciones”, luego seleccioná “Crear nueva conversación”.

Crear nueva conversación



Buscá al colaborador con el que tendrás la conversación de desempeño y haz clic en “Continuar”, luego buscá en la lista la Conversación para Asesorías de Desarrollo.

Seleccioná una fecha para la reunión y ahora podrán ambos utilizar la plantilla y agregar comentarios para cada una de las preguntas.

Esta plantilla te permite como asesor, tener documentadas las sesiones de asesoría y dar seguimiento a las acciones allí establecidas.

Un buen líder siempre busca dejar claro que está dispuesto a **servir , apoyar y construir.**

## ¡Construyamos juntos!

Podés utilizar la guía “Ruta a una vida épica” que contiene una estructura que les permitirá identificar metas y acciones de desarrollo para alcanzar una vida épica.

### 1 Definí tus valores

¿Qué es lo + importante para vos en tu vida?

El diseño de vida se basa en valores, descubrí cuales son esos valores y por qué son importantes para vos.

Valor	¿Por qué es importante en mi vida?

### 2 Identificá tu situación actual

Ahora que encontraste lo + importante en tu vida, definí que cosas estás haciendo bien y qué cosas podés mejorar para impactar en cada una de ellas.

Valor	Ponete una nota del 1 al 10 en cada valor	¿Cómo podés mejorar en ese valor?

### 3 Definí las metas y las acciones para tu ruta hacia una vida épica




Llegó el momento de empezar a construir tu ruta hacia una vida épica, eso que querés mejorar se convertirán en tus metas u objetivos, luego define las acciones con el modelo 70:20:10 y poné una fecha de compromiso.

¿Qué querés mejorar?	¿Qué acciones realizaré?	Describe cómo lo vas a lograr	Fecha del compromiso
	70		
	20		
	10		
	70		
	20		
	10		
	70		
	20		
	10		

## Modelo de Competencias

### Competencias y sus conductas esperadas

Esta herramienta permitirá al colaborador o líder identificar el nivel con el que se está viviendo cada una de las competencias BAC, para desarrollarlas al nivel adecuado.

Competencias CORE	Califique de 1 a 4 cada acción para descubrir si vive el comportamiento deseado de cada competencia:	Bajo desempeño		Cumple	Supera
		1	2	3	4
 <b>Inspira confianza</b>	Cuida la confidencialidad, a pesar de la presión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Es transparente sobre sus intenciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Es responsable de sus errores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Demuestra responsabilidad por lo que se compromete a hacer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
 <b>Innova</b>	Analiza su trabajo para innovar y mejorar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Propone ideas y nuevas formas de hacer las cosas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Experimenta, implementa nuevas formas de hacer las cosas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Se adapta a lo que otras personas y áreas necesitan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
 <b>Colabora</b>	Toma en cuenta otras áreas al construir propuestas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Apoya a otras personas y áreas con un objetivo en común	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Reconoce la contribución de otras personas o áreas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Elimina obstáculos que dividen el trabajo con otras áreas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
 <b>Piensa ágilmente</b>	Asegura que su trabajo o propuestas sean simples	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Entiende la necesidad del cliente y co-crea soluciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Propone entregas incrementales al cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Aprende de los errores y los ve como parte del proceso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
 <b>Impulsa la experiencia del cliente y colaborador</b>	Prioriza al cliente y el colaborador en toda decisión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Conecta con cliente y colaborador para entender su necesidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Resuelve al cliente y colaborador rápidamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Puede manejar a un cliente o colaborador difícil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



## Modelo de Competencias

### Competencias y sus conductas esperadas

En esta herramienta permitirá al colaborador o líder identificar el nivel con el que se está viviendo cada una de las competencias BAC, para desarrollarlas al nivel adecuado.

#### Competencias Líder



Piensa globalmente



Desarrolla a otras personas



Gestiona equipos de alto desempeño

Califique de 1 a 4 cada acción para descubrir si vive el comportamiento deseado de cada competencia:

	Bajo desempeño		Cumple	Supera
	1	2	3	4
Toma decisiones y ejecuta a partir del análisis de perspectivas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Plantea abordajes integrales con varias etapas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conecta el trabajo diario con la estrategia de su área y organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunica a otros la estrategia, propósito y visión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conoce las necesidades de desarrollo de sus colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Retroalimenta al equipo, genera consciencia y crea PDIs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promueve que los colaboradores aprendan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Busca su propio desarrollo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Define y comunica las expectativas de sus colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Retroalimenta a sus colaboradores sobre el desempeño	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prioriza estratégicamente el trabajo del equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reta al equipo a tener un desempeño del siguiente nivel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

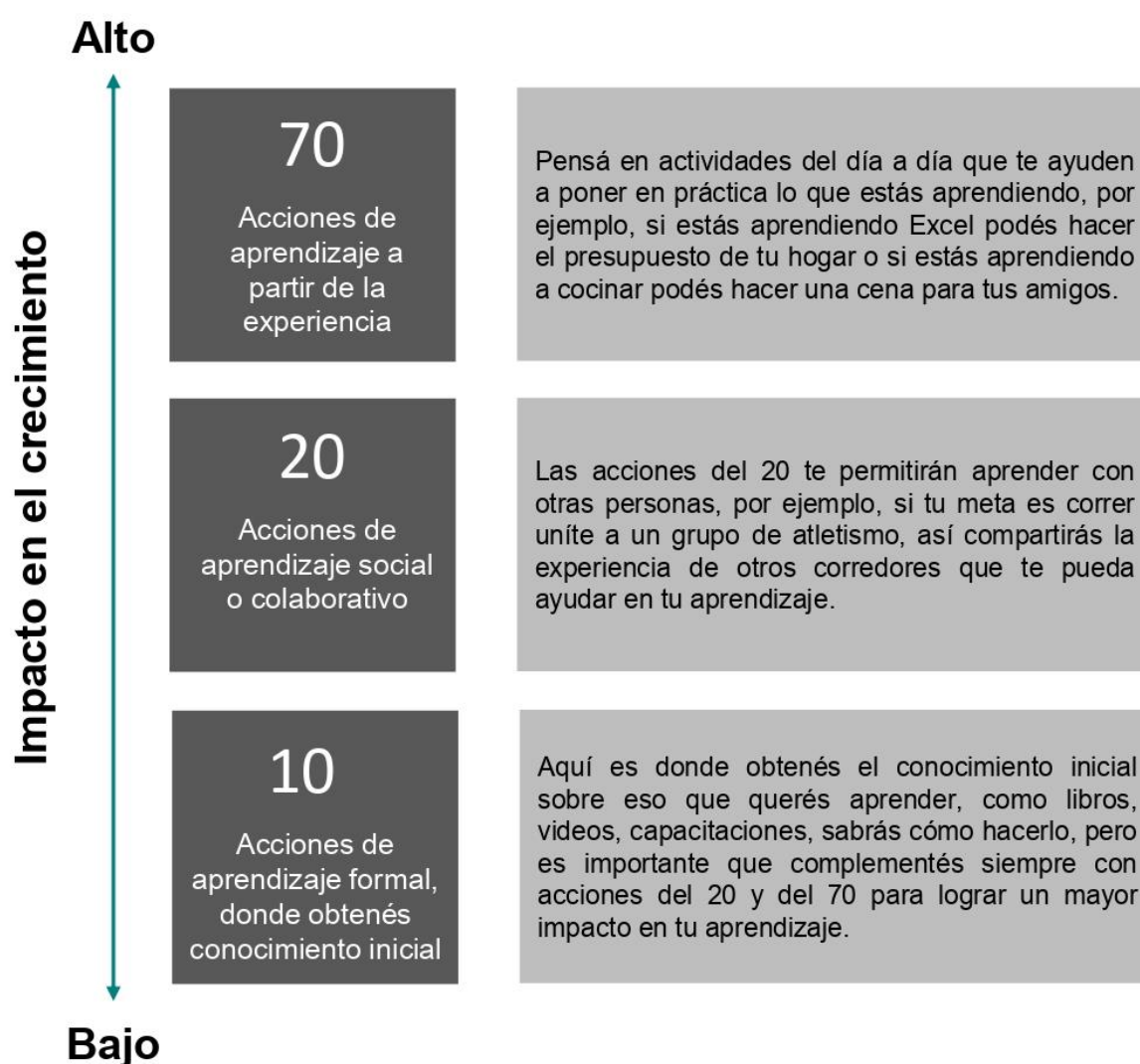
En Talento 360 contamos con diferentes plantillas para planes de desarrollo, que ya contienen acciones del 70:20:10 y que pueden agregarse al PDI, podés encontrarlas haciendo clic aquí:

[Ver plantillas](#)

(Para ingresar directamente necesitás abrir Talento 360 previamente)

## El modelo 70:20:10

La ruta hacia una vida épica se crea a partir de acciones que nos ayuden a crecer, pero para poder hacer eso debemos entrenar las acciones para aprender y ejecutarlas de la forma correcta, para lograr ese impacto construimos las acciones utilizando el modelo 70:20:10, te explicamos cómo:



## Paso a paso para crear un PDI en T360

Cuando un colaborador tenga su diseño de vida más claro y estructurado podrán crear el PDI en el sistema T360, seguí estos pasos para lograrlo:



Ingresa a T360 y en el menú de navegación hacé clic en la sección "Planes de Desarrollo"

Crear un plan nuevo



Luego hacé clic en "Crear un plan nuevo" para crear un nuevo PDI, esta pantalla te mostrará si ya tenés planes anteriores.

### Información general

Título del plan\*

Incluir el nombre de su plan aquí

Descripción

**B I S U** | *I*<sub>x</sub> H1 H2 H3 H4 H5 H6

Colocá un nombre para tu plan de desarrollo y una descripción breve del mismo como lo que deseas lograr al final del proceso

### Objetivos de desarrollo



No hay objetivos de desarrollo. ¿Le gustaría agregar uno?

Agregar objeto

La sección "Objetivos de desarrollo" te permitirá ingresar cada uno de tus objetivos y dentro de ellas acciones del 70:20:10, hacé clic en agregar objeto.

## Paso a paso para crear un PDI en T360

### Aprendizaje y desarrollo

#### Buscar aprendizaje

El botón “Buscar aprendizaje” te permitirá buscar en T360 capacitaciones o contenido relacionado al objetivo que querés desarrollar, recordá que toda capacitación formal es una acción del tipo 10, por lo que debes complementar con acciones del 70 y del 20.

#### Agregar acción de desarrollo

El botón “Agregar Acciones de desarrollo” te permitirá incluir las acciones del 70:20:10 para ese objetivo que querés desarrollar.

Guardar y agregar otro

Guardar y regresar al plan

Utilizá el botón “Guardar y agregar otro” para incluir nuevos objetivos y sus acciones, recordá que podés agregar varios objetivos de desarrollo, sin embargo, te recomendamos incluir tres para que logrés enfocarte, si ya no deseas incluir más objetivos hacé clic en “Guardar y regresar al plan”

#### Asignación

Seleccionar el criterio que define quién será incluido en es

Solo a sí mismo

Personalizar asignación

Está limitado para seleccionar a usuarios que cumplan con los (Departamento).

Seleccioná la opción “Solo a sí mismo” para asignar tu plan

STA RICA (Departamento) and BAC CREDOMATIC COSTA RICA

Designar este como el Plan principal para los asignados

Descartar cambios

Guardar como borrador

Enviar plan

Designa el plan como principal y luego podés hacer clic en “Enviar plan” para finalizar



## Pasos para dar seguimiento al PDI en te equipo

Una de las tareas más importantes es dar seguimiento en su área sobre el avance alcanzado en el desarrollo de los colaboradores, con estos pasos lograrás dar un seguimiento efectivo:

### Estos pasos te ayudarán a dar seguimiento al PDI a tu equipo

**1****Reportes e indicadores**

El área de Desarrollo organizacional te brindará información importante para dar seguimiento a tu área, podés identificar aquellos colaboradores que tienen un PDI activo y su progreso de avance en su desarrollo

**2****Acompañamiento al líder**

Los líderes de cada área tienen un rol fundamental en el desarrollo de sus colaboradores, por lo podés también brindar asesoría a los líderes para que puedan gestionar adecuadamente el seguimiento de los planes de desarrollo de sus colaboradores

**3****Acompañamiento al colaborador**

Además de crear con el colaborador su diseño de vida en su PDI, recordá dar seguimiento a los colaboradores sobre su avance en el PDI, por ejemplo, registrar el avance en sistema, ajustar algún objetivo de desarrollo, ampliar rangos de fecha.

**4****Recomendaciones de aprendizaje**

Cada mes la Universidad BAC comparte con todos sus colaboradores y líderes la cartelera de cursos, al conocer las necesidades de aprendizaje de tus compañeros podés recomendarles inscribirse en cursos alineados a sus objetivos de desarrollo.

## Herramientas para apoyar al líder en el desarrollo de su equipo

El líder tiene un rol importante en el desarrollo de su equipo, por lo tanto, es posible que brindés asesoría a ellos para que puedan realizar diferentes etapas del proceso de desarrollo, conocé las herramientas que tiene el líder para desarrollar a su equipo:

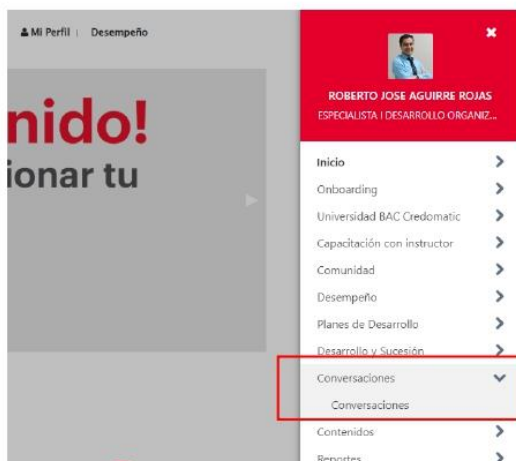
### Construyendo un PDI

El líder también puede asesorar a sus colaboradores en el diseño de su PDI, es por esta razón que en la sección de Conversaciones de Talento360 podrás ayudar al líder a encontrar la “Conversación construir un plan de desarrollo individual”, el líder puede usar esta conversación para ayudar al colaborador a identificar habilidades o competencias para su desarrollo.

### Seguimiento del PDI

Los líderes son parte importante del seguimiento de los PDI de sus colaboradores, es importante que le compartas frecuentemente el avance de su área, con el fin de que pueda tener espacios de conversación con sus colaboradores sobre este tema, en la sección de conversaciones de T360 podrás encontrar la “Conversación de seguimiento”

De esta manera podrás guiar al líder para que registre una conversación de creación o seguimiento del PDI



Ingresa al menú de navegación y hacé clic en la sección “Conversaciones”, luego seleccioná “Crear nueva conversación”.

Crear nueva conversación

Buscar un colaborador

Lilia Artavia

RESULTADOS PARA "LILIA ARTAVIA"

LILIA ARTAVIA ARCE - ESPECIALISTA | DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Continuar

El líder selecciona al colaborador con el que tendrá la conversación, luego selecciona la conversación que corresponda, selecciona fecha y ya podrán utilizar la conversación.

## Preguntas frecuentes

Hemos recopilado una serie de preguntas frecuentes que podrás tener en tus espacios de apoyo y asesoría con tu equipo:

### **¿Ya tengo un plan de desarrollo y cómo lo actualizo?**

Para actualizar tu PDI, ingresá al mismo y dale Editar. Allí siempre que encuentrés un lápiz, este te va a permitir editar lo que necesités, en este caso en la acción de desarrollo, actualizá el progreso que llevés hasta el momento.

### **¿Tengo un plan de desarrollo vencido, debo actualizar o cancelarlo?**

Ese que ya tenés cancelado, podés dejarlo allí y crear uno nuevo. Acá lo importante es que ese que hagás nuevo, lo pongás como Plan Primario, para que sea el que se refleje como el que estás trabajando actualmente.

### **¿Cuánta duración debe tener un plan de desarrollo?**

No hay una fecha definida, podés tener planes anuales o bien a más de largo plazo, todo depende de las acciones que querás trabajar.

### **¿Cambié de puesto que hago con mi plan enfocado en el rol anterior?**

En este caso, podés dejar allí lo que ya trabajaste como avance y agregar las acciones nuevas que considerés necesarias, o bien podés hacer una nuevo con las nuevas acciones de desarrollo alineadas a tu puesto actual.

### **¿Cuántas acciones de desarrollo se recomienda que debo tener?**

Lo que se recomienda es que, si es anual, sean de una a tres máximo, recordá incluir para cada acción de desarrollo al menos una acción del 70, una del 20 y una del 10.

### **¿Puedo desarrollar habilidades o competencias a nivel personal o solo laborales?**

Claro, en el PDI puede trabajar no solo temas de índole laboral sino es importante que también trabajés en tu desarrollo personal.

### **¿Cómo puedo conseguir un mentor para una acción de desarrollo?**

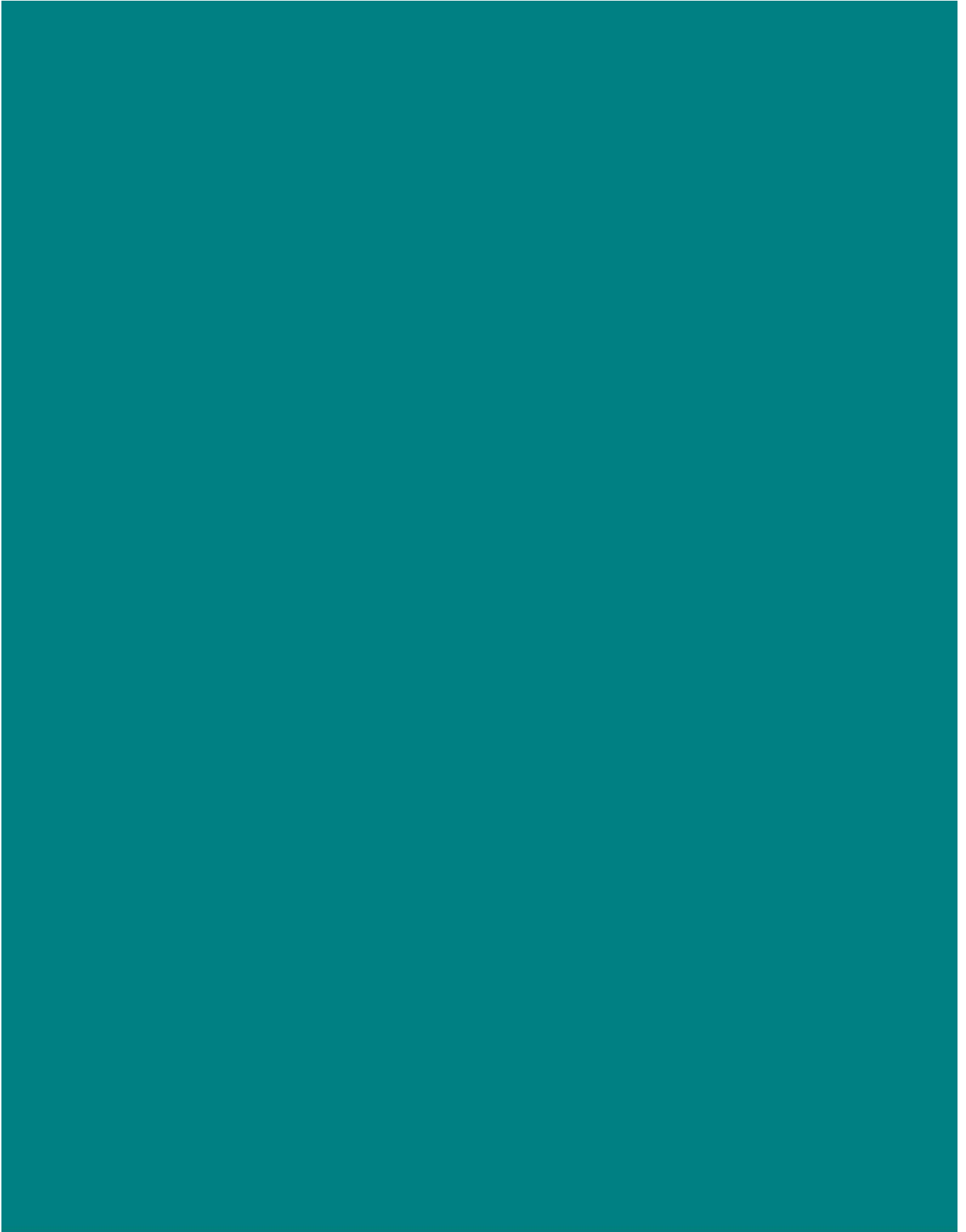
Podés conversar con el asesor de desarrollo de tu área, para que te acompañe en la búsqueda del mentor que necesités.

### **¿Cuál es el rol del líder en el PDI?**

El rol del líder es clave, el líder aporta desde el desarrollo integral de sus colaboradores, por eso es importante que conversés con tu líder y juntos puedan ver el PDI y puedan construir juntos.

### **¿Es necesario poner una acción para cada rubro del modelo 70:20:10?**

Si, lo recomendable es que tengas acciones de 70, 20 y 10 para lograr mayor efectividad en tu desarrollo.



## ENCUESTA SATISFACCION RUTA DE LIDERAZGO SUB GERENTE

1. Mi \_\_\_\_\_ es accesible y es fácil hablar con él/ella ?



**Competencia:** Impulsa la experiencia

2. Mi \_\_\_\_\_ reconoce que se pueden cometer errores y facilita el aprendizaje de ellos?



**Competencia:** Gestiona equipos de alto desempeño

3. Mi \_\_\_\_\_ se preocupa por mi salud física, emocional y necesidades personales?



**Competencia:** Impulsa la experiencia

4. Mi \_\_\_\_\_ reconoce mi trabajo bien hecho?



**Competencia:** Desarrolla a otras personas

5. Mi \_\_\_\_\_ me brinda retroalimentación oportuna y adecuada?



**Competencia:** Desarrollo a otras personas

6. Considera usted que \_\_\_\_\_ resuelve sus necesidades de manera ágil?



**Competencia:** Piensa Ágilmente

7. Su líder le da apoyo eficientemente cuando usted le solicita asesoría en temas digitales?



**Competencia:** Comprensión digital  
Aprendizaje digital  
Ética Digital  
Colaboración Digital

8. Mi \_\_\_\_\_ tiene en cuenta las ideas de todos cuando toma decisiones y en su día a día en el trabajo ?



**Competencia:** Piensa globalmente

9. En una escala del 1 al 10, cómo calificaría usted al \_\_\_\_\_ en su capacidad de proponer ideas, implementar cambios y promover la innovación?

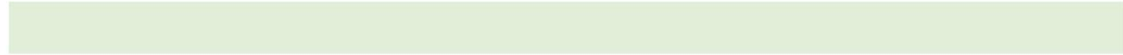


**Competencia:** Innova

10. Tomando todos estos puntos en consideración, recomendaría a otro colaborador(a) trabajar con este supervisor?



11. Cuáles considera usted que son las principales oportunidades de su supervisor?



12. Mencione las fortalezas que usted considera tiene este supervisor?

