

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE
DIVISION DE CIENCIAS ECONOMICAS

EL PERFIL DEL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS
EN EL SISTEMA BANCARIO NACIONAL

TESIS

Presentada a la Dirección de la División de
Ciencias Económicas, del Centro Universitario de Occidente,
de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Por:

ARMANDO GRANADOS POSADAS

Previo a conferírsele el Título de:

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

En el Grado Académico de

LICENCIADO

Quetzaltenango, Septiembre de 1993.

BIBLIOTECA CENTRAL-USAC
DEPOSITO LEGAL
PROHIBIDO EL PRESTAMO EXTERNO



PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

DL
12
TC(1211)

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE

CONSEJO DIRECTIVO

Director General	Lic. Abel R. López Piedrasanta
Secretario Administrativo	Lic. Juan A. Mejicanos V.

REPRESENTANTE DE LOS CATEDRATICOS

Ciencias Económicas	Lic. Leonel Armando Reyes Rivera
Ciencias Jurídicas y Sociales	Lic. Carlos R. Rodríguez A.
Humanidades y Ciencias Sociales	Lic. Miguel Angel Salazar
Ciencias y Tecnología	Ing. Agr. Mario Amézquita N.
Ciencias de la Salud	Dr. Miguel Francisco Cutz

REPRESENTANTE DE LOS ESTUDIANTES

Ciencias Económicas	Br. Werner López
Ciencias Jurídicas y Sociales	Br. William Leonel Cano H.
Humanidades y Ciencias Sociales	Br. Ana María Tamat R.
Ciencias y Tecnología	Br. Rudy Juárez Cifuentes
Ciencias de la Salud	Br. José Carlos Echeverría
Por todos los Estudiantes del CUNOC	Br. José Arriaza Rabanales

DIRECTOR DE LA DIVISION DE CIENCIAS ECONOMICAS

Lic. Jaime Enrique López I.

COORDINADOR DE LA CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Lic. Leonel Armando Reyes Rivera

TRIBUNAL QUE PRACTICO EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

Lic. Leonel Armando Reyes Rivera	Presidente
Licda. Marlene Galindo	Secretaria
Lic. Edwin Cifuentes	Vocal
Lic. Bernardino Hernández	Vocal
Lic. Enrique Rosal	Vocal

ASESOR:

Lic. Leonel Armando Reyes Rivera

REVISOR:

Licda. Marlene Galindo

PADRINOS:

Lic. Henry O. Almengor Velásquez
Dr. Carlos H. López Maldonado

NOTA:

Unicamente el autor es responsable de las doctrinas y opiniones sustentadas en la tesis (artículo 31 del Reglamento para exámenes Técnico Profesional, del Centro Universitario de Occidente).

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



CENTRO UNIVERSITARIO
DE OCCIDENTE

Apartado Postal 12, Quetzaltenango
Teléfonos 2063, 2153, 2453 y 2614
Guatemala, Centroamérica

20 de septiembre de 1993

Lic. Jaime Enrique López
División de Ciencias Económicas.
Centro Universitario de Occidente
Presente.

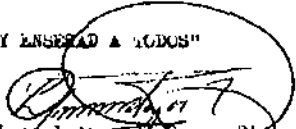
Licenciado López:

En atención al oficio referencia de C.C.E. No. 239-92 de fecha 24 de noviembre de 1992, en el cual se me designó como asesor de Tesis del estudiante Armando Granados Posadas, quien presentó el tema Títulado "El Perfil del Administrador de Empresas en el Sistema Bancario Nacional"; al respecto me permito hacer de su conocimiento lo siguiente:

- a) Que se siguieron los lineamientos científico-académicos requeridos - por la Universidad de San Carlos para la elaboración y sustentación del trabajo de Tesis.
- b) El estudiante siguiendo dichos lineamientos ha concluido el trabajo de Tesis presentado;
- c) Que es opinión de este asesor que dicho trabajo sea presentado y sustentado en examen General Público de Tesis previo a obtener el título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado. - Por lo que sugiere a la dirección a su cargo que se proceda a autorizar la impresión de dicho trabajo.

Sin otro particular me suscribo de usted atentamente,

"LE Y ENSEÑAR A TODOS"


Lic. Leonel Armando Reyes Rivera
Administrador de Empresas
Colegiado 714

c.c. Licda. Marlene de Galindo
Estudiante
Archivo

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



CENTRO UNIVERSITARIO
DE OCCIDENTE

Apartado Postal 12, Quetzaltenango
Teléfonos: 2153, 2453 y 2614
FAX: 2053
Guatemala, Centroamérica

Quetzaltenango, 21 septiembre de 1993

Licenciado
Jaime Enrique López I.
Director División Ciencias Económicas
Centro Universitario de Occidente
Edificio

Señor Director:

En atención al oficio de referencia D.C.C.E.E. No. 240-92 de fecha 24 de noviembre de 1992 en el que se me designó Revisora del trabajo de Tesis intitulado: "EL PERFIL DEL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS EN EL SISTEMA BANCARIO NACIONAL", desarrollado por el estudiante Armando Grandos Posadas, me permito manifestarle que luego de haber leído cuidadosamente la versión final del trabajo, considero conveniente que se proceda a la autorización de la impresión del mismo para su presentación en el Examen Público.

Sin otro particular me suscribo de usted, deferentemente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Licda. Mariely G. de Galindo
Administradora de Empresas
Colegiada 1490

cc/Asesor de Tesis
Estudiante

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Guatemala

DIRECCION DE DIVISION, CIENCIAS ECONOMICAS. CENTRO
UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE. UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE
GUATEMALA. Quetzaltenango, veintidos de septiembre de mil
novecientos noventa y tres.

Vistos los dictámenes que anteceden, el del Asesor Lic.
Leonel Armando Reyes Rivera y el del Revisor Licda. Marlene G.
de Galindo, esta Dirección de División AUTORIZA LA IMPRESION
de la Tesis titulada "EL PERFIL DEL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS
EN EL SISTEMA BANCARIO NACIONAL", presentada por el estudiante
ARMANDO GRANADOS POSADAS, previo a optar el Título de
Administrador de Empresas, una vez aprobado el examen
correspondiente.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Msc. Jaime López I
Director de División
Ciencias Económicas.



DEDICATORIA

A DIOS:

PORQUE CONTIGO ESTA EL MANANTIAL DE LA VIDA, EN TU
LUZ VEREMOS LUZ.

A MIS PADRES:

José Carlos Granados Wittig (Q. E. P. D.)
María del Socorro Posadas de Granados
Que el Señor sea el compensador de sus múltiples sacrificios.

A MIS HERMANOS:

María Luisa, Carlos Alberto Granados Posadas
con gratitud por su constante ayuda.

A MI ESPOSA:

Sonia Janeth Almengor de Granados
Con Amor.

A MIS HIJAS:

Sonia María, Vanessa Carolina, Ana Gabriela,
Claudia Alejandra Granados Almengor. Fuente de inspiración para
alcanzar el objetivo trazado. Que el Señor sea siempre su luz.

A MIS SOBRINOS:

Mónica Paola Mazariegos Granados, Paty, Carlos,
Luis Granados Moreno
Con especial cariño.

A MI FAMILIA EN GENERAL:

Por su confianza y apoyo

A MIS CATEDRATICOS:

Reconocimiento especial

AL BANCO INDUSTRIAL S. A.

Con sincero reconocimiento por abrirme las puertas y
darme la oportunidad de trabajar para una gran Empresa.

A MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS:

Especialmente a Miguel A. Ramírez y familia por su
comprensión y ayuda.

INDICE

	Pág.
Introducción.....	1
CAPITULO PRIMERO	
1.1 Reseña histórica de los Bancos.....	3
CAPITULO SEGUNDO	
<u>Elementos del Perfil del Administrador de Empresas en el Sistema Bancario Nacional</u>	
2.1 Conocimientos requeridos.....	7
2.1.1 Conocimientos Administrativos.....	8
2.1.2 Conocimientos Contables-Financieros.....	9
2.1.3 Conocimientos Jurídicos.....	11
2.2 Competencia (Funciones) del Administrador de Empresas.....	12
2.2.1 Competencias (Funciones) Interpersonales.....	12
2.2.2 Competencias (Funciones) Informativas.....	14
2.2.3 Competencias (Funciones) Decisionales.....	15
2.3 Habilidades/Destrezas Requeridas.....	16
2.3.1 Habilidades/Destrezas Técnicas.....	17
2.3.2 Habilidades/Destrezas Humanas.....	18
2.2.3 Habilidades/Destrezas Conceptuales.....	20
2.4 Características Requeridas del Administrador de Empresas.....	21
2.4.1 Características personales.....	21
2.4.2 Características Físicas.....	23
2.4.3 Características Psicológicas.....	23
CAPITULO TERCERO	
<u>Niveles de Administración y Puestos de Trabajo</u>	
3.1 Niveles de Administración.....	25
3.2 Puestos de Trabajo.....	26
CONCLUSIONES	31
RECOMENDACIONES	35
BIBLIOGRAFÍA	37
ANEXOS	
-Anexo 1 Diseño de Investigación.....	39
-Anexo 2 Instrumento de Investigación.....	45

INTRODUCCION

Como funcionario de un banco privado nacional siempre me surgió la inquietud de poder escribir algo relacionado con las actividades que se realizan en el sistema; estas inquietudes se completaron con el inicio de estudios en la carrera de Administración de Empresas en el Centro Universitario de Occidente. Dichas inquietudes se acrecentaron conforme avanzaba en los estudios de la carrera y alcanzaron su máxima realización al aprobar el examen General Privado. La inquietud se cristaliza con la búsqueda de relación entre mi ocupación laboral y mis estudios universitarios, y esta búsqueda culmina con la determinación del tema de tesis: "PERFIL DEL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS EN EL SISTEMA BANCARIO NACIONAL" que se presenta a sustentación ante las instancias respectivas.

El tema de tesis conlleva la intención de orientar a los estudiantes de la carrera a conocer los requerimientos actuales que del profesional de la Administración exigen las instituciones del Sistema Bancario Nacional a efecto de que en el desarrollo de su proceso formativo pongan sus mejores esfuerzos para llegar a poseer los conocimientos exigidos, así como las habilidades y características requeridas para poder desempeñar las funciones (papeles) en dichas actividades en los niveles de administración y puestos de trabajo que podría ocupar en las instituciones bancarias, como mercado de trabajo.

El contenido del trabajo se presenta así:

En el capítulo primero se presenta una breve reseña histórica de los Bancos.

En el capítulo segundo se presentan los resultados de la investigación sobre los elementos del perfil del Administrador de Empresas en el Sistema Bancario Nacional según las hipótesis de trabajo planteadas en el diseño de investigación.

En el capítulo tercero se discuten los resultados obtenidos del análisis de los niveles de Administración y puestos de trabajo que el profesional de la Administración podría desempeñar en las instituciones del sistema bancario nacional.

Finalmente se presentan las conclusiones, recomendaciones y anexos.

Queda pues este humilde aporte hacia mi carrera y mis amigos del sistema bancario que amablemente colaboraron en la realización de este trabajo, así como aquellas otras personas, amigos y familiares que me apoyaron en su conclusión.

EL SEÑOR LES BENDIGA A TODOS.

Atentamente,

El Autor

PRIMER CAPITULO

RESEÑA HISTORICA DE LOS BANCOS:

La actividad bancaria se remonta en la historia hasta los días de la Antigua Babilonia. La familia Igibes en el siglo VI antes de la era Cristiana, actuó como banquero debiendo sujetarse a las disposiciones del código de Hamurabi. "SE PRESTA DINERO AL MEJOR POSTOR".

De Grecia proviene nuestro sistema de depósitos: Los templos eran los únicos lugares seguros para guardar objetos de valor, por lo que los sacerdotes exigían fuertes pagos por estos servicios.

En "La calle de Jano", de Roma, se realizaban diversas operaciones bancarias como: Apertura de cuentas, retiros de dinero, emisión de letras de cambio. En la edad media el cobro de intereses no era moralmente aceptado por la iglesia, pero aún así se cobraban altas tasas de interés hasta que se tuvo que fijar un interés del 1% mensual.

Sin embargo la orden de los templarios, fundada en 1118, fué banquero de papas, reyes y príncipes; a principios del renacimiento se fundan los Bancos de Venecia (1171), Génova (1178) y Florencia (1252). En Toscana se instituye el uso de la letra de cambio, el giro y el Aval. En los siglos XII y XIII surgen los montes de piedad para hacer depósitos y recibir préstamos.

En la llamada época del mercantilismo (1450) (1750) surgen los Bancos propiamente dichos, que generalizan el uso de la letra de cambio, del pagaré y del giro cambiario.

Con el surgimiento del dinero como unidad de valor, medio de intercambio, patrón de pagos diferidos y depósitos de valor, sirve el banquero como alternativa al negociante para disponer de dinero cuando se trasladaba de una localidad a otra, con sólo presentar una carta o letra de cambio.

Con base en el depósito que el comerciante efectuaba en su localidad, el banco le extendía una letra de cambio que el comerciante llevaba consigo para obtener unidades monetarias en la otra localidad.

Los banqueros mantenían ocioso el dinero que se les confiaba, pero aprovechando la larga ausencia de los depositantes. Empezaron a darlo en préstamo a cambio de un pago adicional en base a la confianza mutua, (crédito "del latín" "Credere" "Significa Creer".

En Inglaterra los orfebres, que actuaban como banqueros, empezaron a pagar intereses por los depósitos que recibían y a invertir en operaciones de crédito y descuento de letras de cambio.

Surge entonces el concepto moderno del banquero como aquel que opera con las dos partes contratantes en nombre y por cuenta propia, asumiendo plena responsabilidad ya que se constituye en deudor hacia aquellos que le confían su depósito y en acreedor de aquellos a quienes les presta. Depósitos, Préstamos y Banco. (lo que recibo con una mano lo doy con la otra).

De acuerdo con la ley un Banco es, una Institución autorizada para realizar operaciones "Activas" y "Pasivas" con el Público. Las "Pasivas" consisten en captar recursos mediante la recepción de los Depósitos del Público y la emisión de bonos y otros títulos. (Ahorrar trae cuenta). Las operaciones "Activas" consisten en colocar los recursos captados y en dar préstamos al Público comprar valores o títulos emitidos por otras instituciones, entre otras operaciones.

Los Bancos también prestan otros servicios entre ellos que se cuentan la compra y venta de moneda extranjera. Pagos y cobros por cuenta ajena, transferencias electrónicas de Fondos. (Esta transferencia viene desde Japón). Calendarización anticipada de transferencias del fondo de valores, Cheques y giros electrónicos.

Servicios de centrales de información de créditos y de riesgos, atención de operaciones bancarias por los clientes desde sus hogares. (las transferencias de fondos estuvieron disponibles).

Además, dispensadores automáticos de efectivo y terminales automáticas para transferencias de fondos, tarjetas bancarias y electrónicas.

También manejo de activos y administración de carteras, pagos de nóminas, arrendamiento financiero y muchos servicios más que se han venido incorporando a la actividad bancaria moderna.

Los bancos se financian con su propio capital, con los recursos que captan del público, como también por medio de préstamos que contrigan en el país o en el exterior. Los bancos conceden préstamos cobrando a los usuarios o prestamistas una tasa de interés superior a la que pagan a los depositantes (24 o 29%). La diferencia entre estas dos tasas de interés queda como beneficio de los bancos de la que deducen sus gastos de operación, sueldos y gastos.

Los bancos no prestan todo el dinero que les deposita el público sino que una parte sirve para atender las eventualidades retiros de sus depositantes y la otra por seguridad

la depositan en el Banco de Guatemala, que es el banco de los bancos. Por ejemplo si Juanita deposita Q. 100.00 en un banco, el banco puede dar Q. 80.00 en préstamo y los Q. 20.00 restantes los guarda como reserva (encaje) en sus propias cajas y en el Banco de Guatemala.

Existen otros mecanismos para garantizar los depósitos del público, en que los riesgos generalmente se protegen por medio de seguros de depósito aunque la mejor garantía para los depositantes es que el banco cobre los préstamos que otorgó a sus clientes. En Guatemala desde el siglo pasado se han establecido formalmente los siguientes bancos:

1. Banco Nacional de Guatemala (1874)
 2. Banco Internacional (1877)
 3. Banco colombiano (1878)
- Además:
4. Banco de Occidente (1881)
 5. Banco Agrícola-Hipotecario (1894)
 6. Banco de Guatemala (privado) y
 7. Banco Americano (1895)

Desde 1946 la banca del país está organizaba bajo el sistema de Banca Central dirigida por la junta Monetaria y el Banco de Guatemala actúa como banco de los bancos. La junta monetaria está integrada por un presidente representante de Finanzas, agricultura, economía, el congreso, la USAC, los bancos privados y el Cacif.

En 1991 el país cuenta con 23 Bancos entre privados estatales, mixtos y sucursales de bancos extranjeros.

Los Bancos Estatales son:

1. Banco Nacional de Desarrollo Agrícola, Bandesa
2. Banco Nacional de la Vivienda.

BANCOS MIXTOS:

3. Banco de los Trabajadores.

SUCURSAL DE UN BANCO EXTRANJERO SON:

4. LLOYD's Bank
5. City Bank N. A.

Entre los Bancos Privados tenemos:

1. Banco Agrícola Mercantil
2. Banco del Agro S. A.

3. Banco del Café S. A.
4. Banco de la Construcción
5. Banco Continental S. A.
6. Banco del Ejército S. A.
7. Banco de Exportación S. A.
8. Banco Granai & Townson S. A.
9. Banco Industrial S. A.
10. Banco Internacional
11. Banco Metropolitano S. A.
12. Banco de Occidente S. A.
13. Banco Promotor S. A.
14. Banco del Quetzal S. A.
15. Banco Reformador S. A.
16. Banco Uno S. A.
17. Banco Inmobiliario S. A.
18. Crédito Hipotecario Nacional

SEGUNDO CAPITULO

ELEMENTOS DEL PERFIL DEL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS EN EL SISTEMA BANCARIO NACIONAL

Para poder precisar los elementos que comprende el perfil del Administrador de Empresas en el sistema Bancario Nacional, partimos de la definición del perfil profesional que nos presenta Dalton Burrogs Villamar en su documento lineamientos para la evaluación y el diseño curricular, el cual dice "Por Perfil profesional se entiende al conjunto de objetivos que orientan los conocimientos, competencia y destrezas que debe tener un graduado para desempeñarse en su campo de trabajo"; y en el caso específico del profesional de la Administración de Empresas, parte de su campo de trabajo son las Instituciones Bancarias y financieras del país; las cuales tienen como objetivo fundamental "Proveerse de personal profesional calificado que contribuya a la efectividad y eficiencia de las operaciones que en estas Instituciones se realizan" Partiendo de la definición de Burrogs Villamar y del objetivo de estas Instituciones los elementos precisos del perfil son, entonces, los conocimientos, competencias y destrezas que el Administrador de Empresas debe poseer para desempeñar en el campo de las instituciones bancarias del país, y los resultados obtenidos en este aspecto se presentan seguidamente:

2.1 CONOCIMIENTOS:

Las instituciones bancarias requieren profesionales eficaces y eficientes ya que el desempeño de ellos se mide a partir de la contribución a la consecución de estos conceptos; tal como Peter Drucker lo señala correctamente en su libro. Y para que el profesional de la Administración puede ser eficaz (hacer las cosas correctas) y Eficiente (Hacer correctamente las cosas) debe ante todo, poseer un bagaje de conocimientos teóricos, tanto generales como específicos de su profesión que le permitan discernir entre lo que es correcto hacer, así como en saber realizar las operaciones, tareas relativas a sus niveles operativos en las Instituciones bancarias; y en este sentido los conocimientos que el profesional de la Administración debe poseer para desempeñarse en el campo de las Instituciones bancarias de tiempo administrativo, contable/financiero y jurídicas, según opinión de estos, tal como sigue:

2.1.1 CONOCIMIENTOS ADMINISTRATIVOS REQUERIDOS

La opinión vertida por las unidades de análisis respecto a los recursos o requerimientos sobre conocimientos administrativos, en los Administradores de Empresas se presentan en el siguiente cuadro:

CUADRO No. 1

**CONOCIMIENTOS ADMINISTRATIVOS REQUERIDOS EN EL
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS EN EL SISTEMA
BANCARIO NACIONAL 1993**

Conocimientos Administrativos Requeridos.	No. de Casos	Porcentaje sobre el Universo
Planeación	13	62%
Organización	15	71%
Dirección	16	76%
Control	12	57%
Recursos Humanos Métodos Procedimientos y Normas	05	24%
Teoría de las Decisiones	05	24%
Relaciones Humanas	05	24%
Admon. de recursos	03	14%
Liderazgo	03	14%
Manuales	02	09%

FUENTE: Investigación de campo.

El cuadro anterior tiende a reflejarnos un tipo de conocimiento administrativo (en su conjunto) sobre la teoría funcional del proceso administrativo de la administración, la cual, según sus principales exponentes (Mary Parker Folleth Stoner... y otros) constituye y está comprendido por una serie de funciones, mismas que se interrelacionan e interactúan con el propósito de lograr el objetivo institucionales. Estas funciones se sintetizan en lo que es la planeación, organización dirección y control, (sin menoscabo de otros criterios sobre otras funciones adicionadas según el criterio del teórico que lo define) y que constituye según criterios compartidos en un conocimiento imprescindible en la gestión administrativa del profesional de la administración de una manera específica requieren un conocimiento más profundo sobre las funciones de dirección y de organización, que a criterio de las unidades de análisis, son aplicadas con mayor continuidad debido a las operaciones, funciones actividades que debe desempeñar el administrador en las instituciones bancarias según los niveles gerenciales y puestos de trabajo que podrían desempeñar en ellas. Otro tipo de conocimiento requerido en el profesional de la administración en estas instituciones es lo referente a la administración

de Recursos Humanos (Incluimos las Relaciones Humanas) que tomando la definición dada sobre la administración por Mary Parker Follet de que es "EL ARTE DE LOGRAR QUE SE HAGAN CIERTAS COSAS A TRAVES DE LAS PERSONAS". Se centra el hecho de que los administradores logren los objetivos institucionales haciendo que otros desempeñen las tareas que se requieran, y esto es así, dado que según las unidades investigadas el elemento fundamental es el humano en todas las operaciones de las instituciones bancarias internas y externa a ellas, se deben dirigir las operaciones a través de las personas que laboran en la institución, desde el más alto nivel ocupacional hasta la persona (conserje) que realiza las labores de limpieza y sirve el café, de tal manera que logre el objetivo institucional aumentar el volumen de capacitación de fondos, de clientes que constituyen también un elemento a Administrar. en menor opinión, pero no por ello menos importante requieren de los Administradores de conocimiento sobre teoría de las decisiones, normas procedimientos y métodos, liderazgo; aspectos que de una u otra forma se encuentran relacionados con los dos aspectos cognoscitivos requeridos primordialmente.

En conclusión puede afirmarse que las instituciones bancarias requieren conocimientos amplios sobre la teoría funcional del proceso Administrativo y de la Administración de recursos humanos (incluyendo en estas relaciones humanas) y sobre teoría de las decisiones liderazgo y normas, procedimientos y métodos.

2.1.2 CONOCIMIENTOS CONTABLE-FINANCIEROS:

En relación a este tipo de conocimientos requeridos por las instituciones bancarias de un profesional de la Administración de Empresas en el campo contable-financiero, el cuadro siguiente nos ilustra en este sentido.

CUADRO No. 2

**CONOCIMIENTOS CONTABLES-FINANCIEROS REQUERIDOS EN EL
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS EN EL
SISTEMA BANCARIO NACIONAL 1993.**

Conocimiento Contable Financiero requerido	No. de Casos	Porcentaje sobre el Universo
Análisis e interpretación Estados Financieros	16	76%
Matemáticas Financieras	10	47%
Políticas Monetarias Cambiarias y Crediticias	10	47%

Conocimiento Contable financiero requerido	No. de Casos	Porcentaje sobre el Universo
Sistemas y procedimientos Contables	07	33%
Presupuesto	06	28%
Operaciones Bancarias Nacional e Internacional planeamiento Financiero.	05	24%
Costos	03	14%
Inversiones	03	14%

FUENTE: Investigación de campo.

El cuadro anterior nos refleja el requerimiento de un conocimiento prioritario específico de la Administración Financiera en el profesional de la administración como lo es el análisis e interpretación de los estados financieros como herramienta eficiente en la formulación de un diagnóstico económico financiero de una institución. La especialidad de este conocimiento se debe ante todo por las operaciones crediticias que se realizan en la institución o instituciones bancarias y según opinión de las unidades entrevistadas, el administrador de empresas debe poseer conocimientos sólidos sobre este aspecto financiero debido a los análisis y decisiones que en base a ello debe realizar. La especificidad de los conocimientos requeridos en el administrador de empresas, se manifiesta en lo referente a matemáticas financieras relacionadas con los aspectos actuales que caracterizan a este tipo de instituciones bancarias por el tipo de operaciones que en ellas realizan; lo mismo puede decirse sobre los conocimientos que debe poseer el administrador en materia de políticas monetarias, cambiarias y crediticias que emanen de las autoridades que tienen dicha política en el país (Banco de Guatemala, junta monetaria y superintendencia de Bancos).

Así mismo puede considerarse en esta materia al conocimiento requerido sobre operaciones bancarias nacionales e internacionales debido a las transacciones que en este sentido operan las instituciones bancarias. En relación a los sistemas y procedimientos contables, como conocimiento requerido al administrador de Empresas. Se vinculan a las relaciones y acciones que deben conocerse para orientar los procesos y operaciones bancarias según la contabilidad específica al rango y, a procesos legales. Los otros conocimientos contables requeridos, según opinión de las unidades entrevistadas constituyen conocimientos de apoyo que sustenten el quehacer del administrador de empresas en las instituciones bancarias.

En conclusión podemos afirmar que las instituciones bancarias del sistema, requieren del Administrador de Empresas, conocimiento sólido y profundo, en materia contable-financiera sobre:

ANALISIS E INTERPRETACION DE ESTADOS FINANCIEROS, MATEMÁTICAS FINANCIERAS (actuales) y políticas monetarias cambiarias y crediticias, así como sobre operaciones bancarias nacionales e internacionales y sistemas y procedimientos contables.

2.1.3 CONOCIMIENTOS JURIDICOS:

En los dos incisos anteriores hemos podido observar como las instituciones bancarias requieren conocimientos específicos en materia administrativa y contable-financiera, en el Administrador de Empresas; relacionado con su propio quehacer cambiario, crediticio, capacitación de Recursos, monetarios, inversiones, etc. Puede decirse también que en materia de conocimientos jurídicos, las instituciones bancarias requieren del Administrador de Empresas, también elementos cognoscitivos bastante específicos, tal como se visualizan en el cuadro siguiente:

CUADRO No. 3

CONOCIMIENTOS JURIDICOS REQUERIDOS EN EL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS EN EL SISTEMA BANCARIO NACIONAL 1993.

Conocimientos Jurídicos Requeridos	No. de Casos	Porcentaje sobre el Universo
Ley de Bancos y Almacenadoras	15	71%
Legislación Laboral	14	66%
Código Civil	11	52%
Código de Comercio	10	47%
Legislación Tributaria y Fiscal	09	42%
Leyes y Reglamentos de la Junta Monetaria y Superintendencia de Bancos	07	33%
Derecho Mercantil	04	19%

FUENTE: Investigación de campo.

Tal como lo afirmamos siempre, predominan los requerimientos jurídicos específicos al ramo bancario y financiero (independientemente de la proporción de cada uno de ellos) aparte de requerimientos cognoscitivos jurídicos de apoyo en el quehacer mismo del profesional de la administración de Empresas y en relación al nivel gerencial que ocupe dentro de la jerarquía de las instituciones financieras.

Analizados los factores anteriores, entonces podemos concluir que en materia de conocimientos las instituciones del sistema bancario nacional requieren del administrador de empresas lo siguiente:

ADMINISTRATIVOS:

Con énfasis en la teoría funcional del proceso administrativo como modelo de gestión empresarial e insitucional, así como sobre administración de Recursos Humanos, teoría de las decisiones, liderazgo y sobre normas, métodos y procedimientos;

CONTABLE-FINANCIERO:

Específicos al rango bancario-financiero tal como:

Análisis e interpretación de Estados Financieros, matemáticas Financieras; políticas monetarias, cambiarias y crediticias y sobre transacciones bancarias nacionales e internacionales, sobre sistemas y procedimientos contables y finalmente;

EN LO JURIDICO:

Sobre conocimientos legales referentes al sistema bancario y sobre lo laboral, mercantil, tributario y comercial.

2.2 COMPETENCIA:

La competencia tiene similitud (o sinónimo) de las áreas, funciones, roles o papeles que le competen realizar al profesional en su campo de trabajo; y como un elemento comprendido en la definición que teóricamente seguimos en este estudio, lo analizamos desde la perspectiva de las funciones gerenciales que Henry Mintzberg propone teóricamente sobre su concepción del trabajo Administrador (de la competencia) en los cuales establece los diferentes papeles, funciones que un gerente debe realizar, y a los cuales el les llama: "Conjuntos organizados de comportamientos" siendo estos:

- Interpersonales,
- Informativos y
- Decisionales;

Los cuales analizaremos en los apartados siguientes:

2.2.1 COMPETENCIAS (FUNCIONES) Interpersonales.

Mintzberg considera que el gerente (Administrador), debe desempeñarse en tres papeles de carácter interpersonal que le ayudan a lograr que la organización marche sin problemas:

a) **COMO REPRESENTANTE DE LA EMPRESA:**

En la cual el considera que el gerente Administrativo le compete al realizar ciertas obligaciones de carácter ceremonial tales como:

Protocolos,
Actividades Sociales y
Culturales etc.

b) **COMO LIDER:**

Al contratar, adiestrar, motivar y alentar a sus colaboradores, al logro de los objetivos institucionales, le dirigen en la búsqueda de la eficiencia y la eficacia, y

c) **COMO ENLACE:**

Al tratar con otras personas que no incluyen ni a sus colaboradores ni a sus superiores; es decir la competencia de actuar como: "COMUNICADOR" "MEDIA-DOR" con personas que tienen una vinculación comercial, social... etc. con instituciones.

Bajo esta perspectiva de la funciones interpersonales el 100% de las instituciones bancarias entrevistadas manifestó un requerimiento del Administrador de Empresas a realizar este tipo de "Papeles" como algo de su competencia, en relación a una de las funciones (papeles) el siguiente cuadro nos ilustra el comportamiento de la información vertida por las unidades de análisis.

CUADRO No. 4

FUNCIONES PAPELES INTERPERSONALES QUE AL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS COMPETERIA DESEMPEÑAR EN LAS INSTITUCIONES BANCARIAS, DEL SISTEMA BANCARIO NACIONAL 1993.

Funciones/papeles Interpersonales	No. de Casos	Porcentaje sobre el Universo
Representante de la Empresa	19	90%
Lider	16	76%
Enlace	16	76%

FUENTE: Investigación de campo

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

La jerarquía del requerimiento planteado por las instituciones bancarias demuestra que el profesional de la administración le compete que prioritariamente desempeñar la función de representante de la empresa y relacionado con las otras funciones cuyas proporciones son significativas, se requiere entonces que el administrador de Empresas debe poseer habilidades/desrezas humanas bastante fortalecidas para poder desempeñar estas funciones tal como se analizan en el inciso referente a estas habilidades requeridas en el administrador.

En conclusión las instituciones bancarias del sistema requieren una fuerte competencia del Administrador de Empresas para desempeñar funciones/papeles interpersonales de representante de la empresa, como líder al cual sigan sus colaboradores en la búsqueda de la eficacia y la eficiencia; y como enlace con personas e instituciones ajenas a sus colaboradores y superiores.

2.2.2 COMPETENCIA (FUNCIONES) INFORMATIVAS:

Mintzberg, señala que... reciben y comunican información es tal vez el aspecto más importante del trabajo de un gerente dado que este necesita de información amplia para tomar decisiones correctas, así como que otros miembros de la organización necesitan la que reciben de él o que puedan transmitir por medio de él. Las instituciones bancarias entrevistadas consideran que según los niveles gerenciales y puestos de trabajo acorde a estos que el administrador de empresas puede desempeñar en las organizaciones, debe ser capaz de asumir este carácter de la función informativa y comunicativa por lo que debe reunir ciertas cualidades para desempeñar las funciones que Mintzberg presenta:

- Como Monitor
- Diseminador y como
- Vocero; aspectos cuyos resultados presentamos seguidamente:

a) COMO MONITOR:

Mintzberg considera que el gerente constantemente anda en busca de información que sea de utilidad, de tal manera que le permita siempre ser el mejor informado de su grupo. En este sentido solo un 57% de las unidades considera que el administrador de empresas le compete realizar esta función dado porque en muchos de los puestos de trabajo y niveles gerenciales únicamente ejecutan órdenes directrices ya establecidas, tanto por las leyes y reglamentos sobre la materia como por los procedimientos internos, pero que en sí, se requiera de capacidad de investigación.

b) En relación a la función de diseminador de información Henry Mintzberg considera que el gerente debe distribuir la información importante a sus colaboradores, dado que estos no tienen acceso a ella. Pero también saber discernir que tipos de información debe darse a ellos. En este sentido el 61% de las unidades entrevistadas manifestó que es competencia del administrador ejercerla, lo cual requiere de capacidad

de discernimiento y discrecionalidad en el manejo de la información; y

c) **COMO VOCERO:**

Transmite información a individuos, grupos de individuos e instituciones tanto dentro como fuera de la organización lo cual le puede y le convierte en un promotor de su propia institución, en este sentido el 66% de las unidades considera que le compete al administrador de empresas desempeñar esta función por lo que requiera de él una facilidad de expresión y de comunicación que le permita presentar los mejores elementos y bondades de la institución.

En conclusión respecto a la competencia que tiene el profesional de la Administración de Empresas, en la realización de funciones informativas las instituciones del sistema bancario nacional, requieren de este para la ejecución de estos papeles de capacidad de investigación, de discernimiento, de discrecionalidad y facilidad de expresión y comunicación.

2.2.3 COMPETENCIA (FUNCIONES) DECISIONALES.

Las funciones informativas constituyen el elemento básico del profesional de la administración para la realización de su quehacer fundamental "La toma de decisiones" por medio de las cuales existen cuatro funciones (papeles) decisionales que constituyen la competencia del "Gerente" (Administrador de Empresas):

- Como Emprendedor
- Como Manejador de Problemas,
- Asignador de Recursos y
- Como Negociador.

Los cuales constituyen la perspectiva desde la cual se determinarán los requerimientos de la competencia del Administrador de Empresas en las instituciones bancarias del sistema Bancario Nacional.

a) Como Emprendedor debe presentar propuestas, proyectos de desarrollo de la institución con el propósito de mejorarla hacerla crecer, y en este sentido el 80% de las Instituciones consideran que es competencia del Administrador de Empresas el asumir esta función que a criterio de las unidades de análisis se requiere de una gran iniciativa e información de parte del profesional de la Administración para contribuir con sus ideas, al mejoramiento y crecimiento de la institución;

b) Como Manejador de Problemas, lo que constituye también la competencia de resolver todos aquellos problemas que caen dentro de sus atribuciones respondiendo incluso a todos aquellos que puedan escapar a su control pero debe afrontar y solucionar; y, en este sentido el 57% de las unidades entrevistadas reconoce la competencia del Administrador de Empresas en la asunción de esta función; siendo requerido del

profesional una gran capacidad de negociación y agilidad para el manejo de este tipo de situaciones;

c) Como asignador de Recursos. Al "Oferente" (según Mintzberg) le compete decidir como y a quién se le asignan los recursos de la organización así como su propio tiempo, y estudiar todas aquellas decisiones importantes tomadas por otros en la organización antes de que sean puestos en práctica. A esto las instituciones bancarias entrevistadas le conceden una competencia del 85% en la asunción de la función por el profesional de la Administración de la empresa. Requiriendo de éste capacidades conceptuales y ejecutorias para la realización de esta función.

d) La función de Negociador que le compete al Administrador realizar (según el 66% de las unidades entrevistadas) requieren de una dedicación de gran parte de su tiempo porque sólo ellos cuentan con información y autoridad que requiere la realización de esta función, por lo que se requiere de una gran capacidad de negociación de parte del profesional de la Administración de Empresas.

Del análisis efectuado de las competencias (como elemento del perfil del Administrador de Empresas) que a través de la realización de las funciones interpersonales, informativas y decisionales le competen asumir al profesional de la Administración de Empresas, podemos concluir en lo siguiente:

1. Que el administrador de empresas le compete desempeñar una serie de funciones/papeles de tipo interpersonal, informativos y decisionales en los distintos niveles gerenciales y puestos de trabajo que podría ocupar en las instituciones del sistema bancario nacional, y
2. Que para poder desempeñar toda esta serie de funciones/papeles, las instituciones bancarias requieren del profesional de la administración de empresas las siguientes capacidades:

- De liderazgo, humanas, de investigación, de discernimiento, de discrecionalidad, de expresión y de comunicación, de iniciativa, de negociación, conceptuales y ejecutorias.

2.3 HABILIDADES/DESTREZAS:

La teoría funcionalista del proceso administrativo seguida por Parker Follet, Stoner, Mintzberg y otros, también encuentra en Robert L. Kantz, uno de sus principales exponentes quién entre sus propuestas teóricas presenta la de los niveles de la Administración (Que expondremos más adelante) y de las habilidades y Destrezas Gerenciales (Administradores) para realizar su quehacer administrativo; propuesta que en este apartado manejaremos; tal como lo presentaremos a continuación de las cuales propone, básicamente, tres tipos de habilidades/destrezas, que a su juicio necesitan todos los "Gerentes" (Administradores).

La propuesta teórica de Kantz se basa en que todo administrador para realizar su gestión debe poseer tres tipos básicos de Habilidades/Destrezas:

Técnicas,

Humanas y

Conceptuales y tomando esta propuesta como perspectiva para analizar los requerimientos que en este sentido, las instituciones del Sistema Bancario Nacional, exigen del profesional de la Administración de Empresas; y puedan desempeñar adecuadamente su labor con éxito. Los resultados los presentamos seguidamente.

2.3.1 HABILIDADES/DESTREZAS TECNICAS:

Robert L. Kantz define la Habilidad/Destreza Técnica como la "Capacidad de utilizar herramientas, procedimientos y técnicas en una disciplina especializada, y en este sentido el administrador necesita suficiente habilidad/destreza técnica para efectuar la mecánica del trabajo que debe hacerse en las instituciones del sistema bancario nacional, y al respecto, las unidades entrevistadas presentamos los siguientes requerimientos:

a) En relación a las "Herramientas", la habilidad está orientada a todos aquellos instrumentos, utensilios que el profesional de la administración debe saber utilizar para desempeñar su trabajo, y en este sentido el 90% de las unidades entrevistadas requieren que éste puede manejar equipo de computación, planta telefónica, equipo de protección de cheques.

b) En cuanto a los requerimientos sobre la capacidad de utilizar procedimientos, las instituciones del sistema bancario nacional (en la mayor proporción) deben saber utilizar:

- Sobre organización y métodos,
- Contables y de auditoría administrativa,
- Actividades cambiarias y crediticias
- Planeación,
- Presupuestos

Requerimientos que pueden utilizarse en procedimientos de planificación y organizativos y como en el caso de la auditoría administrativa de control, lo cual implica un conocimiento del proceso administrativo para hacer funcional la capacidad procesal del profesional de la administración en este campo específico; y, así mismo, un conocimiento muy particular sobre los procedimientos de política cambiaria, crediticia y de inversiones bancarias.

c) En relación a los requerimientos sobre la capacidad en el manejo de "Técnicas", la mayoría de unidades bancarias investigadas (92%) expresó la necesidad de que el profesional de la administración de empresas maneje las técnicas siguientes:

- De planeación y control,
- De la trayectoria Crítica,
- Programación Lineal,
- Flujo gramas, Diagramas de proceso
- Presupuestales
- Comunicacionales
- De investigación,
- Gerenciales, tales como el análisis de Pareto y
- De dinámica grupales.

Puede decirse entonces que este tipo de requerimientos que determinan la capacidad en el manejo de técnicas son propias del conocimiento del profesional de la Administración de Empresas.

En conclusión podemos precisar que los requerimientos sobre Habilidades/ Destrezas Técnica que del profesional de la Administración exigen las instituciones del sistema bancario nacional, se sintetizan en lo siguiente:

En el manejo y operación de equipo computarizado, de telefonía y de operaciones específicas para la protección de cheques.

Al manejo de procedimientos funcionales (Proceso Administrativo) organización y métodos, contables, auditoría, administrativa, cambiaria y crediticias e inversiones, presupuestales, y;

Técnicas sobre planeación y control, comunicacionales, de investigación gerenciales y de grupo.

2.3.2 HABILIDADES/DESTREZAS HUMANAS:

La habilidad/destreza humana, es definida por Robert L. Kantz como "La capacidad de trabajar con otras personas ya como individuos o grupos y de entenderlas y motivarlas" La definición de Kantz es muy escueta en el sentido de que para poder tener esa capacidad es necesario llenar una serie de ELEMENTOS, que le permitan al profesional de la administración de Empresas satisfacer plenamente los conceptos que dará unidad a esa definición. Por lo tanto, bajo esta perspectiva, investigamos a las unidades bancarias sujetos de análisis, para precisar, en este aspecto, que elementos, (como experimento) debe poseer el profesional de la administración de Empresas para llegar a poseer la Habilidad/Destreza humana; ejercido en resultados las que se presentan en el cuadro siguiente:

CUADRO No. 5

**HABILIDADES/DESTREZAS HUMANAS REQUERIDAS EN EL
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS EN LAS INSTITUCIONES DEL SISTEMA
BANCARIO NACIONAL 1993**

Habilidades/Destreza Humanas Requeridas	No. de Casos	Porcentaje sobre el Universo
Relaciones Humanas	19	90%
Motivacional	14	66%
Facilidad de Expresión	13	61%
Comprensión	06	28%
Receptiva	07	33%
Persuasiva	05	23%

FUENTE: Investigación de Campo.

De los datos contenidos en el cuadro No. 5 podemos concluir en que:

Las instituciones del sistema bancario nacional requieren del profesional de la Administración de Empresas, como elemento primordial para trabajar con individuos y grupos de éstos la gran cualidad de poseer excelentes relaciones Humanas para poder dirigir sus grupos de trabajos.

Que el profesional de la administración de empresas posea la habilidad suficiente de constituirse en un elemento que motive al individuo, al grupo a entregar lo mejor de sí mismo y contribuyan al logro de los objetivos institucionales.

Requieren del administrador de Empresas una facilidad de expresión que le permita comunicar adecuada y correctamente sus ideas, pensamientos, emociones y

Qué éste posea ciertos elementos que son propios de una adecuada relaciones humanas, tal como lo es el ser comprensivo ante ciertas situaciones sin menoscabo de sus posiciones; receptivo para saber escuchar, atender, sugerencias y opiniones; y tener la habilidad; por medio de su propio testimonio, y su facilidad de expresión y poder de convencimiento. En síntesis, los elementos fundamentales que debe poseer el Administrador de Empresas, para satisfacer/llenar la habilidad/destreza humana son:

Relaciones Humanas sólidas,
Capacidad de incentivación,
Facilidad de expresión.

2.3.3 HABILIDAD/DESTREZA CONCEPTUAL:

Robert L. Kantz define a esta habilidad/destreza como: "La capacidad mental de coordinar e integrar los intereses de la organización y sus actividades"; es decir la habilidad que debe tener el administrador para verla como un todo y entender como sus partes se relacionan entre sí; a este respecto, las opiniones vertidas por las unidades bancarias entrevistadas, se presentan en el cuadro siguiente:

CUADRO No. 6

**HABILIDAD/DESTREZA CONCEPTUAL REQUERIDAS DEL
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS EN LAS INSTITUCIONES DEL SISTEMA
BANCARIO NACIONAL 1993.**

HABILIDAD/DESTREZA CONCEPTUAL	No. de Casos	Porcentaje sobre el Universo
Teoría de Decisiones	18	85%
Eficiencia Administrativa	16	76%
Capacidad de Mando	14	66%
Liderazgo	10	47%
Fijación de Objetivos Metas	11	52%
Análisis y Síntesis	12	57%

FUENTE: Investigación de Campo.

Los elementos del cuadro anterior constituyen en sí aspectos relacionados con la capacidad mental que requiere la habilidad/destreza conceptual, podemos clarificarlos con que, la toma de decisiones, la búsqueda de la eficiencia Administrativa, la capacidad de mando, el liderazgo, la fijación de objetivos y la capacidad de análisis y síntesis, constituyen elementos que visualizan, en su accionar, a la organización en una forma total, global, y dado que cada uno de ellos siempre tiene presente los objetivos de la institución y estos, responden a una visualización global, total de lo que la institución quiere lograr como unidad, como un todo. Obviamente, el cuadro nos presenta como

requerimientos prioritarios, en el profesional de la Administración de Empresas, la capacidad de toma de decisiones (85%) y la búsqueda constante de la eficiencia en su quehacer administrativo, tal como se menciona al inicio de este capítulo; los restantes elementos, aunque proporcionalmente son bajos pero significantes, por su propia naturaleza, la capacidad de mando y de liderazgo para saber coordinar, motivar, persuadir a los grupos al logro de los objetivos de la organización; la capacidad de analizar (descomponer en sus elementos más importantes al propio quehacer administrativo) y de síntesis (integrar los resultados obtenidos en su totalidad), es fundamental para el desarrollo de la gestión.

En síntesis, del análisis realizado de los requerimientos de habilidades/destrezas en el profesional de la administración de empresas, podemos concluir en lo siguiente:

En habilidades/destrezas técnicas requieren un manejo del proceso funcional administrativo como modelo de gestión empresarial; de técnicas comunicacionales; de investigación, gerenciales grupales.

En requerimientos de habilidades/destrezas humanas, escogen del profesional de Administración de Empresas una cualidad de relaciones humanas especial, muy sólida, una capacidad de comunicación y de expresión que le permita entender, ser receptivo, persuasivo y comprensivo.

En habilidades/destrezas conceptuales, que el administrador de empresas posca una excelente capacidad para tomar decisiones y buscar la eficiencia administrativa; así como capacidad de mando de liderazgo y de análisis y de síntesis.

2.4 CARACTERÍSTICAS:

Según el diccionario enciclopédico Oceano, característica en la figura de adjetivo y sustantivo... "Aplicase a la cualidad que dá carácter o sirve para distinguir una persona o cosa de sus semejantes" y es en el sentido de esta última parte, la que tomaremos teóricamente para abordar aquellos aspectos personales, físicos y Psicológicos del Administrador de Empresas que le diferencian de otros profesionales en el sistema bancario nacional, según la opinión de las unidades de análisis; de tal manera que al tomarlos como elementos del perfil del Administrador de Empresas en el sistema bancario nacional, procederemos a presentar los resultados obtenidos.

2.4.1 CARACTERÍSTICAS PERSONALES:

Las características personales, las enfocaremos como todos aquellos rasgos, elementos y los aspectos, que como persona diferencian al profesional de la Administración de Empresas de sus semejantes (Las otras personas) de acuerdo a los requerimientos del sistema bancario Nacional y según opinión de los gerentes de Recursos Humanos y jefes de Agencias de los bancos investigados, las características personales que deben

poseer los administradores de Empresas, deben ser los que se presentan en el siguiente cuadro:

CUADRO No. 7

**CARACTERÍSTICAS PERSONALES REQUERIDAS EN EL
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS EN LAS INSTITUCIONES DEL
SISTEMA BANCARIO NACIONAL 1993.**

Características Personales Requeridas	No. de Casos	Porcentaje sobre el Universo
Excelente Presentación Personal	19	90%
Excelentes Relaciones Humanas	18	85%
Estabilidad Emocional	17	80%
Responsable	17	80%
Comunicativo	14	66%
Dinámico	14	66%
Honesto	13	62%
Creativo	12	57%
Disciplinado	12	57%
Extrovertido	12	57%
Respetuoso	08	38%

FUENTE: Investigación de Campo

En las características que nos presenta el cuadro No. 7 son relativas a la imagen bancaria, imagen en la cual predomina la correcta y pulcra presentación personal, la facilidad de comunicarse, entender y comprender a las personas, la estabilidad emocional requerida para tratar con gente.

La responsabilidad propia del ejecutivo, lo dinámico y honesto, su creatividad la disciplina rígida y flemática y el ser respetuoso, en conclusión la típica fotografía del

ejecutivo flemático y extrovertido de un banco.

2.4.2 CARACTERISTICAS FISICAS:

En relación a las características físicas, las instituciones del sistema bancario nacional (como cualesquiera otra) requieren de un profesional con buena salud en un 100% dado el carácter ejecutivo y que en muchos casos y situaciones su presencia en la unidad de trabajo es indispensable para la solución de asuntos cotidianos y de su familiaridad en la relación con las personas. En síntesis, para las unidades de análisis esta característica física constituye el único requerimiento exigido en el profesional de la Administración de Empresas.

2.4.3 CARACTERISTICAS PSICOLOGICAS:

Las características Psicológicas requeridas en el profesional de la Administración de Empresas por las instituciones del sistema bancario nacional se encuentran relacionadas con las características personales (2.4. 1.) dado que la imagen del ejecutivo bancario se vincula con el tema que proyecta en la estabilidad emocional que le caracteriza y debe poseer. Es pues sintomático que las opiniones de las unidades de análisis giren al rededor de ellas, tal como se demuestra en el siguiente cuadro:

CUADRO No. 8

**CARACTERISTICAS PSICOLOGICAS REQUERIDAS EN EL
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS POR LAS INSTITUCIONES DEL SISTEMA
BANCARIO NACIONAL 1993.**

Características Psicológicas Requeridas	No. de Casos	Porcentaje sobre el Universo
Estabilidad Emocional	12	57%
Alta Auto-Estima	11	52%
Persuasividad	11	52%
Capacidad de Percepción	11	52%
Empatía	11	52%

FUENTE: Investigación de campo.

Puede observarse, entonces, que la estabilidad emocional, la alta auto-estima, la capacidad de persuasión y de percepción así como la capacidad de comprender todas

aquellas reacciones, emociones, sentimientos, que en muchos casos no son expresados (Lovingstone).

Cualidades innatas del gerente, por las personas, constituyen las características Psicológicas más importantes y requeridas en el profesional de la administración de Empresas, y tal como se apuntó al inicio de este apartado, su relación estrecha con las características personales, forman en conjunto la imagen proyectada de un ejecutivo bancario.

Podemos concluir en que, las instituciones bancarias (construyendo una síntesis), requieren del profesional de la Administración de Empresas, las características siguientes:

Excelente presentación personal y Relaciones Humanas, Honestidad, Dinamismo, Responsabilidad, creativo, disciplinado, estabilidad emocional y una alta Auto-Estima, capacidad de persuasión y de empatía, Buena salud.

CAPITULO TERCERO

NIVELES Y PUESTOS DE TRABAJO A DESEMPEÑAR POR EL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS, EN EL SISTEMA BANCARIO NACIONAL 1993.

En el capítulo anterior efectuamos una interpretación de los elementos que, teóricamente, constituyen o confirman el perfil del Administrador de Empresas en el sistema Bancario Nacional, desde los conocimientos, funciones, Habilidades/Destrezas hasta las características, que le son requeridas por estas instituciones. En el presente capítulo queremos presentar que niveles y puestos de trabajo puede desempeñar el Administrador de Empresas en estas instituciones de acuerdo a dicho perfil; por lo que, en primer lugar analizaremos los niveles operativos de organización y posteriormente, dichos niveles de acuerdo a los puestos de trabajo que organizativamente podría ocupar en las instituciones del sistema bancario nacional, tal como sigue:

3.1 NIVELES OPERATIVOS DE ADMINISTRACION:

James Stoner en su libro: INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION (Administración y Administradores) escribe sobre los "TIPOS DE GERENTES" definiendo a este como "aquel que es responsable por los subordinados y por otros recursos de la organización" (p 12) Stoner, entonces, clasifica a los gerentes en dos formas:

Por:

- a) Su nivel en la organización
- b) La clase de actividades organizacionales de que se encargan. Para nuestro estudio, nos interesa la clasificación de los Gerentes por su nivel en la organización los cuales sub-divide así:

1. Gerentes de Primera Línea
2. Gerentes de Nivel Medio
3. Gerentes de Alto Nivel.

Esta perspectiva de clasificación de los gerentes que nos propone Stoner, la que por similitudes y analogía la hacemos y extendemos al Administrador de Empresas, nos permite estudiar y explicar los criterios que sobre el desempeño del Administrador y su ubicación en los niveles de Administración, hacen las instituciones del sistema bancario nacional siendo los resultados los que se presentan en el siguiente cuadro:

CUADRO No. 9

NIVEL DE ADMINISTRACION QUE PUEDE OCUPAR EL
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS EN LAS INSTITUCIONES DEL SISTEMA
BANCARIO NACIONAL 1993

NIVEL DE ADMINISTRACION	No. de Casos	Proporción sobre el Universo
Gerentes de Alto Nivel	13	62%
Gerentes de Nivel Medio	13	62%
Gerentes de Primera Línea	18	86%

FUENTE: Investigación de Campo.

El cuadro anterior nos permite precisar que:

- a) En relación a la ubicación de los Administradores de Empresas entre el nivel de Administración de alto nivel, le conceden el 62%; entendiéndose que este es compuesto por un grupo reducido de ejecutivos responsables de la dirección global de la organización, estableciendo las políticas de operación y orientando y guiando la interacción de la organización con su ambiente.
- b) En cuanto al nivel de Administración de los gerentes (Administradores que dirigen las actividades de otro gerente, y algunas veces las de los empleados de operación siendo sus responsabilidades dirigir sus actividades que cumplen con las políticas de la organización y equilibran las exigencias de sus superiores con la capacidad de sus subordinados. De acuerdo a este planteamiento de Stoner, las instituciones del sistema bancario nacional respondieron en un 62% que los profesionales de la Administración de Empresas podrían ubicarse en este nivel; y
- c) En relación a los gerentes (Administradores) de Primera Línea, los cuales según Stoner, estos son responsables del trabajo de otros dirigiendo a los empleados de operación, criterio también compartido por las instituciones del sistema bancario nacional, las cuales conceden un 86% de ubicación del profesional de la Administración de Empresas en este nivel de Administración.

Concluyendo la interpretación anterior, las instituciones del sistema bancario nacional, ubican (en la mayoría de los casos) al profesional de la Administración de Empresas en el nivel de administración de gerentes (Administración de primera línea)

3.2 PUESTOS DE TRABAJO:

El análisis de los niveles de administración en que las instituciones del sistema bancario nacional ubican al profesional de la Administración de Empresas, quedaría

inconcluso si no se avalaran de acuerdo a los puestos de trabajo que el Administrador podría ocupar en este tipo de instituciones, por lo que presentamos los resultados obtenidos.

a) En lo que respecta a los puestos de trabajo correspondientes al nivel de Administración de los gerentes de alto nivel, estos se presentan en el cuadro siguiente:

CUADRO No. 10

PUESTOS DE TRABAJO DEL NIVEL DE ADMINISTRACION DE ALTO NIVEL QUE PODRIA OCUPAR EL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS EN LAS INSTITUCIONES DEL SISTEMA BANCARIO NACIONAL 1993.

Puestos de Trabajo	No. de Casos	Proporción sobre el Universo
Gerencia General	16	76%
Gerencia	16	76%
Sub- Gerencia General	13	62%

FUENTE: Investigación de campo.

De los datos contenidos en el cuadro número diez, concluimos que las instituciones del sistema bancario nacional le conceden al profesional de la Administración de Empresas el poder ocupar los puestos de trabajo más altos dentro de la organización bancaria referenciándole con un 76% y un 62% respectivamente.

b) En relación a los puestos de trabajo que el profesional de la Administración de Empresas podría ocupar en el nivel de Administración de los gerentes (Administradores) del nivel medio, los resultados se sintetizan en el cuadro siguiente:

CUADRO No. 11

PUESTOS DE TRABAJO DEL NIVEL MEDIO DE ADMINISTRACIÓN QUE PODRIA OCUPAR EL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS EN LAS INSTITUCIONES DEL SISTEMA BANCARIO NACIONAL 1993.

Puestos de Trabajo	No. de Casos	Proporción sobre el Universo
Sub- Gerencia Sección	12	57%
Asistente de Sub-Gerencia	11	52%

Puestos de Trabajo	No. de Casos	Proporción sobre el Universo
Ejecutivo de Negocios	12	57%
Supervisión de Agencias	10	47%

FUENTE: Investigación de campo.

Las unidades de análisis emiten opinión casi uniforme en relación a los puestos que a nivel de administración medio podría ocupar en sus instituciones bancarias concediéndole prioritariamente a nivel de Sub-Gerencias de secciones entre los que pueden mencionarse las siguientes:

1. De Relaciones Humanas
2. De Operaciones
3. De Operaciones Internacional
4. De atención al Público
5. De Cobros etc.

Y, así mismo la de ejecutivos de negocios quienes desempeñan funciones de promotores de negocios, asesoría y consultoría Financiera/Inversiones y en menor proporción la de asistente a las Sub-gerencias y como Supervisor de Agencias.

c) Los puestos de trabajo que al nivel de administración de gerentes (Administradores) de Primera Línea, podrían ocupar el profesional de la Administración de Empresas en las instituciones del sistema bancario Nacional, se presentan en el siguiente cuadro:

CUADRO No. 12

PUESTOS DE TRABAJO DEL NIVEL DE ADMINISTRACION DE PRIMERA LINEA QUE PODRIA OCUPAR EL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS EN LAS INSTITUCIONES DEL SISTEMA BANCARIO NACIONAL 1993

Puestos de Trabajo	No. de Casos	Proporción sobre el Universo
Jefe Sección de Caja	12	57%
Jefe de Agencia	11	52%
Sub-jefe de Agencia	08	38%
Cajero General	07	33%
Cajero de Agencia	04	19%

FUENTE: Investigación de Campo.

Al observar la opinión emitida por las unidades de análisis sobre los puestos de trabajo que podría ocupar el Administrador de Empresas como gerente de primera línea, le conceden mayor importancia a las categorías de jefe de sección de caja y de jefe de Agencia que jerárquica y responsablemente, de acuerdo a su título universitario; le correspondería ocupar sin embargo algunos de ellos las ubican en categorías inferiores y que a criterio personal no es meritorio para su profesionalidad.

Concluyendo con el análisis de este capítulo, y de acuerdo al criterio del que escribe, los puestos de trabajo según el nivel de Administración respectivo, que podría ocupar el profesional de la Administración de Empresas en las instituciones del sistema bancario nacional, en orden de importancia serían los siguientes:

- a) NIVEL DE ADMINISTRACION:
GERENTE DE ALTO NIVEL
 1. Gerencia General
 2. Gerencia
 3. Sub-Gerencia General.

- b) NIVEL DE ADMINISTRACION:
GERENTE DE NIVEL MEDIO
 1. Sub-Gerencia de Servicio
 2. Ejecutivo de Negocios

- c) NIVEL DE ADMINISTRACION
GERENTES DE PRIMERA LINEA
 1. Jefe de Sección de Caja
 2. Jefe de Agencia

CONCLUSIONES

1. El Perfil de Administrador de Empresas requerido por las instituciones del Sistema Bancario Nacional, se encuentra determinado por los siguientes factores:
 - 1.1 CONOCIMIENTOS:

Debe poseer conocimientos sobre:

 - 1.1.1 ADMINISTRATIVOS:
 - a) Teoría funcional del proceso administrativo
 - b) Administración de Recursos Humanos
 - c) Relaciones Humanas
 - d) Teoría de las Decisiones
 - e) Liderazgo
 - f) Normas, procedimientos y métodos
 - 1.1.2 CONTABLE FINANCIERO:
 - a) Análisis e interpretación de Estados Financieros
 - b) Matemáticas financieras
 - c) Políticas Monetarias, cambiarias y crediticias
 - d) Operaciones Bancarias, Nacionales e internacionales
 - e) Sistemas y procedimientos contables
 - 1.1.3 JURIDICOS
 - a) Sobre el sistema Bancario
 - b) Laboral
 - c) Tributario
 - d) Comercial
 - 1.2 COMPETENCIA (Funciones papeles)

Poseer las suficientes aptitudes para desempeñar las funciones/papeles siguientes:

 - 1.2.1 INTERPERSONALES:
 - a) Como representante de la Empresa
 - b) Como Líder
 - c) Como enlace
 - 1.2.2 INFORMATIVOS:
 - a) Como monitor
 - b) Como diseminador de información
 - c) Como vocero

1.2.3 DECISIONALES:

- a) Como emprendedor
- b) Como manejador de problemas
- c) Como asignador de recursos
- d) Como negociador.

1.3 HABILIDADES/DESTREZAS:**1.3.1 TECNICAS**

Manejo del proceso funcional administrativo como modelo de gestión empresarial; de técnicas comunicacionales, de investigación, técnicas gerenciales y grupales etc.

1.3.2 HUMANAS

Excelentes relaciones Humanas, capacidad de comunicación, receptivo, persuasivo y comprensivo.

1.3.3 CONCEPTUALES

Capacidad para tomar decisiones, eficiencia administrativo, capacidad de mando y de liderazgo, de análisis y de síntesis.

1.4 CARACTERISTICAS:**1.4.1 PERSONALES:**

Excelente presentación personal, facilidad de comunicación, facilidad de entendimiento, comprensión, estabilidad emocional, dinámico, honesto, creativo, disciplinado, respetuoso y extrovertido.

1.4.2 FISICAS

Excelente salud

1.4.3 PSICOLOGICAS

Estabilidad y equilibrio emocional, alta auto-estima, capacidad de persuasión y capacidad de percepción, capacidad de empatía.

2. PUESTOS DE TRABAJO

Según el nivel de administración respectivo, los puestos de trabajo que podría ocupar el profesional de la Administración de Empresas en las diferentes instituciones del Sistema Bancario Nacional, según el orden de importancia son las siguientes:

2.1 GERENTE DE ALTO NIVEL

- a) Gerencia General
- b) Gerencia
- c) Sub-Gerencia General

2.1.1 GERENTES DE NIVEL MEDIO

- a) Sub-Gerencias de servicio
- b) Ejecutivos de negocios

2.1.2 GERENTES DE PRIMERA LINEA

- a) Jefes de sección de caja
- b) Jefes de Agencias

RECOMENDACION

Debido al tipo de trabajo, el autor únicamente se permite sugerir a las autoridades de la División de Ciencias Económicas y de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas. El tomar los resultados del presente trabajo para orientar a los estudiantes de la carrera a tomar conciencia de su participación en su propia formación profesional tomando como referencia los requerimientos del mercado de trabajo del sector privado, y en este caso partiendo de las instituciones del Sistema Bancario Privado Nacional.

BIBLIOGRAFIA

1. **ADMINISTRACION DE PERSONAL**
Agustín Reyes Ponce,
Editorial Limusa,
San Antonio México 1985.
2. **ADMINISTRACION**
James A. F. Stoner/Charles Wankel
Editorial: Prentice-Hall Hispanoamericana S. A.
México D. F. 1989
3. **ADMINISTRACION DE ORGANIZACIONES**
Herbert G. Hicks,
Editorial Continental S. A.
México D. F. 1984.
4. **ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**
Harris,
Editorial Limusa
México 1986
5. **EL PROCESO ADMINISTRATIVO**
José Antonio Fernández Arena,
Editorial Continental S. A.
México D. F. 1967
6. **EL EXITO EN LA ADMINISTRACION DE LAS EMPRESAS**
Dickson,
Editorial Diana,
México D. F. 1984
7. **HISTORIA DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO**
Claude S. George Jr.
Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S. A.
México 1985
8. **LIDERAZGO Y ADMINISTRACION EFECTIVA**
Fred E. Fiedler,
Martin M. Chemers
Editorial Trillas, S. A.
México D. F. 1985.

9. LINEAMIENTOS PARA LA EVALUACION Y EL DISEÑO CURRICULAR
Dalton Burgos Villamar
división Académica, Depto. de planificación,
Universidad Técnica de Machala,
Ecuador 1986
10. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION
Terry Franklin,
Compañía editorial Continental,
México D. F. 1988
11. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION
George Terry,
Editorial Continental S. A.
México D. F. 1984
12. QUE ES UN BANCO
Augusto Santis Durán
Editorial Mc Cam- Erickson,
Reproducciones Banco de Guatemala 1987.
13. TEORIA DE LA ORGANIZACION Y ADMINISTRACION
Brown,
Editorial Limusa
México D. F. 1988
14. RELACIONES HUMANAS
INTECAP
Guatemala 1988
15. RELACIONES HUMANAS EN LA BANCA PRIVADA DE QUETZALTENANGO
Harry E. Diaz Garcia
Tesis Universidad Rafael Landívar,
Quetzaltenango 1991

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA,
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE
DIVISION DE CIENCIAS ECONOMICAS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TESIS DE GRADO:

EL PERFIL DEL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS EN EL SISTEMA
BANCARIO NACIONAL

ASESOR:

Licenciado Leonel Armando Reyes Rivera

REVISORA:

Licenciada Marlene Galindo

ESTUDIANTE:

Armando Granados Posadas

Quetzaltenango, 16 de Marzo de 1993.

PROBLEMA

EL PERFIL DEL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS EN EL SISTEMA BANCARIO NACIONAL

DEFINICION DEL PROBLEMA

Se realizará una investigación para determinar todos aquellos elementos del perfil (tipo) de Administrador de Empresas que el sistema bancario nacional requiere, así como los niveles Gerenciales y puestos de trabajo que puede asumir y desempeñar en dicho sistema.

DELIMITACION:

- a) **TEORICA:**
El problema se abordará, en algunos puntos desde la perspectiva curricular de la tecnología educativa en cuanto a lo referente al "PERFIL" y, en otros aspectos, desde la perspectiva teórica gerenciales sobre el Administrador de Robert L. Kantz, Henry Mintzberg y la funcional de James Stoner sobre el quehacer de los administradores.
- b) **ESPACIAL:**
Se circunscribirá al área central capitalina en la cual se asientan las oficinas centrales de los 21 Bancos Privados del país.
- c) **TEMPORAL:**
La investigación será de tipo sincrónico.

OBJETIVOS:

1. Precisar los elementos que determinan el perfil del Administrador de Empresas en el sistema Bancario Nacional
2. Determinar los niveles Gerenciales y Puestos de trabajo que el Administrador de Empresas puede asumir y desempeñar en el sistema Bancario Privado del país.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

1. Cuales son los elementos que determinan el perfil (Tipo) de Administrador de Empresas que el sistema bancario privado nacional requiere.
2. En función de los elementos que determinan el perfil del Administrador de Em-

presas en el sistema Bancario Privado Nacional. Cuales son los puestos de trabajo, niveles de Gerencia que el Administrador de Empresas debe ocupar y desempeñar en el sistema bancario privado Nacional.

HIPOTESIS:

1. Los elementos que determinan el perfil del Administrador de Empresas en el sistema bancario privado del país son los siguientes:
 - a) **CONOCIMIENTOS:**
 - Administrativos
 - Financieros
 - Jurídicos
 - b) **FUNCIONES:**
 - Interpersonales
 - Informativas
 - Decisionales
 - c) **HABILIDADES/DESTREZAS:**
 - Humanas
 - Técnicas
 - Conceptuales
 - d) **CARACTERISTICAS:**
 - Personales
 - Físicas
 - Psicológicas

2. Los puestos de trabajo y niveles de Gerencia que el Administrador de Empresas puede desempeñar y asumir en el sistema Bancario Privado del país son:
 - a) **NIVELES GERENCIALES:**
 - Primera Línea
 - Nivel medio
 - Alta Gerencia.

 - b) **PUESTOS DE TRABAJO:**
 - Gerencia General
 - Gerencia
 - Sub-Gerencia General
 - Sub-Gerencia de Operaciones

- Sub-Gerente de Atención al Público
- Sub-Gerente de Internacional
- Asistente de Sub-Gerencia de Operaciones
- Asistente de Sub-Gerencia de Atención al Público
- Asistente de Sub-Gerencia Internacional
- Ejecutivos de Negocios
- Supervisor de Agencias
- Jefes de Agencias
- Cajero General
- Cajeros de Agencias.

UNIDAD DE ANALISIS

Las unidades de análisis serán los Gerentes de Recursos Humanos que laboran en los Bancos Privados del país, como todos aquellos documentos relacionados con el tema.

BANCOS PRIVADOS DE GUATEMALA:

1. BANCO INDUSTRIAL S. A.
2. BANCO AGRICOLA MERCANTIL
3. BANCO DE OCCIDENTE
4. BANCO DEL AGRO
5. BANCO INMOBILIARIO
6. BANCO GRANAI & TOWNSON S. A.
7. BANCO INTERNACIONAL
8. BANCO DEL CAFE
9. BANCO METROPOLITANO
10. LLOYD'S BANK INTERNATIONAL
11. BANCO DE LA CONSTRUCCION
12. BANCO DEL QUETZAL
13. BANCO DE LA EXPORTACION
14. BANCO PROMOTOR
15. MULTIBANCO
16. BANCO REFORMADOR (BANCOR)
17. BANCO CONTINENTAL
18. CITY BANK
19. BANCO UNO
20. CREDITO HIPOTECARIO NACIONAL
21. BANCO DE LOS TRABAJADORES

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE
DIVISION DE CIENCIAS ECONOMICAS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TESIS DE GRADO:

EL PERFIL DEL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS EN EL SISTEMA
BANCARIO NACIONAL

RESPETABLE GERENTE:

La información que respetuosamente le solicito proporcionar tiene un carácter estrictamente confidencial y su uso se circunscribirá a la elaboración de mi Tesis de grado en la carrera de: LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS del Centro Universitario de Occidente. Por toda su amable colaboración al proporcionar lo solicitado, infinitas gracias. El Señor les bendiga.

Armando Granados Posadas.

I. INFORMACIÓN GENERAL

- 1.1 Nombre de la persona que informa: _____

- 1.2 Cargo que desempeña en la Institución: _____
- 1.3 Dirección de la Institución _____

II. ELEMENTOS DEL PERFIL DEL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

2.1 Conocimientos requeridos:

En este sentido se le solicita puntualizar el tipo de conocimientos que en la Institución requieren que el Administrador de Empresas posea en los aspectos cognoscitivos que se le presentan a continuación:

2.1.1 SOBRE CONOCIMIENTOS ADMINISTRATIVOS:

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____
- e) _____
- f) _____
- g) _____
- h) _____
- i) _____
- j) _____

2.1.2 SOBRE CONOCIMIENTOS FINANCIEROS

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____
- e) _____
- f) _____
- g) _____
- h) _____
- i) _____
- j) _____

2.1.3 SOBRE CONOCIMIENTOS JURIDICOS:

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____
- e) _____
- f) _____
- g) _____
- h) _____
- i) _____
- j) _____

2.2 FUNCIONES:

Marcar aquellas que realizan en la Institución

2.2.1 INTERPERSONALES:

a) Como representante de la Empresa:

b) Como Lider:

c) Como Enlace:

2.2.2 INFORMATIVOS:

a) Como monitor de información

b) Como diseminador de información:

c) Como Vocero

2.2.3 DECISIONALES:

a) Como Emprendedor:

b) Como Manejador de Problemas

c) Como Asignador de recursos:

d) Como negociador en la Institución

2.3 HABILIDADES/DESTREZAS

2.3.1 TECNICAS:

(Debe entenderse como la capacidad de utilizar las herramientas, procedimientos y técnicas de su especialidad como Administrador de Empresas).

Por favor indique por escrito en los espacios en blanco:

a) HERRAMIENTAS:

- a.1 _____
- a.2 _____
- a.3 _____
- a.4 _____
- a.5 _____
- a.6 _____
- a.7 _____
- a.8 _____
- a.9 _____
- a.10 _____

b) PROCEDIMIENTOS:

- b.1 _____
- b.2 _____
- b.3 _____
- b.4 _____
- b.5 _____
- b.6 _____
- b.7 _____
- b.8 _____

b.9 _____
 b.10 _____

c) **TECNICAS:**

c.1 _____
 c.2 _____
 c.3 _____
 c.4 _____
 c.5 _____
 c.6 _____
 c.7 _____
 c.8 _____
 c.9 _____
 c.10 _____

2.3.2 HUMANAS:

(Se le entiende como la capacidad de trabajar con otras personas como individuos o grupos y de entenderlos y motivarlos).

Por favor indique en los espacios en blanco que habilidades humanas debe poseer el Administrador de Empresas según los requerimientos de su Institución.

a) _____
 b) _____
 c) _____
 d) _____
 e) _____
 f) _____
 g) _____
 h) _____
 i) _____
 j) _____

2.3.3 CONCEPTUAL:

(Se le entiende como la capacidad mental de coordinar e integrar todos los intereses de la organización y sus actividades)

Según el concepto, por favor, indique los que a juicio de la Institución requieren del Administrador de Empresas.

a) _____
 b) _____
 c) _____
 d) _____

- e) _____
- f) _____
- g) _____
- h) _____
- i) _____
- j) _____

2.4 CARACTERISTICAS:

(las que a juicio de los requerimientos de la Institución debe poseer el Administrador de Empresas)

2.4.1 PERSONALES:

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____
- e) _____
- f) _____
- g) _____
- h) _____
- i) _____
- j) _____

2.4.2 FISICAS:

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____
- e) _____
- f) _____
- g) _____
- h) _____
- i) _____
- j) _____

2.4.3 PSICOLOGICAS (PSIQUICAS)

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____
- e) _____
- f) _____

- g) _____
 h) _____
 i) _____
 j) _____

**III NIVELES GERENCIALES Y PUESTOS DE TRABAJO QUE EL
 PROFESIONAL DE LA ADMINISTRACION PODRIA
 ASUMIR Y DESEMPEÑAR EN LA INSTITUCION.**

3.1 NIVELES GERENCIALES: (marque con una X)

3.1.1 **DE PRIMERA LINEA**

(Se entiende a aquellos que solamente dirigen a los empleados, de operación, no supervisan a otros colegas)

3.1.2 **NIVEL MEDIO:**

Dirigen las actividades de otros gerentes, empleados de operación (algunas veces), dirigen actividades que cumplen con las políticas de organización y equilibran las exigencias de sus supervisores con las capacidades de sus subordinados.

3.1.3 **ALTO NIVEL:**

Establece políticas de operación y guía la interacción de la organización con su ambiente; responsable de la dirección global de la organización.

3.2 PUESTOS DE TRABAJO:

Tomando como base la respuesta en el punto anterior, marque con una X aquellos puestos de trabajo que estén en correlación con el nivel gerencial indicado:

- | | |
|----------------------------------|--------------------------|
| a) Gerencia General | <input type="checkbox"/> |
| b) Gerencia | <input type="checkbox"/> |
| c) Sub-Gerencia General | <input type="checkbox"/> |
| d) Sub-Gerencia de Cobros | <input type="checkbox"/> |
| e) Sub-Gerencia de Internacional | <input type="checkbox"/> |

- | | | |
|-----|-----------------------------------------------|--------------------------|
| f) | Sub-Gerencia de Recursos Humanos | <input type="checkbox"/> |
| g) | Sub-Gerencia de Atención al Público | <input type="checkbox"/> |
| h) | Sub-Gerencia de Operaciones | <input type="checkbox"/> |
| i) | Asistente de Sub-Gerencia Internacional | <input type="checkbox"/> |
| j) | Asistente de Sub-Gerencia Atención al Público | <input type="checkbox"/> |
| k) | Asistente de Sub-Gerencia de Operaciones | <input type="checkbox"/> |
| l) | Ejecutivo de Negocios | <input type="checkbox"/> |
| ll) | Supervisor de Agencias | <input type="checkbox"/> |
| m) | Jefe Sección de Caja | <input type="checkbox"/> |
| n) | Jefes de Agencias | <input type="checkbox"/> |
| o) | Sub-Jefes de Agencias | <input type="checkbox"/> |
| p) | Cajero General | <input type="checkbox"/> |
| q) | Cajeros de Agencias | <input type="checkbox"/> |

OBSERVACIONES: _____

Lugar y fecha _____

Reitérole mis infinitos AGRADecIMIENTOS

Armando Granados Posadas.

BIBLIOTECA CENTRAL

Universidad de San Carlos de Guatemala

Este libro debe ser devuelto
en la última fecha marcada

BIBLIOTECA CENTRAL USAC
DEPOSITO LEGAL
PROHIBIDO EL PRESTAMO EXTERNO