



FACULTAD DE POSTGRADO

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

**DISEÑO DE UN MODELO BASADO EN CRITERIOS
OBSERVABLES PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL
TÉCNICO DE ALTO DESEMPEÑO EN BAC LATAM
HONDURAS**

SUSTENTADO POR:

**PAMELA ALEJANDRA ROQUE CRUZ
RONY ALEJANDRO CABEZAS ALFARO**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
ESPECIALIDAD EN
DESARROLLO DE TALENTO**

TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS, C.A.

AGOSTO, 2026

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTORA

ROSALPINA RODRÍGUEZ GUEVARA

VICERRECTOR ACADÉMICO NACIONAL

JAVIER ABRAHAM SALGADO LEZAMA

SECRETARIO GENERAL Y PRORRECTOR

RÓGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANA DE POSTGRADO

ANA DEL CARMEN RETALLY VARGAS

**DISEÑO DE UN MODELO BASADO EN CRITERIOS
OBSERVABLES PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL
TÉCNICO DE ALTO DESEMPEÑO EN BAC LATAM
HONDURAS**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
ESPECIALISTA EN
DESARROLLO DE TALENTO**

**ASESOR METODOLÓGICO
JUAN MARTÍN HERNÁNDEZ**

**MIEMBROS DE LA TERNA:
CARLOS EDUARDO ALVARENGA COLORADO
JULISSA JAMILETH CORTÉS OSORTO
MARTHA MARÍA HERNÁNDEZ MARTÍNEZ**

DERECHOS DE AUTOR

© Copyright 2026

Pamela Alejandra Roque Cruz

Rony Alejandro Cabezas Alfaro

Todos los derechos son reservados.



FACULTAD DE POSTGRADO

DISEÑO DE UN MODELO BASADO EN CRITERIOS OBSERVABLES PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL TÉCNICO DE ALTO DESEMPEÑO EN BAC LATAM HONDURAS

PAMELA ALEJANDRA ROQUE CRUZ

RONY ALEJANDRO CABEZAS ALFARO

RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósito fortalecer el proceso de selección de personal técnico de la Gerencia de Tecnología del Shared Services Center de BAC Latam Honduras, ante la ausencia de criterios estandarizados para identificar potencial de alto desempeño. El objetivo fue diseñar un modelo basado en criterios observables que orientara dicha identificación. Se aplicó un enfoque mixto con dominancia cualitativa, de alcance descriptivo-propositivo, mediante muestreo no probabilístico por conveniencia de 36 informantes y triangulación de tres instrumentos dirigidos al personal técnico, a líderes y responsables de Recursos Humanos, y a Scrum Masters. Los resultados revelaron un perfil formativo sólido (91.3% con grado universitario), una brecha del 30.4% de personal contratado sin evaluación técnica formal y un consenso máximo (83.3%) sobre el aprendizaje continuo como competencia determinante del desempeño sobresaliente. Se concluyó que la articulación de seis criterios observables permitió sistematizar la identificación del potencial de alto desempeño con fundamento en evidencia verificable. Se recomendó implementar el modelo de forma gradual, priorizando la prueba práctica simulada y el protocolo de entrevista conductual.

Palabras clave: alto desempeño, competencias conductuales, criterios observables, gestión del talento, selección de personal técnico



GRADUATE SCHOOL

DESIGN OF A MODEL BASED ON OBSERVABLE CRITERIA FOR THE SELECTION OF HIGH-PERFORMANCE TECHNICAL PERSONNEL AT BAC LATAM HONDURAS

PAMELA ALEJANDRA ROQUE CRUZ

RONY ALEJANDRO CABEZAS ALFARO

ABSTRACT

This research aimed to strengthen the technical personnel selection process of the Technology Management of BAC Latam Honduras' Shared Services Center, given the absence of standardized criteria to identify high-performance potential. The objective was to design a model based on observable criteria to guide that identification. A mixed-methods approach with dominant qualitative status was followed, with a descriptive-propositional scope, through non-probability convenience sampling of 36 informants and the triangulation of three instruments addressed to technical personnel, to leaders and Human Resources representatives, and to Scrum Masters. Results revealed a solid educational profile (91.3% with a university degree), a gap of 30.4% of personnel hired without a formal technical assessment, and a maximum consensus (83.3%) on continuous learning as a determining competency of outstanding performance. It was concluded that the articulation of six observable criteria made it possible to systematize the identification of high-performance potential based on verifiable evidence. It was recommended to implement the model gradually, prioritizing the simulated practical test and the behavioral interview protocol.

Keywords: behavioral competencies, high performance, observable criteria, talent management, technical personnel selection

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación se lo dedicamos primero a Dios, pues a él le debemos la fortaleza, la comprensión y la tenacidad necesarias para llegar a culminar con esta etapa de la formación académica. Lo dedicamos, además, a nuestras familias, quienes nos han brindado su apoyo incondicional, su comprensión y su motivación durante todo el proceso de la formación profesional. De forma particular, este trabajo se lo dedicamos a aquellos que creen que es posible una gestión que fortalezca y esté orientada por criterios éticos y de transparencia, dado que eso resulta determinante para el desarrollo y la confianza.

AGRADECIMIENTO

Queremos expresar nuestro agradecimiento a la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), a la Facultad de Postgrado por las herramientas y los conocimientos que nos brindaron en nuestra formación profesional. A nuestro asesor, por su acompañamiento, por su orientación y por sus oportunas observaciones, las cuales sirvieron para el fortalecimiento de los aspectos metodológicos y conceptuales de nuestra investigación. Al personal de BAC Latam Honduras, por su apertura y por la información brindada para el desarrollo exitoso de la investigación y de la propuesta. De manera especial, agradecemos al personal técnico, a los líderes, a los responsables de Recursos Humanos y a los Scrum Masters de la Gerencia de Tecnología, quienes dedicaron parte de su tiempo a responder los instrumentos con honestidad y compromiso; sin su participación este estudio no habría sido posible. Finalmente, agradecemos a nuestros compañeros de la especialidad, por el intercambio de ideas y el apoyo mutuo a lo largo de este proceso, y a todas las personas que de una u otra forma contribuyeron a la culminación de este trabajo.

ÍNDICE CONTENIDO

DEDICATORIA	ix
AGRADECIMIENTO	x
ÍNDICE CONTENIDO	xi
ÍNDICE DE TABLAS	xviii
ÍNDICE DE FIGURAS	xxi
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS	xxiii
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	3
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	5
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	6
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	6
1.4 OBJETIVOS	7
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	7
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	8
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	11
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	11
2.1.1 MACROENTORNO	12
2.1.1.1 TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y COMPETENCIAS REQUERIDAS	13
2.1.1.2 CONTEXTO REGIONAL EN CENTROAMÉRICA.....	13
2.1.1.3 COMPETITIVIDAD Y TALENTO TÉCNICO	13
2.1.2 MICROENTORNO.....	14

2.1.2.1 RETENCIÓN Y ROTACIÓN DEL TALENTO TÉCNICO	15
2.1.2.2 IMPACTO DE LA DIGITALIZACIÓN Y METODOLOGÍAS ÁGILES	15
2.1.2.3 COMPARACIÓN CON PRÁCTICAS DE OTROS SSC FINANCIEROS EN CENTROAMÉRICA	16
2.1.3 ANÁLISIS INTERNO	16
2.1.3.1 CONTEXTO ORGANIZACIONAL	17
2.1.3.2 PROCESOS DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN TÉCNICA	17
2.1.3.3 LIMITACIONES DE LOS ENFOQUES TRADICIONALES	17
2.1.3.4 IMPORTANCIA ESTRATÉGICA DE LA IDENTIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO	18
2.1.3.5 SÍNTESIS DEL ANÁLISIS INTERNO	18
2.2 CONCEPTUALIZACIÓN	19
2.2.1 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	19
2.2.2 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN BASADA EN EVIDENCIA	19
2.2.3 COMPETENCIAS Y EVALUACIÓN TÉCNICA	20
2.2.4 DESEMPEÑO LABORAL Y EXPERIENCIA PROFESIONAL	21
2.2.5 PEOPLE ANALYTICS Y CRITERIOS OBSERVABLES EN LA GESTIÓN DEL TALENTO	22
2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO	22
2.3.1 TEORÍA DEL CAPITAL HUMANO	22
2.3.2 TEORÍA DE COMPETENCIAS	24
2.4 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS	25
2.4.1 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN MIXTA APLICADA CON DOMINANCIA CUALITATIVA	25
2.4.2 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN ACCIÓN PARTICIPATIVA (IAP)	27
2.5 MARCO LEGAL	28

2.5.1 CÓDIGO DEL TRABAJO DE HONDURAS.....	28
2.5.2 CONFIDENCIALIDAD Y MANEJO DE INFORMACIÓN LABORAL	29
2.5.3 PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES	29
2.5.4 NORMAS ÉTICAS EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	30
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	31
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA	31
3.1.1 MATRIZ DE CONGRUENCIA METODOLÓGICA	31
3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES	35
3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	37
3.1.3.1 MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	37
3.1.4 AUSENCIA DE HIPÓTESIS	40
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS.....	41
3.2.1 ENFOQUE MIXTO CON DOMINANCIA CUALITATIVA.....	41
3.2.2 MÉTODO ANALÍTICO	41
3.2.3 ALCANCE DESCRIPTIVO-PROPOSITIVO	42
3.2.4 DIAGRAMA DE ENFOQUE Y MÉTODOS	42
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	43
3.3.1 POBLACIÓN.....	44
3.3.1.1 CRITERIOS DE INCLUSIÓN.....	45
3.3.1.2 CRITERIOS DE EXCLUSIÓN.....	45
3.3.2 MUESTRA	46
3.3.2.1 TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	46
3.3.2.2 UNIDAD DE ANÁLISIS	46
3.3.3 TÉCNICAS DE MUESTREO.....	47
3.4 TÉCNICAS APLICADAS.....	48

3.4.1 PROCEDIMIENTO	49
3.4.2 VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS	49
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN	50
3.5.1 FUENTES PRIMARIAS.....	50
3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS.....	51
3.6 LIMITANTES DEL ESTUDIO	51
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	53
4.1 INFORME DEL PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	53
4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS	55
4.2.1 DATOS DEMOGRÁFICOS DE LAS PERSONAS PARTICIPANTES	55
4.2.1.1 INSTRUMENTO 1, ENCUESTA PERSONAL TÉCNICO (N=23).....	56
4.2.2 PERFIL FORMATIVO Y TRAYECTORIA PROFESIONAL DEL PERSONAL TÉCNICO	61
4.2.2.1 CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL TÉCNICO, INSTRUMENTO 1	61
4.2.2.2 ANÁLISIS, CUESTIONARIO AL PERSONAL TÉCNICO (INSTRUMENTO 1) PARA EL OBJETIVO ESPECÍFICO 1	66
4.2.2.3 ENTREVISTA ESTRUCTURADA A LÍDERES TÉCNICOS Y RRHH, INSTRUMENTO 2.....	67
4.2.2.4 ANÁLISIS, ENTREVISTA A LÍDERES Y RRHH (INSTRUMENTO 2) PARA EL OBJETIVO ESPECÍFICO 1.....	69
4.2.2.5 SÍNTESIS DE LOS ANÁLISIS, OBJETIVO ESPECÍFICO 1	70
4.2.3 EVALUACIONES TÉCNICAS Y CRITERIOS OBSERVABLES DE COMPETENCIA	72
4.2.3.1 CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL TÉCNICO, INSTRUMENTO 1	72

4.2.3.2 ANÁLISIS, CUESTIONARIO AL PERSONAL TÉCNICO (INSTRUMENTO 1) PARA EL OBJETIVO ESPECÍFICO 2	78
4.2.3.3 ENTREVISTA ESTRUCTURADA A LÍDERES TÉCNICOS Y RRHH, INSTRUMENTO 2.....	79
4.2.3.4 ANÁLISIS, ENTREVISTA A LÍDERES Y RRHH (INSTRUMENTO 2) PARA EL OBJETIVO ESPECÍFICO 2.....	81
4.2.3.5 SÍNTESIS DE LOS ANÁLISIS, OBJETIVO ESPECÍFICO 2	83
4.2.4 COMPETENCIAS CONDUCTUALES Y ATRIBUTOS DEL DESEMPEÑO SOBRESALIENTE	84
4.2.4.1 CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL TÉCNICO, INSTRUMENTO 1	84
4.2.4.2 ANÁLISIS, CUESTIONARIO AL PERSONAL TÉCNICO (INSTRUMENTO 1) PARA EL OBJETIVO ESPECÍFICO 3	87
4.2.4.3 ENTREVISTA ESTRUCTURADA A LÍDERES TÉCNICOS Y RRHH, INSTRUMENTO 2.....	88
4.2.4.4 ANÁLISIS, ENTREVISTA A LÍDERES Y RRHH (INSTRUMENTO 2) PARA EL OBJETIVO ESPECÍFICO 3.....	90
4.2.4.5 ENCUESTA FOCALIZADA A SCRUM MASTERS, INSTRUMENTO 3	91
4.2.4.6 ANÁLISIS, ENCUESTA FOCALIZADA A SCRUM MASTERS (INSTRUMENTO 3) PARA EL OBJETIVO ESPECÍFICO 3.....	94
4.2.4.7 SÍNTESIS DE LOS ANÁLISIS, OBJETIVO ESPECÍFICO 3	95
4.2.5 CONSTRUCCIÓN DEL MODELO DE CRITERIOS OBSERVABLES.....	97
4.2.5.1 CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL TÉCNICO, INSTRUMENTO 1	98
4.2.5.2 ANÁLISIS, CUESTIONARIO AL PERSONAL TÉCNICO (INSTRUMENTO 1) PARA EL OBJETIVO ESPECÍFICO 4	102
4.2.5.3 ENTREVISTA ESTRUCTURADA A LÍDERES TÉCNICOS Y RRHH, INSTRUMENTO 2.....	103

4.2.5.4 ANÁLISIS, ENTREVISTA A LÍDERES Y RRHH (INSTRUMENTO 2) PARA EL OBJETIVO ESPECÍFICO 4.....	105
4.2.5.5 ENCUESTA FOCALIZADA A SCRUM MASTERS, INSTRUMENTO 3 ..	106
4.2.5.6 ANÁLISIS, ENCUESTA FOCALIZADA A SCRUM MASTERS (INSTRUMENTO 3) PARA EL OBJETIVO ESPECÍFICO 4.....	110
4.2.5.7 SÍNTESIS DE LOS ANÁLISIS, OBJETIVO ESPECÍFICO 4	111
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	116
5.1 CONCLUSIONES.....	116
5.1.1 CONCLUSIÓN GENERAL: CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	116
5.1.2 OBJETIVO 1: PERFIL FORMATIVO Y TRAYECTORIA PROFESIONAL DEL PERSONAL TÉCNICO	117
5.1.3 OBJETIVO 2: EVALUACIONES TÉCNICAS COMO CRITERIO OBSERVABLE DE COMPETENCIA	119
5.1.4 OBJETIVO 3: CRITERIOS DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS Y ATRIBUTOS CONDUCTUALES DEL DESEMPEÑO SOBRESALIENTE	121
5.1.5 OBJETIVO 4: CONSTRUCCIÓN DEL MODELO DE CRITERIOS OBSERVABLES	123
5.2 RECOMENDACIONES.....	125
5.2.1 OBJETIVO 1: ESTABLECER UNA RÚBRICA DE EVALUACIÓN CURRICULAR CON INDICADOR DE PERFIL AUTODIDACTA.....	125
5.2.2 OBJETIVO 2: UNIVERSALIZAR LA EVALUACIÓN TÉCNICA PRÁCTICA SUPERVISADA E IMPLEMENTAR LA CALIDAD DE CONTRATACIÓN.....	126
5.2.3 OBJETIVO 3: DISEÑAR E IMPLEMENTAR EL PROTOCOLO DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS CONDUCTUALES CON GUÍAS DE OBSERVACIÓN.....	127
5.2.4 OBJETIVO 4: IMPLEMENTAR EL MODELO EN TRES FASES Y ARTICULAR UN ECOSISTEMA DE DESARROLLO VINCULADO A LA SELECCIÓN	128

5.3 LIMITACIONES DEL ESTUDIO Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN ...	129
5.4 CONTROL DE CONGRUENCIA Y SISTEMATIZACIÓN DEL ESTUDIO.....	130
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....	132
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	152
GLOSARIO.....	154
ANEXOS.....	156
ANEXO A CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	156
ANEXO B INSTRUMENTO 1, ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL TÉCNICO ACTIVO.....	157
ANEXO C INSTRUMENTO 2, GUÍA DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA PARA LÍDERES Y RRHH.....	165
ANEXO D INSTRUMENTO 3, ENCUESTA FOCALIZADA PARA SCRUM MASTERS	173
ANEXO E TABLAS DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	178
INSTRUMENTO 1: ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL TÉCNICO.....	178
INSTRUMENTO 2: ENTREVISTA ESTRUCTURADA PARA LÍDERES TÉCNICOS Y RECURSOS HUMANOS.....	180
INSTRUMENTO 3: ENCUESTA DIRIGIDA A SCRUM MASTERS	182
ANEXO F CORRESPONDENCIA ENTRE LAS PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN Y LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS	183
ANEXO G CONSTANCIA DE REVISIÓN Y APROBACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS	184

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Comparación de las teorías de sustento y su correspondencia con el modelo propuesto.	25
Tabla 2. Matriz de congruencia metodológica.	33
Tabla 3. Matriz de operacionalización de las variables.	37
Tabla 4. Población elegible y participación efectiva por grupo de informantes.	46
Tabla 5. Cuadro resumen de grupos de participantes para la recolección de datos.	55
Tabla 6. Perfil sociodemográfico del personal técnico (Instrumento 1, n=23).	57
Tabla 7. Perfil sociodemográfico de líderes técnicos y equipo de RRHH (Instrumento 2, n=7)...	58
Tabla 8. Perfil sociodemográfico de Scrum Masters (Instrumento 3, n=6).	59
Tabla 9. Cuadro resumen de preguntas del Instrumento 1 para el objetivo específico 1, Perfil formativo y trayectoria profesional.	61
Tabla 10. Correspondencia entre la formación académica y los requisitos técnicos del puesto....	63
Tabla 11. Relevancia de la capacitación técnica previa al ingreso para el desempeño inicial.	65
Tabla 12. Síntesis de respuestas del Instrumento 2 para el objetivo específico 1, Perfil formativo y trayectoria.	68
Tabla 13. Capacitación formal como predictor de adecuación al puesto.	68
Tabla 14. Cuadro resumen de preguntas del Instrumento 1 para el objetivo específico 2, Evaluaciones técnicas.	72
Tabla 15. Precisión de las pruebas técnicas para evaluar las competencias del puesto.	74
Tabla 16. Correspondencia entre resultados de evaluación técnica y desempeño real en el puesto.	76
Tabla 17. Síntesis de respuestas del Instrumento 2 para el objetivo específico 2, Evaluaciones técnicas e indicadores.	79
Tabla 18. Correspondencia entre capacitación interna y desempeño posterior.	80
Tabla 19. Suficiencia de los programas de evaluación técnica actuales.	80
Tabla 20. Cuadro resumen de preguntas del Instrumento 1 para el objetivo específico 3, Competencias conductuales.	84
Tabla 21. Relevancia de las competencias conductuales evaluadas para el desempeño.	86
Tabla 22. Reflejo de las competencias evaluadas en el desempeño diario.	86

Tabla 23. Síntesis de respuestas del Instrumento 2 para el objetivo específico 3, Competencias conductuales observadas.	88
Tabla 24. Evaluación del aprendizaje continuo como competencia conductual en la entrevista. .	89
Tabla 25. Cuadro resumen de preguntas del Instrumento 3 para el objetivo específico 3, Competencias conductuales observadas en entornos ágiles.....	91
Tabla 26. Correspondencia entre competencias evaluadas en entrevista y las observadas en el equipo.....	93
Tabla 27. Importancia del aprendizaje continuo como competencia determinante en entornos ágiles.	93
Tabla 28. Triangulación de hallazgos sobre competencias conductuales, objetivo específico 3...	95
Tabla 29. Cuadro resumen de preguntas del Instrumento 1 para el objetivo específico 4, Modelo de criterios observables.	98
Tabla 30. Eficacia del proceso actual de selección técnica.	100
Tabla 31. Alineación de la capacitación interna con el desarrollo del alto desempeño.	100
Tabla 32. Jerarquización de criterios del modelo de selección (promedio de prioridad asignada).	101
Tabla 33. Síntesis de respuestas del Instrumento 2 para el objetivo específico 4, Estructura del modelo y estrategias de capacitación.....	103
Tabla 34. Alineación de la capacitación interna con el potencial de alto desempeño.....	104
Tabla 35. Trayectoria interna como criterio de selección secundario.	104
Tabla 36. Cuadro resumen de preguntas del Instrumento 3 para el objetivo específico 4, Criterios del modelo desde la perspectiva ágil.	106
Tabla 37. Incorporar la perspectiva del Scrum Master fortalecería la validez del modelo.	108
Tabla 38. Jerarquización de criterios del modelo en entornos ágiles (promedio de prioridad asignada).....	109
Tabla 39. Triangulación de hallazgos para la construcción del modelo de criterios observables, objetivo específico 4.	111
Tabla 40. Jerarquización comparada de criterios entre el personal técnico (Instrumento 1) y los Scrum Masters (Instrumento 3).	113
Tabla 41. Control de congruencia metodológica del estudio.....	130
Tabla 42. Arquitectura del modelo de selección por criterios observables.	137

Tabla 43. Rúbrica de verificación curricular.	139
Tabla 44. Estructura del banco de prueba técnica por área y nivel.	139
Tabla 45. Rúbrica de observación del proceso de resolución técnica.	140
Tabla 46. Protocolo de preguntas situacionales por competencia conductual.	140
Tabla 47. Guía de observación conductual.	141
Tabla 48. Diseño del reto en entorno simulado.	142
Tabla 49. Guía de observación del Scrum Master en contexto ágil.	142
Tabla 50. Matriz de selección integradora con umbrales de decisión.	143
Tabla 51. Formato de seguimiento de Calidad de Contratación.	144
Tabla 52. Indicadores de control del modelo.	144
Tabla 53. Cronograma de implementación por fases.	145
Tabla 54. Cronograma de implementación por trimestres (visualización tipo Gantt).	146
Tabla 55. Presupuesto estimado de implementación.	147
Tabla 56. Desglose del costo estimado de una contratación fallida (estimación).	147
Tabla 57. Escenarios trienales de costo-beneficio del modelo (estimación).	148
Tabla 58. Concordancia entre los segmentos de la tesis y la propuesta.	150

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Esquema de variables de estudio.....	36
Figura 2. Diagrama de enfoque y métodos de la investigación.	43
Figura 3. Distribución por género del personal técnico.....	56
Figura 4. Distribución por rango de edad del personal técnico.....	56
Figura 5. Nivel educativo del personal técnico.....	57
Figura 6. Formación académica tecnológica.....	62
Figura 7. Certificaciones técnicas vigentes.....	63
Figura 8. Correspondencia formación-puesto (valoración de percepción).....	64
Figura 9. Proyectos tecnológicos previos documentados.....	64
Figura 10. Relevancia de la capacitación previa al ingreso (valoración de percepción).....	65
Figura 11. Capacitación formal como predictor (valoración de percepción)	69
Figura 12. Precisión de las pruebas técnicas (valoración de percepción).....	75
Figura 13. Tipo de evaluación técnica recibida	75
Figura 14. Correspondencia resultados vs. desempeño real (valoración de percepción).....	76
Figura 15. Identificación del dominio tecnológico	77
Figura 16. Capacitación técnica recibida en BAC Latam Honduras.....	77
Figura 17. Correspondencia capacitación-desempeño y suficiencia de evaluación (valoración de percepción)	81
Figura 18. Uso de entrevista por competencias conductuales	85
Figura 19. Competencia conductual mejor evaluada	86
Figura 20. Relevancia y reflejo de competencias conductuales (valoración de percepción).....	87
Figura 21. Evaluación del aprendizaje continuo en la entrevista (valoración de percepción).....	89
Figura 22. Competencia conductual más observada en alto desempeño.....	92
Figura 23. Competencia más difícil de desarrollar post-incorporación.....	92
Figura 24. Correspondencia entrevista-equipo e importancia del aprendizaje continuo (valoración de percepción)	94
Figura 25. Elemento predictor del desempeño futuro	99
Figura 26. Criterio adicional sugerido para el proceso.....	99
Figura 27. Mejora más urgente al proceso actual.....	100

Figura 28. Eficacia del proceso y alineación de capacitación (valoración de percepción)	101
Figura 29. Alineación capacitación y trayectoria interna (valoración de percepción)	105
Figura 30. Criterio predictor en entorno ágil	108
Figura 31. Atributo observable no contemplado actualmente	108
Figura 32. Perspectiva del SM fortalece el modelo (valoración de percepción)	109
Figura 33. Modelo de criterios observables para la selección de personal técnico de alto desempeño.	113
Figura 34. Jerarquización comparada de criterios de selección entre el personal técnico y los Scrum Masters.	114
Figura 35. Portada de la propuesta de aplicabilidad.	132
Figura 36. Flujograma de componentes del modelo de selección por criterios observables.	138

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

BAC: Banco de América Central

CRAI: Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación

IA: Inteligencia Artificial

IAP: Investigación Acción Participativa

KPI: Key Performance Indicator (indicador clave de desempeño)

RRHH: Recursos Humanos

SHRM: Society for Human Resource Management (Sociedad para la Gestión de Recursos Humanos)

SM: Scrum Master

SSC: Shared Services Center (Centro de Servicios Compartidos)

TI: Tecnologías de la Información

UNITEC: Universidad Tecnológica Centroamericana

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo Final de Graduación tiene como propósito construir un modelo de criterios observables para la identificación de personal técnico con potencial de alto desempeño, orientado a fortalecer los procesos de selección y contratación de la Gerencia de Tecnología de BAC Latam Honduras. La investigación surge ante la necesidad organizacional de mejorar la toma de decisiones en la contratación mediante la estructuración sistemática de criterios fundamentados en atributos observables de los candidatos, patrones de desempeño laboral documentados y competencias profesionales verificables, adaptados al entorno tecnológico de alta especialización que caracteriza a los centros de servicios compartidos financieros en la región centroamericana.

En el contexto actual de transformación digital, las organizaciones del sector financiero enfrentan una creciente demanda de talento técnico especializado en desarrollo de software, infraestructura tecnológica y servicios digitales. BAC Latam Honduras, que opera como Shared Services Center (SSC) del Grupo BAC para la región, ha implementado estrategias de innovación tecnológica y gestión del talento humano como parte de su evolución organizacional. Sin embargo, la alta competitividad del mercado laboral tecnológico en Honduras y Centroamérica dificulta la identificación de candidatos con potencial real de alto desempeño, generando riesgos asociados a rotación de personal, retrasos en proyectos estratégicos y disminución de la productividad operativa (Ramírez-Torres, 2023).

Diversos estudios en el área de gestión estratégica del talento humano evidencian que los métodos tradicionales de selección presentan limitaciones para caracterizar el potencial de desempeño futuro, especialmente en roles técnicos de alta especialización (López Gumucio, 2010). Ante esta situación, la construcción de un modelo basado en criterios observables posibilita identificar correspondencias entre los atributos de los candidatos experiencia laboral, formación académica, competencias técnicas y habilidades socioemocionales y los patrones de desempeño laboral efectivo, sin depender de análisis estadísticos que requieran condiciones de datos que la organización no puede garantizar en esta etapa de su madurez analítica.

Los patrones de desempeño del personal técnico se analizan en esta investigación a través de las perspectivas de los tres grupos de informantes consultados, el personal técnico, los líderes y responsables de Recursos Humanos y los Scrum Masters: el cumplimiento de compromisos de proyecto, la calidad técnica de los entregables, la adherencia a buenas prácticas de desarrollo de software, la capacidad de colaboración en equipos de trabajo y la permanencia junto con la contribución a la cultura organizacional. Estos criterios ayudan a caracterizar el desempeño de manera coherente con el enfoque predominantemente cualitativo adoptado y con las posibilidades reales de documentación disponibles en la Gerencia de Tecnología.

La investigación se desarrolla bajo un enfoque mixto con dominancia cualitativa, inscrito en el paradigma interpretativo-constructivista, centrado en la identificación, análisis e interpretación de criterios de selección y patrones de desempeño organizacionales. El estudio abarca el período julio-diciembre de 2025 y considera como población al personal técnico del área de desarrollo de software de la Gerencia de Tecnología de BAC Latam Honduras, así como a los líderes técnicos y responsables de Recursos Humanos vinculados a los procesos de contratación. Para ello, se aplicaron tres instrumentos de recolección: encuesta al personal técnico (Instrumento 1), entrevista estructurada a líderes y RRHH (Instrumento 2) y encuesta focalizada a Scrum Masters (Instrumento 3), respetando los criterios éticos de confidencialidad, anonimización y uso responsable de la información institucional.

El trabajo se organiza en seis capítulos. El Capítulo I presenta el planteamiento de la investigación, incluyendo los antecedentes, la definición del problema, los objetivos y la justificación. El Capítulo II desarrolla el marco teórico, que abarca el análisis de la situación actual, la conceptualización de los principales constructos y las teorías de sustento. El Capítulo III describe la metodología, incluyendo la congruencia metodológica, el enfoque, el diseño y los instrumentos del estudio. El Capítulo IV expone los resultados y el análisis de la información recopilada. El Capítulo V presenta las conclusiones y recomendaciones, y el Capítulo VI desarrolla la propuesta de aplicabilidad del modelo en el contexto de BAC Latam Honduras.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

El análisis de la relación entre los procesos de selección de personal y el desempeño laboral ha adquirido creciente relevancia en la gestión estratégica del talento humano, especialmente en organizaciones que buscan fortalecer la calidad de la contratación mediante criterios observables y evidencia histórica de desempeño. En este contexto, la evolución de los modelos tradicionales de reclutamiento hacia enfoques de gestión del talento basados en evidencia organizacional ha generado nuevas perspectivas para evaluar el talento humano en entornos complejos (Ramírez-Torres, 2023).

A nivel internacional, diversos estudios evidencian limitaciones significativas en los métodos tradicionales de selección, particularmente en entrevistas no estructuradas y evaluaciones subjetivas, cuya correspondencia con el desempeño laboral observado posterior a la contratación resulta escasa y variable (Bravo Ross & Delgado Litardo, 2022). La identificación sistemática de atributos de los candidatos como la experiencia profesional, la formación académica, las competencias técnicas y las habilidades socioemocionales mejora la calidad y la objetividad de las decisiones de selección, incluso en roles de alta especialización técnica donde los evaluadores frecuentemente carecen de marcos de referencia estandarizados.

En el ámbito tecnológico, el desempeño del personal técnico depende de la interacción entre habilidades técnicas y competencias conductuales. Atributos como el dominio de lenguajes y plataformas de programación, la experiencia en proyectos de desarrollo de software, la adaptabilidad a entornos cambiantes, la capacidad de resolución de problemas complejos, la colaboración en equipos interdisciplinarios y la orientación al aprendizaje continuo inciden directamente en la productividad y la efectividad de los proyectos tecnológicos. El análisis de patrones de desempeño observable hace posible establecer criterios claros y verificables para orientar la selección de candidatos con mayor potencial de desempeño sobresaliente (Mendieta-Ortega, Erazo-Álvarez, & Narváez-Zurita, 2020).

En el contexto latinoamericano, la implementación de analítica aplicada a la gestión del talento humano aún presenta niveles de madurez intermedios. Muchas organizaciones de la región continúan utilizando procesos de selección de carácter tradicional, con limitado aprovechamiento

de la información histórica disponible sobre desempeño y permanencia laboral. No obstante, se observa un creciente interés en la incorporación de criterios sistemáticos de evaluación que optimicen la selección y retención de talento técnico, especialmente en los sectores financiero y tecnológico, donde la demanda de profesionales especializados supera con frecuencia la oferta disponible en el mercado regional (Ramírez-Torres, 2023).

En el sector financiero, caracterizado por la innovación tecnológica permanente y la transformación digital acelerada, la gestión del talento técnico representa un factor estratégico crítico. Las áreas de tecnología requieren personal altamente especializado, capaz de atender demandas de desarrollo de software, automatización, seguridad informática y servicios digitales de alta disponibilidad. A pesar de esta realidad, muchas instituciones financieras, incluida BAC Latam Honduras, no cuentan con un modelo institucional que integre de manera sistemática la información generada en el proceso de selección con los patrones de desempeño laboral posterior, para orientar con mayor precisión las decisiones de contratación de personal técnico de alto desempeño (Ramírez-Torres, 2023).

En el caso específico de BAC Latam Honduras, la Gerencia de Tecnología desarrolla procesos estructurados de selección que incluyen evaluación curricular, pruebas técnicas, entrevistas por competencias y validación de experiencia profesional. Sin embargo, la información generada en cada etapa de este proceso no se analiza de manera integrada para identificar correspondencias entre los criterios de selección aplicados y el desempeño laboral observado en los colaboradores contratados. Esta ausencia de sistematización limita la capacidad de la organización para orientar con mayor certeza sus decisiones de contratación, reducir la incertidumbre en la evaluación de candidatos y fortalecer la gestión estratégica del recurso humano en el SSC.

En síntesis, los antecedentes revisados muestran avances relevantes a nivel internacional y latinoamericano en la aplicación de criterios sistemáticos para mejorar la selección de personal técnico. No obstante, persiste una brecha aplicada en el contexto hondureño y centroamericano, especialmente en el sector financiero-tecnológico. Esta situación justifica la necesidad de desarrollar un modelo basado en criterios observables que permita caracterizar la correspondencia entre los atributos de los candidatos y los patrones de desempeño laboral, contribuyendo al

fortalecimiento de los procesos de contratación del personal técnico en BAC Latam Honduras y generando conocimiento transferible a organizaciones similares de la región.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

En la actualidad, las organizaciones del sector financiero dependen de manera creciente del talento técnico para sostener procesos de innovación, transformación digital y desarrollo de soluciones tecnológicas de alto impacto. En este contexto, la capacidad de identificar y seleccionar personal técnico con alto potencial de desempeño representa un factor estratégico determinante para garantizar la competitividad, la eficiencia operativa y el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Mendieta-Ortega, Erazo-Álvarez, & Narváez-Zurita, 2020).

La Gerencia de Tecnología de BAC Latam Honduras desarrolla proyectos críticos relacionados con el desarrollo de software, la automatización de procesos, el soporte tecnológico regional y los servicios digitales, los cuales requieren personal altamente especializado. Para la contratación de dicho personal, la organización ejecuta procesos estructurados de selección que comprenden la evaluación curricular, las pruebas técnicas, las entrevistas por competencias y la validación de experiencia profesional. Estas etapas generan información valiosa sobre los candidatos; sin embargo, esta información no se analiza de manera sistemática para identificar correspondencias entre los criterios de selección aplicados y los patrones de desempeño laboral observados en los colaboradores contratados (Ramírez-Torres, 2023).

Como consecuencia, las decisiones de contratación pueden sustentarse en criterios parcialmente subjetivos o en análisis fragmentados de la información disponible, lo que limita la capacidad de la organización para identificar con mayor certeza a los candidatos con potencial de desempeño sobresaliente. Esta situación puede derivar en rotación técnica temprana, costos adicionales de reclutamiento y capacitación, disminución de la productividad de los equipos, retrasos en proyectos tecnológicos estratégicos y dificultades para conformar equipos de alto desempeño alineados con los objetivos del SSC (Mendieta-Ortega, Erazo-Álvarez, & Narváez-Zurita, 2020).

Ante esta situación, surge la necesidad de construir un modelo basado en criterios observables que permita integrar de manera coherente la información generada en las distintas etapas del proceso de selección evaluación curricular, pruebas técnicas, entrevistas por competencias y experiencia profesional previa y establecer su correspondencia con los patrones de desempeño laboral del personal técnico contratado. Estos patrones se expresan a través de criterios organizacionales verificables: el cumplimiento de compromisos de proyecto, la calidad técnica de los entregables, la capacidad de colaboración y trabajo en equipo, el aprendizaje continuo y la adaptación tecnológica, y la permanencia junto con la contribución a la cultura organizacional. El modelo propuesto busca orientar la toma de decisiones en contratación y contribuir a una gestión estratégica del talento humano basada en evidencia organizacional concreta, consistente con las necesidades operativas y la dirección estratégica de BAC Latam Honduras.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Se identifica la ausencia de un modelo sistemático basado en criterios observables que integre de manera consistente la información generada en el proceso de selección del personal técnico y la caracterice en correspondencia con los patrones de desempeño laboral observados, situación que limita la efectividad, la objetividad y la capacidad de análisis de la Gerencia de Tecnología de BAC Latam Honduras en la toma de decisiones de contratación (Ramírez-Torres, 2023; Mendieta-Ortega, Erazo-Álvarez, & Narváez-Zurita, 2020). Ante esta situación, la pregunta central que guía el estudio es la siguiente:

¿Cómo pueden caracterizarse los atributos del proceso de selección (evaluación curricular, pruebas técnicas, entrevistas por competencias y experiencia laboral) en correspondencia con los patrones de desempeño laboral del personal técnico, de manera que dicha caracterización permita construir un modelo de criterios observables que oriente las decisiones de contratación en la Gerencia de Tecnología de BAC Latam Honduras, durante el período julio a diciembre 2025?

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

A partir de la pregunta central, se derivan cuatro preguntas específicas de investigación, cada una vinculada directamente con un objetivo específico y con una categoría de análisis del estudio:

1. ¿Qué atributos de la evaluación curricular permiten caracterizar el perfil formativo y la trayectoria profesional del personal técnico contratado en la Gerencia de Tecnología de BAC Latam Honduras?
2. ¿De qué manera los resultados de las pruebas técnicas aplicadas durante el proceso de selección revelan criterios observables de competencia vinculados al desempeño laboral del personal técnico?
3. ¿Cuáles son los criterios de entrevista por competencias y los atributos conductuales que los actores organizacionales de la Gerencia de Tecnología consideran determinantes del desempeño sobresaliente del personal técnico?
4. ¿Cómo puede construirse un modelo de criterios observables, fundamentado en el análisis del proceso de selección y los patrones de desempeño del personal técnico, que oriente las decisiones de contratación en la Gerencia de Tecnología de BAC Latam Honduras?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de criterios observables que permita caracterizar los atributos del proceso de selección (evaluación curricular, pruebas técnicas, entrevistas por competencias y experiencia profesional previa) en correspondencia con los patrones de desempeño laboral del personal técnico de la Gerencia de Tecnología de BAC Latam Honduras, con el fin de orientar la toma de decisiones de contratación mediante evidencia cualitativa y organizacional.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar los atributos de la evaluación curricular que permiten caracterizar el perfil formativo y la trayectoria profesional del personal técnico contratado en la Gerencia de Tecnología de BAC Latam Honduras.
2. Analizar de qué manera los resultados de las evaluaciones técnicas permiten identificar criterios observables de competencia asociados al desempeño laboral del personal técnico.

3. Determinar los criterios de entrevista por competencias y los atributos conductuales que los actores organizacionales asocian al desempeño sobresaliente del personal técnico.
4. Construir un modelo de criterios observables, fundamentado en los hallazgos del proceso de selección y la experiencia profesional previa, que oriente la identificación de personal técnico con potencial de alto desempeño en la Gerencia de Tecnología de BAC Latam Honduras.

1.5 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se justifica por la necesidad de fortalecer la toma de decisiones en los procesos de selección de personal técnico en la Gerencia de Tecnología de BAC Latam Honduras, mediante la construcción de un modelo basado en criterios observables y patrones de desempeño organizacional. En un entorno caracterizado por la transformación digital continua, la innovación tecnológica acelerada y la alta competitividad en la captación de talento especializado en el mercado centroamericano, la calidad de la contratación es un factor estratégico determinante para el cumplimiento de los objetivos institucionales y la sostenibilidad operativa del SSC.

Actualmente, aunque la Gerencia de Tecnología desarrolla procesos estructurados de reclutamiento y selección de personal técnico, la información generada en estas etapas no se integra de manera sistemática para establecer su correspondencia con el desempeño laboral observado en los colaboradores contratados. Esta situación limita el aprovechamiento estratégico de los registros históricos disponibles y reduce la capacidad de la organización para identificar, de manera objetiva y replicable, los patrones de correspondencia entre los atributos de selección y el alto desempeño, lo que resulta en decisiones de contratación sustentadas parcialmente en criterios subjetivos e inconsistentes.

Desde el punto de vista estratégico, el estudio aporta a la modernización de la gestión del talento humano mediante la incorporación de una herramienta de gestión basada en evidencia organizacional cualitativa, orientada al análisis sistemático de patrones de desempeño observable. La literatura especializada evidencia que la incorporación de modelos de selección basados en competencias y criterios observables contribuye a decisiones de contratación más acertadas,

objetivas y fundamentadas en evidencia organizacional (Mendieta-Ortega, Erazo-Álvarez, & Narváez-Zurita, 2020; López Gumucio, 2010). De esta manera, la investigación contribuye a la evolución de los modelos tradicionales de gestión hacia enfoques organizacionales basados en evidencia, coherentes con las tendencias de transformación digital del sector financiero-tecnológico.

En términos organizacionales y económicos, la investigación puede generar beneficios tangibles asociados con la reducción de la rotación del personal técnico, la disminución del tiempo de adaptación de los nuevos colaboradores y la mejora en la productividad de los equipos de desarrollo de software. Un proceso de contratación más sistemático y fundamentado en evidencia organizacional optimiza la inversión en capital humano y fortalecer la competitividad de las operaciones tecnológicas regionales del Grupo BAC.

Desde el ámbito teórico, el estudio aporta conocimiento en la intersección de la gestión estratégica del talento humano, la gestión por competencias y los modelos basados en criterios observables, especialmente en contextos latinoamericanos donde la evidencia sobre la aplicación de estos enfoques en áreas tecnológicas del sector financiero es aún limitada. La investigación permitirá sistematizar la correspondencia entre los criterios del proceso de selección y los patrones de desempeño laboral del personal técnico, generando conocimiento fundamentado y transferible a organizaciones similares de la región centroamericana.

En términos metodológicos, el estudio propone un enfoque mixto con dominancia cualitativa, inscrito en el paradigma interpretativo-constructivista, que resulta coherente con la naturaleza del fenómeno estudiado, con la disponibilidad de información organizacional y con los objetivos propositivos del trabajo. Este enfoque garantiza que el modelo construido sea directamente aplicable al entorno organizacional de BAC Latam Honduras, operacionalizable mediante criterios observables y verificables, y desarrollado sin depender de análisis estadísticos que las condiciones actuales de disponibilidad de información no permitirían sostener con rigor.

Desde la perspectiva social y profesional, la investigación promueve prácticas de contratación más objetivas, transparentes y basadas en méritos, reduciendo la subjetividad inherente a los

procesos de evaluación de candidatos. Esto favorece procesos de selección más equitativos, contribuye a la formación de equipos técnicos de alto desempeño y fortalece la confianza institucional en los procesos de gestión del talento humano. La confluencia de estas cinco dimensiones de justificación práctica, estratégica, teórica, metodológica y social sustenta la pertinencia académica y organizacional de la presente investigación y avala su contribución al campo de la gestión estratégica del talento en entornos tecnológicos altamente competitivos.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

El presente capítulo establece la base teórica del estudio mediante la revisión de la literatura vinculada a la selección de personal técnico y al alto desempeño en contextos tecnológicos. En primer término se analiza la situación actual en sus niveles de macroentorno, microentorno y análisis interno; a continuación se conceptualizan los temas afines al problema de investigación; luego se profundiza en las dos teorías de sustento que articulan el estudio, la Teoría del Capital Humano de Becker (1993) y la Teoría de Competencias de McClelland (1973), junto con las metodologías desarrolladas por otros investigadores; y se cierra con el marco legal aplicable al manejo de información laboral en Honduras.

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

El entorno organizacional de BAC Latam Honduras, particularmente en la Gerencia de Tecnología, se caracteriza por un ritmo acelerado de transformación digital y la adopción de soluciones tecnológicas avanzadas. La institución enfrenta la necesidad de incorporar y retener personal técnico altamente especializado en áreas críticas como desarrollo de software, automatización, soporte tecnológico y servicios digitales, funciones esenciales para garantizar la competitividad, la eficiencia operativa y la continuidad de los servicios ofrecidos a la región centroamericana.

Los procesos de selección de personal técnico en BAC Latam Honduras incluyen actualmente la evaluación curricular, pruebas técnicas, entrevistas estructuradas y validación de experiencia profesional. Sin embargo, la información generada durante estas etapas no se analiza de manera sistemática para identificar las correspondencias entre los criterios de selección aplicados y los patrones de desempeño laboral observados en el personal contratado. Esta limitación reduce la capacidad de la organización para tomar decisiones de contratación basadas en evidencia organizacional y criterios homogéneos, afectando la asignación eficiente del talento a proyectos estratégicos y la consolidación de equipos de alto desempeño.

El mercado laboral tecnológico en Tegucigalpa, así como en otras regiones de Centroamérica, se caracteriza por una elevada competitividad en la captación y retención de talento especializado. La rotación de personal técnico, la falta de estandarización en los criterios de evaluación y la limitada utilización de los registros históricos de desempeño son factores que inciden directamente en la productividad de los proyectos tecnológicos y en la efectividad de los equipos de desarrollo. Estas condiciones evidencian la necesidad de fortalecer los procesos de selección mediante herramientas y modelos que permitan un análisis sistemático de competencias, experiencia profesional y patrones de desempeño observado.

Estudios sobre gestión estratégica del talento humano en entornos tecnológicos destacan que la incorporación de criterios observables y la utilización de información histórica de desempeño contribuyen significativamente a mejorar la objetividad y consistencia de las decisiones de selección (Mendieta-Ortega, Erazo-Álvarez, & Narváez-Zurita, 2020; Ramírez-Torres, 2023). La implementación de modelos de selección basados en evidencia organizacional no solo reduce la subjetividad en los procesos de contratación, sino que también optimiza la asignación del talento a proyectos estratégicos, fortalecer la productividad y mejorar la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos de innovación y eficiencia operativa.

En consecuencia, la situación actual de BAC Latam Honduras revela la necesidad de desarrollar un modelo sistemático de selección de personal técnico que integre información histórica de desempeño y criterios observables derivados de las etapas de reclutamiento y evaluación. Dicho modelo permitirá caracterizar la correspondencia entre los atributos de los candidatos y los patrones de desempeño observados en colaboradores de alto desempeño, fortaleciendo la toma de decisiones de contratación y contribuyendo a consolidar un entorno organizacional más eficiente y competitivo.

2.1.1 MACROENTORNO

Durante la última década, los entornos empresariales del sector financiero han experimentado un proceso acelerado de transformación digital, impulsado por la automatización, el desarrollo de plataformas digitales, la banca móvil y la analítica organizacional. Este fenómeno ha incrementado significativamente la demanda de talento técnico especializado en áreas como desarrollo de

software, infraestructura tecnológica, ciberseguridad, automatización y análisis de datos, especialmente en organizaciones que operan como Shared Services Centers (SSC) en la región centroamericana (World Economic Forum, 2023).

2.1.1.1 TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y COMPETENCIAS REQUERIDAS

El desarrollo de plataformas tecnológicas y servicios compartidos ha modificado de manera sustancial las competencias requeridas en el personal técnico. Según el Foro Económico Mundial (2023), los perfiles con mayor demanda incluyen habilidades avanzadas en programación, análisis de datos, gestión de proyectos tecnológicos, seguridad informática y adaptabilidad a entornos ágiles. Esta situación genera una competencia intensa entre empresas por atraer y retener talento calificado, lo cual resulta crítico para los SSC que prestan servicios a múltiples países y dependen de la eficiencia tecnológica para garantizar la continuidad operativa regional.

2.1.1.2 CONTEXTO REGIONAL EN CENTROAMÉRICA

En Centroamérica, los centros de servicios compartidos financieros han incrementado su relevancia como mecanismos estratégicos para optimizar costos, estandarizar procesos y brindar soporte tecnológico a operaciones regionales. Estudios recientes indican que la región enfrenta desafíos importantes relacionados con la disponibilidad de talento técnico, la rotación laboral y las brechas de competencias, factores que impactan directamente la eficiencia y competitividad de los SSC (Deloitte, 2023). La digitalización de procesos financieros ha impulsado la adopción de metodologías de selección más estructuradas y fundamentadas en evidencia organizacional, orientadas al análisis sistemático de información sobre atributos y desempeño del personal técnico para fortalecer la toma de decisiones en contratación (Davenport & Harris, 2017).

2.1.1.3 COMPETITIVIDAD Y TALENTO TÉCNICO

El mercado laboral tecnológico en Centroamérica se caracteriza por la escasez de profesionales altamente especializados en tecnologías críticas, lo que incrementa la competencia entre organizaciones por captar y retener talento. La rotación de personal y la falta de alineamiento entre competencias técnicas y requerimientos organizacionales elevan los riesgos operativos y pueden

afectar la continuidad de los servicios prestados por los SSC (McKinsey Global Institute, 2021). En este contexto, la capacidad de identificar y documentar criterios observables de desempeño se convierte en un factor estratégico para fortalecer la eficiencia operativa y la competitividad regional. En el caso específico de BAC Latam Honduras, que opera como un SSC de soporte tecnológico regional, la implementación de modelos de selección basados en criterios observables orienta decisiones de contratación más objetivas, consistentes y alineadas con los objetivos de la Gerencia de Tecnología (IBM, 2022).

En síntesis, el análisis del macroentorno evidencia que BAC Latam Honduras enfrenta un mercado competitivo y complejo para la captación y retención de talento técnico, caracterizado por la escasez de perfiles especializados, alta rotación en sectores críticos, creciente digitalización de servicios financieros y la necesidad de decisiones de contratación fundamentadas en evidencia organizacional. En este contexto, el desarrollo de un modelo de selección basado en criterios observables y patrones de desempeño representa una respuesta estratégica pertinente, alineada con las tendencias regionales y con la realidad operativa del SSC financiero.

2.1.2 MICROENTORNO

BAC Latam Honduras opera como un Shared Services Center (SSC) del Grupo BAC, proporcionando soporte tecnológico y servicios especializados a distintas filiales de la región. Su enfoque no está orientado directamente a la banca tradicional de cara al cliente, sino a la gestión centralizada de procesos tecnológicos y administrativos, asegurando la eficiencia operativa y la estandarización de servicios en varios países de Centroamérica. La Gerencia de Tecnología representa el núcleo estratégico de la organización, encargada de garantizar la continuidad, innovación y escalabilidad de las plataformas digitales que soportan los procesos financieros y administrativos del grupo.

El capital humano técnico es el recurso estratégico central para la operación del SSC. El personal de la Gerencia de Tecnología participa en funciones complejas que incluyen desarrollo de software corporativo, integración y mantenimiento de sistemas regionales, automatización de procesos internos, gestión de infraestructura tecnológica y ciberseguridad, análisis de información e inteligencia de negocio, e implementación de metodologías ágiles. Estas funciones demandan un

perfil con competencias técnicas avanzadas, pensamiento crítico, adaptabilidad a entornos cambiantes y habilidades para trabajar en equipos multidisciplinarios. La calidad y preparación de los equipos técnicos impacta directamente en la eficiencia operativa, la innovación tecnológica y la continuidad de los servicios regionales.

Los procesos de selección en BAC Latam Honduras buscan garantizar la incorporación de talento con las competencias necesarias para enfrentar la complejidad de las operaciones. Actualmente, estos procesos incluyen evaluación curricular, pruebas técnicas, entrevistas estructuradas y revisión de experiencia profesional, permitiendo evaluar tanto habilidades técnicas como competencias socioemocionales relevantes para entornos de trabajo colaborativos y dinámicos. No obstante, la información obtenida en estas etapas no se integra de manera sistemática para caracterizar la correspondencia entre los criterios de selección y los patrones de desempeño laboral observados posteriormente, lo que limita la capacidad de la organización para orientar con mayor certeza sus decisiones de contratación y proyectar la contribución efectiva de los candidatos a los proyectos regionales.

2.1.2.1 RETENCIÓN Y ROTACIÓN DEL TALENTO TÉCNICO

Uno de los principales retos del microentorno es la alta rotación del personal técnico, patrón recurrente en los sectores tecnológicos de los SSC financieros en Latinoamérica. La competencia por profesionales con habilidades en desarrollo de software, infraestructura digital y ciberseguridad es intensa, lo que provoca que los colaboradores más calificados puedan ser atraídos por otras empresas con paquetes de compensación más competitivos o proyectos de mayor innovación. Esta rotación impacta directamente en la productividad de los equipos, genera sobrecarga operativa y puede retrasar la entrega de proyectos estratégicos, aumentando los costos operativos y afectando la continuidad de los servicios regionales.

2.1.2.2 IMPACTO DE LA DIGITALIZACIÓN Y METODOLOGÍAS ÁGILES

El entorno tecnológico altamente digitalizado exige que los equipos técnicos trabajen bajo metodologías ágiles y prácticas de mejora continua, adaptándose con rapidez a cambios en sistemas, procesos y requerimientos de seguridad. La adopción de estas metodologías requiere que

el personal posea no solo habilidades técnicas avanzadas, sino también competencias socioemocionales como colaboración, adaptabilidad y resiliencia. La falta de alineamiento entre las capacidades del personal seleccionado y las exigencias reales de los proyectos puede afectar la eficiencia operativa, la calidad del software desarrollado y la capacidad de innovación del SSC.

2.1.2.3 COMPARACIÓN CON PRÁCTICAS DE OTROS SSC FINANCIEROS EN CENTROAMÉRICA

En comparación con otros SSC financieros de la región, BAC Latam Honduras enfrenta desafíos similares en términos de escasez de talento, rotación laboral y brechas de competencias técnicas, pero se diferencia por su enfoque estratégico en servicios tecnológicos regionales de alta complejidad. La incorporación de criterios observables en los procesos de selección se ha consolidado en los SSC más avanzados como una práctica diferenciadora que orienta la asignación del talento y reducir los riesgos asociados a contrataciones ineficientes (Deloitte, 2023; IBM, 2022).

El análisis del microentorno evidencia así que, aunque existen procesos de selección estructurados, la organización requiere de un modelo sistemático que establezca la correspondencia entre los criterios de selección y los patrones de desempeño laboral, orientando con mayor objetividad las decisiones de contratación y fortaleciendo la competitividad del SSC en la región.

2.1.3 ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno tiene como objetivo identificar los factores y condiciones internas de BAC Latam Honduras que influyen directamente en la gestión del talento técnico y en la efectividad de los procesos de selección. Esta perspectiva hace posible evaluar la capacidad de la organización para atraer, seleccionar y retener profesionales altamente especializados, así como para fortalecer el desempeño y la productividad de la Gerencia de Tecnología, área crítica para la operación regional del grupo BAC (Lawler & Boudreau, 2015; Davenport & Harris, 2017).

2.1.3.1 CONTEXTO ORGANIZACIONAL

BAC Latam Honduras opera como un Shared Services Center enfocado en brindar soporte tecnológico y operativo a las distintas filiales del grupo en Centroamérica. La Gerencia de Tecnología es el núcleo estratégico de la organización, siendo responsable del desarrollo, mantenimiento e innovación de plataformas digitales, soluciones de automatización y servicios tecnológicos que soportan procesos operativos, financieros y administrativos a nivel regional (Ramírez-Torres, 2023). La dependencia de talento técnico altamente especializado convierte la contratación en un proceso de alto valor estratégico: los profesionales requeridos deben poseer competencias avanzadas en desarrollo de software, infraestructura tecnológica, metodologías ágiles y análisis de información, así como la capacidad de adaptarse a un entorno dinámico y de alta exigencia (Mendieta-Ortega, Erazo-Álvarez, & Narváez-Zurita, 2020).

2.1.3.2 PROCESOS DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN TÉCNICA

Los procesos de selección de BAC Latam Honduras se basan en la combinación de evaluación curricular, entrevistas estructuradas y pruebas técnicas, orientadas a verificar competencias profesionales, experiencia laboral y habilidades técnicas específicas. Sin embargo, la evaluación de los procesos históricos indica que, a pesar de contar con procedimientos estandarizados, persiste un componente significativo de subjetividad, vinculado a la percepción de los evaluadores y a la experiencia empírica de los líderes técnicos, sin que exista un marco de referencia sistemático que articule los resultados de la selección con los patrones de desempeño observados posteriormente (Society for Human Resource Management, 2021). Esta situación genera desafíos importantes en la identificación de talento de alto desempeño, incluyendo la variabilidad en el rendimiento de los nuevos colaboradores, tiempos prolongados de adaptación y rotación temprana del personal técnico.

2.1.3.3 LIMITACIONES DE LOS ENFOQUES TRADICIONALES

Los enfoques convencionales de selección presentan limitaciones relevantes en entornos tecnológicos altamente especializados. La baja estandarización de algunas evaluaciones, la ausencia de un marco de criterios observables sistemático y la limitada integración de la

información histórica de desempeño dificultan orientar objetivamente las decisiones de contratación. Según Lawler & Boudreau (2015), las organizaciones que no incorporan evidencia organizacional estructurada en la gestión del talento humano enfrentan dificultades para identificar los factores que caracterizan el desempeño sobresaliente, lo que aumenta los riesgos de contrataciones poco eficientes y reduce la efectividad global de los procesos de selección. Además, la ausencia de criterios homogéneos puede derivar en decisiones inconsistentes, afectando la objetividad y equidad en la selección de personal técnico (Deloitte, 2023).

2.1.3.4 IMPORTANCIA ESTRATÉGICA DE LA IDENTIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO

En entornos tecnológicos, el desempeño laboral de los colaboradores impacta directamente en la eficiencia operativa, la calidad de los productos y servicios tecnológicos, la capacidad de innovación y la satisfacción de los clientes internos y externos del SSC (IBM, 2022). Por ello, la implementación de un modelo basado en criterios observables y patrones de desempeño representa una herramienta estratégica de alto valor organizacional. La gestión del talento basada en evidencia organizacional ayuda a orientar la selección de candidatos con mayor potencial de desempeño, reducir la subjetividad en la toma de decisiones y optimizar la asignación de recursos humanos a proyectos estratégicos. Asimismo, contribuye a mitigar los riesgos asociados a la rotación de personal, la sobrecarga operativa y la variabilidad en el desempeño de los equipos de desarrollo (Davenport & Harris, 2017; McKinsey Global Institute, 2021).

2.1.3.5 SÍNTESIS DEL ANÁLISIS INTERNO

En síntesis, el análisis interno evidencia que BAC Latam Honduras cuenta con una estructura tecnológica consolidada y procesos de selección establecidos; sin embargo, persisten desafíos críticos que limitan la capacidad de identificar y retener talento técnico de alto desempeño. La dependencia de criterios subjetivos, la falta de integración de la información histórica disponible y la escasa utilización de marcos de referencia basados en criterios observables generan una oportunidad significativa para implementar un modelo de selección que oriente las decisiones de contratación de manera más objetiva, estratégica y alineada con la transformación digital del SSC. El desarrollo de dicho modelo permitirá a BAC Latam Honduras fortalecer la calidad de su

contratación, mejorar la retención del talento técnico y asegurar la disponibilidad de profesionales altamente competentes para garantizar la eficiencia operativa y la continuidad de los servicios tecnológicos regionales.

2.2 CONCEPTUALIZACIÓN

2.2.1 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La gestión del talento humano es un enfoque estratégico orientado a desarrollar, potenciar y alinear las capacidades de los colaboradores con los objetivos organizacionales. En entornos tecnológicos como BAC Latam Honduras, el conocimiento especializado y la capacidad de innovación son factores críticos para la competitividad. Por ello, la gestión del talento no solo abarca los procesos tradicionales de reclutamiento, selección y capacitación, sino también la incorporación de metodologías basadas en evidencia organizacional y criterios sistemáticos que permitan tomar decisiones de contratación más objetivas y consistentes (Chiavenato, 2017; Alles, 2015).

El concepto tiene su origen en la administración de personal de inicios del siglo XX, centrada en el control y registro de la mano de obra, y evolucionó hacia la administración de recursos humanos y, más recientemente, hacia la gestión estratégica del talento, que concibe a las personas como capital y no como costo (Chiavenato, 2017). Esta transición refleja dos escuelas complementarias: la perspectiva económica del capital humano, que valora la formación y la experiencia como inversiones productivas (Becker, 1993), y la perspectiva de competencias, que desplaza el énfasis de las credenciales hacia los comportamientos que predicen el desempeño (McClelland, 1973). El consenso contemporáneo, recogido por los marcos de analítica del talento, integra ambas visiones y sustenta las decisiones de personal en evidencia verificable (McKinsey Global Institute, 2021).

2.2.2 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN BASADA EN EVIDENCIA

El reclutamiento y la selección de personal buscan atraer, evaluar y contratar candidatos cuya combinación de habilidades técnicas, experiencia y competencias conductuales se asocie con un

desempeño sobresaliente en el entorno organizacional. En contextos tecnológicos, los métodos tradicionales requieren complementarse con pruebas técnicas, entrevistas por competencias y análisis sistemático de la información disponible, con el propósito de reducir la subjetividad en la evaluación de candidatos y fortalecer la objetividad en la identificación de potencial de desempeño (Dessler, 2020; López Gumucio, 2010).

La selección de personal como práctica sistemática surge de la psicología industrial de principios del siglo XX, que introdujo las primeras pruebas estandarizadas para predecir el rendimiento laboral. Con el tiempo evolucionó desde un enfoque centrado en credenciales y entrevistas no estructuradas hacia modelos basados en evidencia, que privilegian instrumentos con mayor poder predictivo, como las pruebas de trabajo y las entrevistas estructuradas por competencias (Dessler, 2020). Coexisten así una tradición psicométrica, orientada a la medición estandarizada, y una tradición basada en competencias, orientada a la observación del comportamiento; el consenso actual, propio de la gestión de recursos humanos basada en evidencia, sostiene que la combinación de fuentes verificables reduce la subjetividad y mejora la calidad de las decisiones de contratación (Society for Human Resource Management, 2021).

2.2.3 COMPETENCIAS Y EVALUACIÓN TÉCNICA

Las competencias profesionales integran conocimientos, habilidades y comportamientos que caracterizan el desempeño laboral. En BAC Latam Honduras, la selección de personal técnico se enfoca en dos grandes tipos de competencias: las técnicas programación, infraestructura, metodologías ágiles, análisis de sistemas y las conductuales, trabajo en equipo, adaptabilidad, resolución de problemas, comunicación técnica. La evaluación técnica mediante pruebas prácticas, simulaciones y estudios de caso hace posible verificar cualitativamente estas competencias, constituyendo un componente clave para la caracterización del potencial de desempeño de los candidatos (Society for Human Resource Management, 2022; McClelland, 1973).

El concepto de competencia se origina formalmente con McClelland (1973), quien propuso evaluar la competencia demostrada en lugar de la aptitud general o las credenciales académicas, al constatar que estas predecían débilmente el desempeño. A partir de ese planteamiento se desarrollaron distintas escuelas: la corriente conductual de origen estadounidense, centrada en los

comportamientos observables asociados al desempeño superior; la corriente funcional, orientada a resultados y estándares ocupacionales; y la corriente integradora, que articula conocimientos, habilidades y actitudes (Alles, 2015). El consenso vigente concibe la competencia como un constructo observable y evaluable, lo que justifica el uso de pruebas prácticas y simulaciones para su verificación cualitativa (Society for Human Resource Management, 2022).

2.2.4 DESEMPEÑO LABORAL Y EXPERIENCIA PROFESIONAL

El desempeño laboral refleja el grado en que un colaborador cumple con sus responsabilidades y contribuye al logro de los objetivos organizacionales. En el contexto tecnológico de BAC Latam Honduras, el desempeño se evalúa cualitativamente a través de criterios observables como la productividad, la calidad técnica de los entregables, el cumplimiento de compromisos de proyecto y la capacidad de innovación. La experiencia profesional previa influye en la rapidez de adaptación, la autonomía operativa y la efectividad en proyectos de alta complejidad; sin embargo, no garantiza por sí sola un desempeño sobresaliente, por lo que debe analizarse en conjunto con las competencias técnicas y conductuales observadas durante el proceso de selección (Campbell, 1990; Bravo Ross & Delgado Litardo, 2022).

El estudio sistemático del desempeño laboral se consolidó con el modelo multidimensional de Campbell (1990), que concibió el desempeño como un comportamiento evaluable y no como un simple resultado, diferenciando sus componentes técnicos y contextuales. Esta conceptualización evolucionó hacia la distinción entre desempeño de tarea, ligado a las funciones propias del puesto, y desempeño contextual, asociado a la colaboración y la adaptabilidad, dimensiones especialmente relevantes en entornos ágiles. Respecto de la experiencia profesional, la teoría del capital humano la concibe como capital acumulado que incrementa la productividad (Becker, 1993); no obstante, la evidencia contemporánea matiza que la experiencia, por sí sola, no asegura un desempeño sobresaliente si no se acompaña de competencias conductuales observables (Bravo Ross & Delgado Litardo, 2022).

2.2.5 PEOPLE ANALYTICS Y CRITERIOS OBSERVABLES EN LA GESTIÓN DEL TALENTO

La gestión del talento basada en evidencia organizacional es una disciplina que utiliza el análisis sistemático de información sobre atributos, competencias y desempeño del personal para fortalecer la toma de decisiones en los procesos de selección, retención y desarrollo del talento humano. A diferencia de los enfoques cuantitativos de People Analytics orientados al análisis estadístico masivo de datos y a la construcción de modelos de regresión o clasificación algorítmica, la gestión basada en evidencia organizacional desde un enfoque cualitativo se centra en la identificación, interpretación y sistematización de patrones observables de desempeño, derivados del análisis de registros organizacionales, entrevistas con actores clave y documentación de los procesos de selección (Davenport & Harris, 2017).

Este enfoque resulta especialmente pertinente para organizaciones como BAC Latam Honduras, donde el volumen de personal analizado y las condiciones de acceso a la información no permiten la construcción de modelos estadísticos inferenciales, pero sí posibilitan el desarrollo de modelos de criterios observables fundamentados en evidencia organizacional real. La gestión del talento basada en evidencia reduce la subjetividad en las decisiones de contratación, sistematizar la información generada en los procesos de selección y orientar la identificación de candidatos con potencial de alto desempeño mediante criterios verificables y replicables (Ramírez-Torres, 2023). De esta manera, se constituye en el fundamento conceptual que articula la gestión estratégica del talento humano con el modelo propositivo que esta investigación busca construir.

2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO

2.3.1 TEORÍA DEL CAPITAL HUMANO

La Teoría del Capital Humano, propuesta por Gary Becker (1993), postula que los conocimientos, habilidades, experiencias y competencias de los individuos son un activo estratégico capaz de generar valor económico y ventaja competitiva para las organizaciones. Desde esta perspectiva, la productividad y el desempeño laboral no dependen únicamente de los recursos materiales o tecnológicos disponibles, sino en gran medida de la calidad del capital humano,

entendida como resultado de la inversión en educación, formación profesional, capacitación técnica y desarrollo continuo de competencias.

En entornos tecnológicos, esta teoría adquiere relevancia crítica, ya que la calidad del capital humano determina directamente la capacidad de innovación, la eficiencia de los procesos y la adaptación a nuevas herramientas y metodologías. Atributos como el nivel de formación académica, las certificaciones técnicas obtenidas, la experiencia en proyectos tecnológicos y el desarrollo de habilidades especializadas constituyen expresiones observables del capital humano acumulado y representan insumos fundamentales para caracterizar el potencial de desempeño de los candidatos en el contexto de selección.

El enfoque del capital humano resulta coherente con la gestión del talento basada en evidencia organizacional, ya que da fundamento al análisis de los atributos de los candidatos formación, certificaciones, experiencia previa en correspondencia con los patrones de desempeño observados en los colaboradores ya integrados a la organización. En el contexto de la selección de personal técnico, identificar la correspondencia entre la trayectoria formativa y profesional de un candidato y los patrones de desempeño de colaboradores de alto desempeño proporciona criterios cualitativos sólidos para orientar las decisiones de contratación (Becker, 1993).

Becker (1993) sostiene que las organizaciones que identifican, desarrollan y retienen talento técnico altamente calificado obtienen ventajas competitivas sostenibles, dado que su capital humano es un recurso difícil de imitar. Esta afirmación es especialmente relevante para BAC Latam Honduras, donde la Gerencia de Tecnología depende de profesionales con capacidades especializadas para sostener la continuidad y la innovación de los servicios regionales. La Teoría del Capital Humano proporciona así el fundamento conceptual para justificar la construcción de un modelo de criterios observables que sistematice la correspondencia entre los atributos de formación y trayectoria profesional de los candidatos y los patrones de desempeño esperados en la organización.

2.3.2 TEORÍA DE COMPETENCIAS

La Teoría de Competencias, desarrollada por David McClelland (1973), propone que el desempeño superior en el trabajo no depende únicamente de los conocimientos académicos o de la inteligencia general del individuo, sino de un conjunto de competencias subyacentes, observables y caracterizables, que incluyen habilidades técnicas, capacidades cognitivas, actitudes, comportamientos y motivaciones. Estas competencias determinan la efectividad de los individuos al enfrentar situaciones laborales reales y ayudan a diferenciar, mediante evidencia observable, a los colaboradores de alto desempeño de aquellos con desempeño promedio.

En contextos tecnológicos, las competencias críticas para el desempeño sobresaliente incluyen el pensamiento analítico, la resolución de problemas complejos, el aprendizaje continuo, la colaboración interdisciplinaria, la innovación y la adaptabilidad. La caracterización de estas competencias se realiza a través de entrevistas estructuradas por competencias, pruebas situacionales, ejercicios técnicos y análisis de evaluaciones de desempeño, instrumentos que ayudan a identificar cualitativamente los atributos conductuales asociados al potencial de alto desempeño laboral.

La Teoría de Competencias es coherente con el enfoque predominantemente cualitativo de esta investigación, ya que hace posible analizar los comportamientos, respuestas y atributos observados durante el proceso de selección desde una perspectiva interpretativa, identificando la correspondencia entre competencias evaluadas y patrones de desempeño observados en la organización. Al evaluar a un candidato técnico, la identificación de competencias como la resolución de problemas, la comunicación técnica y la adaptabilidad puede establecerse en correspondencia con los criterios de desempeño observados en colaboradores que se han desempeñado de manera sobresaliente en proyectos de desarrollo ágil dentro del SSC.

Además, McClelland (1973) resalta que las competencias no son estáticas: se desarrollan, fortalecen y expresan de manera diferencial según el contexto y las oportunidades de aprendizaje. Este principio enfatiza la necesidad de políticas de gestión del talento basadas en evidencia organizacional que permitan no solo seleccionar candidatos con el perfil de competencias más adecuado, sino también proyectar planes de desarrollo que potencien sus capacidades dentro de la

organización. En BAC Latam Honduras, la aplicación de esta teoría da fundamento al modelo de criterios observables en un marco conceptual sólido, enriqueciendo la interpretación de los atributos de los candidatos más allá de los criterios curriculares formales y fortaleciendo la pertinencia de las decisiones de contratación.

Tabla 1. Comparación de las teorías de sustento y su correspondencia con el modelo propuesto.

Dimensión de comparación	Teoría del Capital Humano (Becker, 1993)	Teoría de Competencias (McClelland, 1973)
Premisa central	La formación y la experiencia son inversiones que elevan la productividad futura del trabajador.	Las competencias demostradas predicen el desempeño mejor que las credenciales o las pruebas de inteligencia.
Constructo central	Capital humano acumulado: educación, capacitación y experiencia.	Competencias observables: conocimientos, habilidades y conductas efectivas.
Qué explica el desempeño	El acervo de conocimientos y la inversión continua en formación.	La conducta efectiva demostrada en situaciones reales de trabajo.
Operacionalización en este estudio	Verificación del perfil formativo y de la capacitación continua (Instrumentos 1 y 2).	Evaluación técnica práctica, entrevista conductual y prueba en entorno simulado (Instrumentos 1 y 3).
Criterios del modelo que sustenta	Criterios 1, 5 y 6: perfil formativo, mejora continua y validación longitudinal.	Criterios 2, 3 y 4: evaluación técnica, entrevista conductual y prueba simulada.
Aporte diferenciado al modelo	Aporta la dimensión de trayectoria e inversión: qué trae el candidato.	Aporta la dimensión de demostración: qué evidencia el candidato en la práctica.

Fuente: Elaboración propia con base en Becker (1993) y McClelland (1973).

2.4 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS

2.4.1 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN MIXTA APLICADA CON DOMINANCIA CUALITATIVA

La presente investigación se desarrolla bajo un enfoque de investigación mixta aplicada con dominancia cualitativa, debido a que busca comprender y analizar los criterios observables y los

patrones de desempeño asociados al personal técnico de alto desempeño dentro de la Gerencia de Tecnología de BAC Latam Honduras. Este enfoque ayuda a interpretar fenómenos organizacionales complejos relacionados con la selección, el desempeño y la adaptación del talento técnico en un entorno tecnológico y financiero altamente dinámico, sin recurrir a estadística inferencial para establecer las relaciones entre los elementos estudiados.

La investigación cualitativa se orienta a comprender realidades organizacionales a partir del análisis de comportamientos, experiencias, competencias y prácticas observables dentro de contextos específicos. Según Hernández Sampieri, Fernández-Collado y Baptista Lucio (2014), este enfoque posibilita analizar fenómenos en su ambiente natural, interpretando significados y relaciones desde una perspectiva contextualizada y aplicada. En el contexto de la presente investigación, la dominancia cualitativa del enfoque resulta pertinente porque el estudio no pretende construir un modelo estadístico ni establecer relaciones matemáticas entre variables, sino diseñar un modelo organizacional basado en criterios observables que oriente la identificación de candidatos cuyos atributos se correspondan con los patrones de alto desempeño laboral en la organización.

El análisis se centra en elementos del proceso de selección y del desempeño del personal técnico, tales como la experiencia profesional, las competencias técnicas, la capacidad de adaptación, la colaboración, el aprendizaje continuo y el cumplimiento de compromisos de proyecto. Estos atributos poseen una naturaleza organizacional y conductual que requiere ser comprendida desde una perspectiva interpretativa y aplicada al entorno real de BAC Latam Honduras, razón por la cual el enfoque mixto con dominancia cualitativa resulta metodológicamente adecuado y congruente con los objetivos propositivos del estudio.

La dimensión aplicada de la investigación se refleja en que el estudio no se limita a la generación de conocimiento teórico, sino que busca producir una herramienta organizacional funcional y contextualizada: un modelo de criterios observables directamente utilizable para fortalecer los procesos de contratación dentro del SSC. La metodología adoptada también da cabida a la perspectiva de los actores organizacionales vinculados al proceso de contratación, personal de Recursos Humanos, líderes técnicos y responsables de equipos tecnológicos, lo que favorece la

identificación de criterios de desempeño y competencias requeridas con base en el conocimiento práctico de quienes participan directamente en dichos procesos.

2.4.2 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN ACCIÓN PARTICIPATIVA (IAP)

La Investigación Acción Participativa (IAP) es una metodología orientada a generar conocimiento aplicado mediante la participación de los actores involucrados en la problemática organizacional estudiada. Este enfoque integra procesos de análisis, reflexión y construcción de propuestas de mejora dentro de contextos reales, permitiendo desarrollar soluciones alineadas con las necesidades y dinámicas propias de la organización. Según Fals Borda (2006), la IAP busca vincular el conocimiento científico con la realidad social y organizacional, promoviendo la participación de los actores involucrados en la identificación de problemas y la construcción de soluciones contextualizadas. De igual manera, Lewin (1946) plantea que la investigación orientada a la acción hace posible comprender fenómenos organizacionales mientras se generan procesos de mejora dentro de las instituciones.

En la presente investigación, la IAP resulta pertinente porque el estudio busca construir un modelo aplicable al contexto operativo de BAC Latam Honduras, considerando las características específicas de la Gerencia de Tecnología y de los procesos de contratación de personal técnico. La participación de actores organizacionales es un componente esencial para comprender las competencias, comportamientos y criterios que la organización asocia al desempeño sobresaliente de su personal técnico. En este sentido, la investigación incorpora la perspectiva de profesionales vinculados al proceso de selección y gestión del talento humano: líderes técnicos, responsables de contratación y personal relacionado con la supervisión de equipos tecnológicos.

La IAP ayuda a identificar necesidades organizacionales reales, validar criterios de evaluación con quienes los aplican cotidianamente y comprender los factores que influyen en el desempeño laboral dentro del entorno tecnológico del SSC. A diferencia de los enfoques exclusivamente teóricos, esta metodología favorece la construcción de propuestas funcionales y con respaldo organizacional, incrementando la viabilidad y la aceptación institucional del modelo desarrollado. En organizaciones tecnológicas como BAC Latam Honduras, donde el desempeño del personal impacta directamente en la continuidad operativa, la innovación y la calidad de los servicios

regionales, la participación de actores internos resulta esencial para garantizar que los criterios definidos en el modelo respondan a necesidades reales y verificables del entorno organizacional.

En cuanto a los instrumentos utilizados por otros investigadores, la literatura revisada muestra una preferencia por la combinación de cuestionarios con valoraciones de percepción y entrevistas aplicadas a actores clave de la organización: Mendieta-Ortega et al. (2020) se apoyaron en técnicas de encuesta para caracterizar las competencias asociadas al rendimiento laboral, mientras que Bravo Ross y Delgado Litardo (2022) analizaron la relevancia de las entrevistas frente a las pruebas psicológicas como instrumentos de selección. Estas decisiones instrumentales orientaron el diseño de los tres instrumentos propios de esta investigación, descritos en el Capítulo III, que combinan encuestas con valoraciones de percepción y una entrevista estructurada con preguntas abiertas.

2.5 MARCO LEGAL

2.5.1 CÓDIGO DEL TRABAJO DE HONDURAS

El Código del Trabajo de Honduras es el principal marco normativo en materia laboral y regula las relaciones entre empleadores y trabajadores, estableciendo derechos, obligaciones y condiciones laborales (Congreso Nacional de Honduras, 1959). Este código establece principios fundamentales relacionados con la contratación, las condiciones de trabajo, los derechos del trabajador, las obligaciones del empleador, la estabilidad laboral y la terminación de la relación laboral.

En el contexto de esta investigación, el Código del Trabajo es relevante porque los procesos de selección y contratación del personal técnico deben alinearse con los principios de igualdad de oportunidades, no discriminación y transparencia. La aplicación del modelo de criterios observables propuesto debe respetar estas normas, garantizando que las decisiones de contratación se fundamenten en criterios objetivos y verificables, reduciendo la subjetividad y asegurando la legalidad y equidad de los procedimientos de selección.

De manera específica, el Código del Trabajo regula el período de prueba en su artículo 49, el cual no puede exceder de sesenta (60) días y tiene por objeto que el empleador aprecie las aptitudes

del trabajador y que este valore la conveniencia de las condiciones de trabajo (Congreso Nacional de Honduras, 1959). Los artículos 50 al 52 complementan esta figura al exigir que se estipule por escrito, permitir su prórroga dentro del límite de sesenta días y facultar a cualquiera de las partes para terminar la relación sin responsabilidad durante dicho lapso. Esta disposición es directamente pertinente para la propuesta, pues el período de prueba constituye el marco legal dentro del cual la organización valora la idoneidad del personal recién contratado. El modelo de criterios observables aporta evidencia estructurada para esa valoración y, mediante la validación longitudinal de la Calidad de Contratación a seis y doce meses, extiende el seguimiento más allá del límite legal, articulando la evaluación de aptitudes que la ley prevé con un mecanismo objetivo de verificación del desempeño posterior a la incorporación.

2.5.2 CONFIDENCIALIDAD Y MANEJO DE INFORMACIÓN LABORAL

El desarrollo de modelos de criterios observables en gestión del talento humano implica el tratamiento de información personal y laboral de los colaboradores. Por ello, es fundamental cumplir con los principios de confidencialidad, reserva y manejo seguro de la información, garantizando que toda información relacionada con el historial laboral, las evaluaciones técnicas, el desempeño organizacional y los procesos de selección sea utilizada únicamente con fines autorizados y de manera ética (Society for Human Resource Management, 2020).

En la presente investigación, se asegura que la información recopilada sea anonimizada o tratada de forma agregada para evitar la identificación de individuos, protegiendo la privacidad de los colaboradores. Esto es particularmente crítico en entornos financieros como BAC Latam Honduras, donde la información institucional posee un alto nivel de sensibilidad operativa y estratégica.

2.5.3 PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES

La protección de datos personales es un componente esencial del marco legal y ético de la investigación. Aunque Honduras se encuentra en proceso de desarrollo de legislación específica en materia de protección de datos, los principios generalmente reconocidos incluyen el consentimiento informado, la finalidad específica, la minimización de la información recopilada, la seguridad del manejo de datos y el uso responsable (Society for Human Resource Management, 2020).

En este estudio, el tratamiento de información sensible relacionada con el desempeño laboral y los criterios de selección requiere el cumplimiento estricto de estos principios. Esto garantiza que el modelo de criterios observables opere dentro de los límites legales vigentes y respete la privacidad de los colaboradores, utilizando la información exclusivamente con fines académicos y organizacionales debidamente autorizados.

2.5.4 NORMAS ÉTICAS EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Además del marco legal formal, la investigación se sustenta en principios éticos aplicados a la gestión del talento humano, que aseguran que los procesos de selección se desarrollen con equidad, transparencia, objetividad, no discriminación y meritocracia (Society for Human Resource Management, 2020). El uso de criterios observables y modelos cualitativos de gestión del talento debe complementar, y nunca sustituir, el criterio humano fundamentado, evitando sesgos que puedan afectar injustamente las oportunidades de los candidatos y comprometer la equidad del proceso.

La aplicación ética de herramientas de análisis cualitativo del talento humano fortalece la toma de decisiones organizacionales, garantizando que las contrataciones se realicen sobre la base de evidencia objetiva y criterios verificables, y que las estrategias de selección contribuyan al desarrollo organizacional de manera justa, responsable y alineada con los valores institucionales de BAC Latam Honduras.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

Este capítulo describe el enfoque metodológico adoptado para la construcción de un modelo basado en criterios observables para la selección de personal técnico de alto desempeño en la Gerencia de Tecnología de BAC Latam Honduras. Se detalla la lógica metodológica que guía la investigación, desde la formulación del problema hasta la obtención de resultados, asegurando la coherencia entre los objetivos, las variables y las técnicas utilizadas. Asimismo, se expone el enfoque mixto con dominancia cualitativa adoptado, el esquema de variables, el diseño de la investigación, el alcance, la población y unidad de análisis, así como los instrumentos y técnicas de recolección de información, con el fin de garantizar la credibilidad, la pertinencia y la profundidad del estudio.

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

La congruencia en una investigación supone que cada parte del trabajo esté articulada de manera lógica con el planteamiento inicial. Esto significa que los temas y subtemas del marco teórico deben vincularse directamente con el problema de investigación y reflejarse en los resultados obtenidos. Asimismo, los hallazgos, conclusiones y análisis deben estar conectados tanto con el marco teórico como con los objetivos, preguntas y justificación del estudio (Hernández Sampieri, Fernández-Collado, & Baptista Lucio, 2014).

3.1.1 MATRIZ DE CONGRUENCIA METODOLÓGICA

Se incorporó una matriz de congruencia metodológica como herramienta clave para garantizar la coherencia del diseño investigativo. Dado que el estudio analiza el proceso de selección de personal técnico en la Gerencia de Tecnología de BAC Latam Honduras, resultaba indispensable asegurar que cada componente desde la formulación del problema hasta la estrategia metodológica respondiera de manera alineada a los objetivos propuestos.

La matriz de congruencia permitió establecer conexiones claras entre los distintos elementos del trabajo, facilitando su articulación lógica y fortaleciendo la estructura de la investigación. A través

de ella, fue posible verificar que los métodos de recolección y análisis de información fueran adecuados para responder las preguntas de investigación y alcanzar los objetivos propuestos.

Tabla 2. Matriz de congruencia metodológica.

DISEÑO DE UN MODELO BASADO EN CRITERIOS OBSERVABLES PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL TÉCNICO DE ALTO DESEMPEÑO EN BAC LATAM HONDURAS					
Problema	Objetivo General	Preguntas De Investigación	Objetivos Específicos	Variable Dependiente	Variables Independientes
El proceso de selección de personal técnico de la Gerencia de Tecnología de BAC Latam Honduras carece de un modelo sistemático basado en criterios observables que integre los atributos del proceso de selección con los patrones de desempeño laboral del personal técnico contratado, lo que limita la objetividad y efectividad en la toma de decisiones de contratación.	Diseñar un modelo de criterios observables que permita caracterizar los atributos del proceso de selección en correspondencia con los patrones de desempeño laboral del personal técnico de la Gerencia de Tecnología de BAC Latam Honduras, con el fin de orientar la toma de decisiones de contratación mediante evidencia cualitativa y organizacional.	¿Qué atributos de la evaluación curricular permiten caracterizar el perfil formativo y la trayectoria profesional del personal técnico contratado en la Gerencia de Tecnología de BAC Latam Honduras?	Identificar los atributos de la evaluación curricular que permiten caracterizar el perfil formativo y la trayectoria profesional del personal técnico contratado.	Patrones de desempeño laboral del personal técnico de la Gerencia de Tecnología de BAC Latam Honduras	Perfil formativo y trayectoria académica del personal técnico (formación académica, certificaciones, experiencia en proyectos, capacitación previa).
		¿De qué manera los resultados de las evaluaciones técnicas revelan criterios observables de competencia vinculados al desempeño laboral del personal técnico?	Analizar de qué manera los resultados de las evaluaciones técnicas permiten identificar criterios observables de competencia asociados al desempeño laboral del personal técnico.		Competencias técnicas identificadas en la evaluación de selección (tipo de evaluación, precisión, correspondencia con el desempeño, capacitación interna).
		¿Cuáles son los criterios de entrevista por competencias y los atributos conductuales que los actores organizacionales consideran determinantes del desempeño sobresaliente del personal técnico?	Determinar los criterios de entrevista por competencias y los atributos conductuales que los actores organizacionales asocian al desempeño sobresaliente del personal técnico.		Atributos conductuales en la entrevista por competencias (entrevista, competencias conductuales, aprendizaje continuo).
		¿Cómo puede construirse un modelo	Construir un modelo de criterios observables,		Criterios del modelo de selección (criterios

		de criterios observables que oriente las decisiones de contratación de personal técnico de alto desempeño en BAC Latam Honduras?	fundamentado en los hallazgos del proceso de selección y la experiencia profesional previa, que oriente la identificación de personal técnico con potencial de alto desempeño.		del proceso, mejoras urgentes, jerarquización cualitativa de criterios).
--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES

El esquema de variables de esta investigación se estructuró para caracterizar de manera articulada los criterios del proceso de selección y los patrones de desempeño laboral del personal técnico en la Gerencia de Tecnología de BAC Latam Honduras.

La variable dependiente, denominada “Patrones de desempeño laboral del personal técnico de la Gerencia de Tecnología de BAC Latam Honduras”, representa el eje central del estudio. Esta variable busca captar el conjunto de comportamientos, resultados y contribuciones observables que caracterizan la actuación del colaborador dentro de la organización. Las variables independientes identifican los factores del proceso de selección que se asocian con dicho desempeño y comprenden los siguientes elementos:

- **Perfil formativo y trayectoria académica:** contempla la formación académica en el área tecnológica, las certificaciones técnicas vigentes, la experiencia en proyectos documentados previos al ingreso y la capacitación técnica previa como criterios observables del perfil del candidato.
- **Competencias técnicas en la evaluación:** abarca el tipo y precisión de la evaluación técnica aplicada, la correspondencia entre sus resultados y el desempeño laboral posterior, los indicadores de desempeño organizacional y la capacitación técnica interna recibida.
- **Atributos conductuales en la entrevista:** comprende la entrevista por competencias conductuales, las competencias conductuales observadas en el desempeño y la disposición al aprendizaje continuo como criterio observable determinante del alto desempeño.
- **Criterios del modelo de selección:** se enfoca en los criterios y la efectividad del proceso actual de selección, las mejoras urgentes identificadas y la jerarquización cualitativa de los cuatro criterios del modelo propuesto, a partir de la percepción de los tres grupos de informantes.

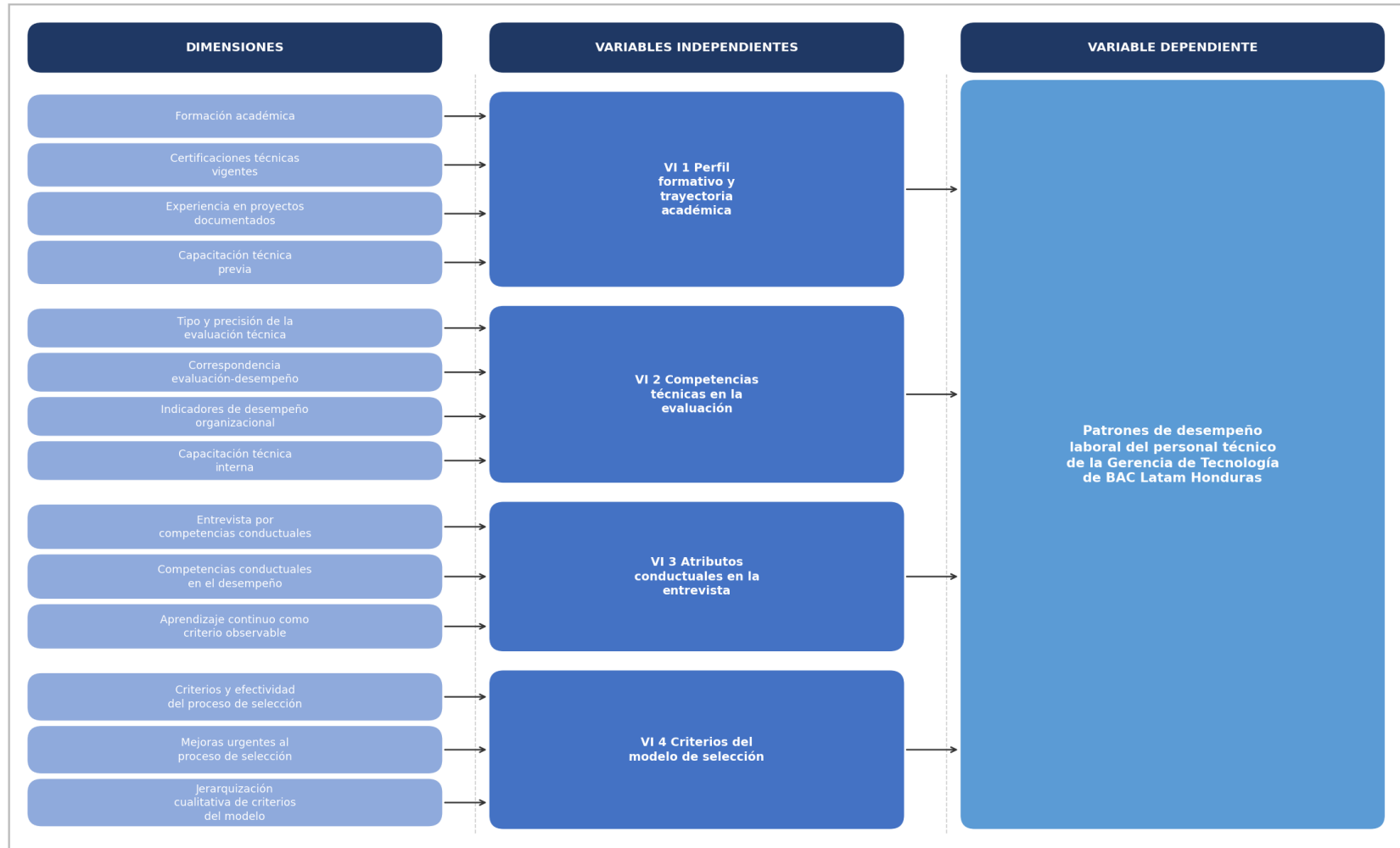


Figura 1. Esquema de variables de estudio.

Fuente: Elaboración propia.

3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

La operacionalización de las variables se encontró estrechamente relacionada con la técnica o metodología utilizada para la recolección de los datos. Estas debieron guardar coherencia con los objetivos del estudio y responder tanto al enfoque adoptado como al tipo de investigación desarrollada (Hernández Sampieri, Fernández-Collado, & Baptista Lucio, 2014).

La operacionalización constituyó un proceso esencial en la investigación, ya que permitió traducir los conceptos teóricos en criterios observables y verificables en el entorno organizacional de BAC Latam Honduras, facilitando su análisis cualitativo. Su relevancia radicó en que garantizó la coherencia entre los objetivos del estudio, el enfoque metodológico adoptado y los instrumentos utilizados para la recolección de información.

3.1.3.1 MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Para esta investigación, la matriz de operacionalización permitió descomponer de manera sistemática las cuatro variables independientes del estudio, identificando para cada una sus dimensiones específicas, los indicadores cualitativos de análisis, los números de pregunta del instrumento que los recogen y el instrumento correspondiente.

Tabla 3. Matriz de operacionalización de las variables.

DISEÑO DE UN MODELO BASADO EN CRITERIOS OBSERVABLES PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL TÉCNICO DE ALTO DESEMPEÑO EN BAC LATAM HONDURAS					
Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítem	Instrumento
Perfil formativo y trayectoria académica	Conjunto de atributos curriculares, formativos y de trayectoria profesional que permiten caracterizar la preparación del candidato antes de incorporarse a la Gerencia de Tecnología de BAC Latam Honduras.	Formación académica	Nivel de formación académica en el área tecnológica y su correspondencia con los requisitos técnicos del puesto	1, 3	Encuesta (Instrumento 1) Personal técnico activo
				1, 2	Entrevista (Instrumento 2) Líderes y RRHH
		Certificaciones técnicas vigentes	Certificaciones técnicas actuales relevantes para	2	Encuesta (Instrumento 1) Personal

			el puesto desempeñado en el SSC		técnico activo
				5	Entrevista (Instrumento 2) Líderes y RRHH
		Experiencia en proyectos documentados	Historial de participación en proyectos tecnológicos documentados previos al ingreso en BAC Latam Honduras	4	Encuesta (Instrumento 1) Personal técnico activo
				3	Entrevista (Instrumento 2) Líderes y RRHH
		Capacitación técnica previa	Formación técnica recibida antes del ingreso, relevante para el desempeño laboral actual en la Gerencia de Tecnología	5	Encuesta (Instrumento 1) Personal técnico activo
				4	Entrevista (Instrumento 2) Líderes y RRHH
Competencias técnicas en la evaluación	Capacidad del proceso de evaluación técnica para identificar y medir el dominio tecnológico real del candidato, y su correspondencia con los indicadores de desempeño de la organización.	Tipo y precisión de la evaluación técnica	Modalidad y capacidad de la evaluación técnica aplicada para identificar de manera precisa las competencias reales del candidato	6, 7	Encuesta (Instrumento 1) Personal técnico activo
				6, 7	Entrevista (Instrumento 2) Líderes y RRHH
		Correspondencia evaluación-desempeño	Grado en que los resultados de la evaluación técnica de selección se corresponden con el desempeño laboral observado posteriormente	8, 9	Encuesta (Instrumento 1) Personal técnico activo
				8	Entrevista (Instrumento 2) Líderes y RRHH
		Indicadores de desempeño organizacional	Métricas e indicadores actuales utilizados por la organización para medir el desempeño técnico del personal contratado	9	Entrevista (Instrumento 2) Líderes y RRHH
		Capacitación técnica interna	Capacitación recibida dentro de BAC Latam Honduras que fortaleció las competencias	10	Encuesta (Instrumento 1) Personal técnico activo

			evaluadas durante el proceso de selección	10, 11	Entrevista (Instrumento 2) Líderes y RRHH
Atributos conductuales en la entrevista	Atributos conductuales explorados durante la entrevista por competencias que se asocian al desempeño sobresaliente del personal técnico, incluyendo la disposición al aprendizaje continuo como criterio observable clave.	Entrevista por competencias conductuales	Capacidad de la entrevista para explorar situaciones reales y competencias conductuales relevantes para el desempeño en el puesto técnico	11, 12	Encuesta (Instrumento 1) Personal técnico activo
				12, 13	Entrevista (Instrumento 2) Líderes y RRHH
				1	Encuesta (Instrumento 3) Scrum Masters
		Competencias conductuales en el desempeño	Correspondencia entre las competencias conductuales evaluadas en la entrevista y las observadas en el desempeño sobresaliente del personal técnico	13, 14	Encuesta (Instrumento 1) Personal técnico activo
				13, 14	Entrevista (Instrumento 2) Líderes y RRHH
				3, 5	Encuesta (Instrumento 3) Scrum Masters
		Aprendizaje continuo como criterio observable	Disposición al aprendizaje continuo evaluada como competencia conductual determinante del alto desempeño técnico en entornos ágiles	15	Encuesta (Instrumento 1) Personal técnico activo
				15	Entrevista (Instrumento 2) Líderes y RRHH
				2, 4	Encuesta (Instrumento 3) Scrum Masters
Criterios del modelo de selección	Criterios observables derivados del proceso de selección y del análisis del desempeño que fundamentan la jerarquización y construcción del modelo de contratación de	Criterios y efectividad del proceso de selección	Criterio más determinante y efectividad actual del proceso de selección para identificar el potencial de alto desempeño técnico en la Gerencia de Tecnología	16, 17	Encuesta (Instrumento 1) Personal técnico activo
				16	Entrevista (Instrumento 2) Líderes y RRHH

	personal técnico de alto desempeño.			6, 8	Encuesta (Instrumento 3) Scrum Masters
		Mejoras urgentes al proceso de selección	Criterios adicionales, mejoras prioritarias y alineación de la capacitación organizacional con los criterios de alto desempeño identificados	18, 19, 20	Encuesta (Instrumento 1) Personal técnico activo
				17, 18, 19, 20	Entrevista (Instrumento 2) Líderes y RRHH
				9, 10	Encuesta (Instrumento 3) Scrum Masters
		Jerarquización de criterios del modelo	Priorización de los cuatro criterios observables del modelo según su capacidad para caracterizar el potencial de alto desempeño técnico	21	Encuesta (Instrumento 1) Personal técnico activo
				21	Entrevista (Instrumento 2) Líderes y RRHH
				7	Encuesta (Instrumento 3) Scrum Masters

Fuente: Elaboración propia.

Este proceso facilitó una vinculación directa entre los objetivos del estudio y los instrumentos aplicados, asegurando que las dimensiones identificadas formación académica, certificaciones, tipo de evaluación, competencias conductuales, aprendizaje continuo, entre otras respondieran adecuadamente a las preguntas de investigación formuladas

3.1.4 AUSENCIA DE HIPÓTESIS

Dado que el alcance de la investigación es descriptivo-propositivo y no correlacional ni explicativo, no se formularon hipótesis de investigación. El estudio no se orientó a comprobar relaciones anticipadas entre variables, sino a caracterizar los atributos del proceso de selección y los patrones de desempeño observados, y a construir a partir de ellos una propuesta aplicable.

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

3.2.1 ENFOQUE MIXTO CON DOMINANCIA CUALITATIVA

La investigación cualitativa tiene relevancia específica para el estudio de las relaciones sociales debido al hecho de la pluralización de los mundos vitales; esta pluralización requiere una nueva sensibilidad para el estudio empírico de los problemas (Flick, 2007).

La presente investigación se enmarca en un enfoque mixto con dominancia cualitativa, inscrito en el paradigma interpretativo-constructivista. El componente cualitativo, que constituye el eje del estudio, se orienta a comprender e interpretar en profundidad los atributos del proceso de selección de personal técnico y los patrones de desempeño observados en el contexto organizacional de BAC Latam Honduras, mediante una entrevista estructurada y el análisis temático de las respuestas. El componente cuantitativo, de carácter complementario, corresponde a la sistematización descriptiva de las encuestas aplicadas: los instrumentos incorporan preguntas de caracterización nominal, valoraciones de percepción con escala estructurada (uno a cinco) y jerarquización de criterios (uno a cuatro), cuyos resultados se expresan en frecuencias y porcentajes descriptivos, sin recurrir a estadística inferencial. Ambos componentes se recolectaron de manera concurrente y se integraron en la fase de análisis mediante triangulación, de modo que la evidencia cuantitativa descriptiva sustenta y precisa la interpretación cualitativa de los hallazgos.

3.2.2 MÉTODO ANALÍTICO

El método analítico consiste en dividir un fenómeno global en sus componentes esenciales, permitiendo así examinarlo en detalle. Se caracteriza por ir de lo general a lo particular y hace posible identificar las causas a partir de los efectos, partiendo de la observación de los fenómenos hasta llegar a comprender las leyes que los rigen (Hernández Sampieri, Fernández-Collado, & Baptista Lucio, 2014).

En el marco de esta investigación, el método analítico resultó esencial para descomponer y examinar de forma sistemática los componentes del proceso de selección de personal técnico

evaluación curricular, pruebas técnicas, entrevista por competencias y experiencia profesional previa en relación con los patrones de desempeño laboral observables en la Gerencia de Tecnología de BAC Latam Honduras. Su aplicación facilitó la organización y análisis de la información recabada mediante los tres instrumentos, permitiendo interpretar con mayor precisión las correspondencias entre los criterios de selección y el desempeño posterior del personal técnico.

3.2.3 ALCANCE DESCRIPTIVO-PROPOSITIVO

La presente investigación adoptó un alcance descriptivo-propositivo. La dimensión descriptiva se orientó a examinar y caracterizar los atributos del proceso de selección de personal técnico y los patrones de desempeño observados en la Gerencia de Tecnología de BAC Latam Honduras durante el período julio-diciembre de 2025, sin partir de hipótesis rígidas. La dimensión propositiva se concretó en el diseño de un modelo de criterios observables que integra los hallazgos, orientado a fortalecer la toma de decisiones de contratación de personal técnico de alto desempeño.

3.2.4 DIAGRAMA DE ENFOQUE Y MÉTODOS

La siguiente figura presenta de manera esquemática el enfoque metodológico de la investigación, mostrando la articulación entre el paradigma, el diseño, el alcance, los dos tipos de instrumento (encuestas y entrevista) y la técnica de análisis adoptada.



Figura 2. Diagrama de enfoque y métodos de la investigación.

Fuente: Elaboración propia.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos (Hernández Sampieri, Fernández-Collado, & Baptista Lucio, 2014).

La presente investigación se realizó bajo un diseño no experimental, puesto que no se construyó ninguna situación artificial, sino que se observaron condiciones organizacionales ya existentes relacionadas con el proceso de selección y el desempeño laboral del personal técnico de BAC Latam Honduras.

En la investigación transeccional o transversal se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Hernández Sampieri, Fernández-Collado, & Baptista Lucio, 2014).

Esta investigación se estructuró como un estudio no experimental de corte transeccional, enfocado en la recolección de información en un único período, julio a diciembre de 2025, con el propósito de caracterizar los atributos del proceso de selección y los patrones de desempeño en ese momento específico.

3.3.1 POBLACIÓN

La población de estudio es un conjunto de casos definido, limitado y accesible, que formará el referente para la elección de la muestra, y que cumple con una serie de criterios predeterminados (Arias-Gómez, Villasís-Keever, & Miranda-Novales, 2016). En consideración a lo precitado, la población objeto de estudio en la investigación estuvo clasificada de la siguiente manera:

1. **Personal técnico activo de la Gerencia de Tecnología:** desarrolladores de software, ingenieros de sistemas y especialistas en infraestructura tecnológica de BAC Latam Honduras que hayan sido contratados y estén en funciones durante el período de estudio.
2. **Líderes técnicos y responsables de Recursos Humanos:** supervisores técnicos y responsables del área de RRHH con participación directa en al menos un proceso de selección de personal técnico dentro de la Gerencia de Tecnología de BAC Latam Honduras.
3. **Scrum Masters de la Gerencia de Tecnología:** responsables de la gestión ágil de equipos técnicos cuya observación directa y continua del desempeño conductual del personal técnico representa una fuente de evidencia cualitativa independiente del proceso de selección.

Para delimitar con precisión a las personas que conforman cada una de las tres poblaciones, se definieron los siguientes criterios de elegibilidad, que describen las características de inclusión y de exclusión de la población objeto de estudio.

3.3.1.1 CRITERIOS DE INCLUSIÓN

- Personal técnico activo de la Gerencia de Tecnología de BAC Latam Honduras contratado durante el período de referencia o en los dos años previos.
- Líderes técnicos y responsables de RRHH con participación directa en al menos un proceso de selección de personal técnico durante el período de referencia.
- Scrum Masters con asignación activa a equipos técnicos de la Gerencia de Tecnología durante el período de estudio.
- Disponibilidad para participar en el proceso investigativo conforme a las políticas institucionales de confidencialidad de BAC Latam Honduras.

3.3.1.2 CRITERIOS DE EXCLUSIÓN

- Personal técnico contratado en áreas ajenas a la Gerencia de Tecnología de BAC Latam Honduras.
- Líderes técnicos o responsables de RRHH sin participación directa en procesos de selección de personal técnico.
- Scrum Masters sin asignación activa a equipos de la Gerencia de Tecnología durante el período de estudio.
- Participantes que no otorguen su consentimiento para la recopilación y uso de la información conforme a los acuerdos de confidencialidad institucional.

La siguiente tabla presenta el tamaño de cada población elegible y la participación efectiva alcanzada en el estudio.

Tabla 4. Población elegible y participación efectiva por grupo de informantes.

Grupo	Población elegible	Participantes efectivos	Participación
Personal técnico activo de la Gerencia de Tecnología	25	23	92.0%
Líderes técnicos y responsables de Recursos Humanos	10	7	70.0%
Scrum Masters de la Gerencia de Tecnología	6	6	100.0%
Total	41	36	87.8%

Fuente: Elaboración propia.

3.3.2 MUESTRA

En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación y de las decisiones del investigador (Hernández Sampieri, Fernández-Collado, & Baptista Lucio, 2014).

Dado el tamaño reducido y la accesibilidad directa de las tres poblaciones definidas, se aplicó un muestreo no probabilístico por conveniencia, invitando a participar a la totalidad de las personas elegibles e incorporando a quienes se encontraban disponibles y otorgaron su consentimiento durante el período de recolección.

3.3.2.1 TAMAÑO DE LA MUESTRA

- Encuesta al personal técnico activo (Instrumento 1): 23 participantes.
- Entrevista a líderes técnicos y responsables de RRHH (Instrumento 2): 7 participantes (4 supervisores técnicos y 3 responsables de RRHH).
- Encuesta a Scrum Masters (Instrumento 3): 6 participantes.
- Total de participantes: 36 personas efectivas de una población elegible de 41 (87.8%)

3.3.2.2 UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis de esta investigación se conformó a partir de tres categorías clave, mediante las cuales fue posible examinar de forma integral el proceso de selección de personal

técnico y los patrones de desempeño laboral en la Gerencia de Tecnología de BAC Latam Honduras.

- **Personal técnico activo de la Gerencia de Tecnología:** esta categoría incluyó a los colaboradores técnicos que vivieron en primera persona el proceso de selección de BAC Latam Honduras. Se indagó en su percepción sobre la pertinencia de la evaluación curricular, las pruebas técnicas y la entrevista por competencias, así como en la correspondencia entre los criterios de selección y su desempeño laboral actual.
- **Líderes técnicos y responsables de Recursos Humanos:** esta categoría incorporó a los actores organizacionales con rol decisorio en los procesos de selección. Se exploraron sus criterios para evaluar el potencial de los candidatos, las limitaciones del proceso actual, los indicadores de desempeño que utilizan para valorar a sus equipos y sus recomendaciones para el modelo propuesto.
- **Scrum Masters de la Gerencia de Tecnología:** esta categoría estuvo compuesta por los responsables de la gestión ágil de equipos técnicos. Su inclusión respondió a la necesidad de incorporar una perspectiva de observación directa y continua sobre las competencias conductuales del personal técnico en contextos reales de trabajo ágil, complementando la triangulación cualitativa con los otros dos grupos.

3.3.3 TÉCNICAS DE MUESTREO

Las técnicas de muestreo comprenden los procedimientos metodológicos mediante los cuales se define la participación de los sujetos en un estudio, con el fin de garantizar que los grupos seleccionados aporten la información necesaria para responder a los objetivos de la investigación (Hernández Sampieri, Fernández-Collado, & Baptista Lucio, 2014).

Esta investigación utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, mediante el cual se invitó a participar a la totalidad de las personas elegibles de las tres poblaciones definidas (41 en conjunto), incorporando a quienes se encontraban disponibles y otorgaron su consentimiento durante el período de recolección, para una participación efectiva de 36 personas (87.8%). La

elección de esta técnica se justifica por la accesibilidad directa de los investigadores a las tres poblaciones, por el tamaño reducido de estas y por la pertinencia de los informantes respecto del objeto de estudio. Se reconoce que el muestreo por conveniencia no garantiza representatividad estadística, por lo que los resultados del componente cuantitativo descriptivo caracterizan únicamente a las poblaciones consultadas y no se extrapolan a otras unidades de la organización ni al sector; la solidez de los hallazgos se sustenta en la triangulación de las tres fuentes y en la saturación teórica alcanzada en las categorías de análisis.

3.4 TÉCNICAS APLICADAS

Para el desarrollo del estudio, se aplicaron los siguientes instrumentos orientados a los grupos definidos como unidades de análisis:

- **Encuesta al personal técnico activo (Instrumento 1):** se diseñó un cuestionario con 21 ítems organizados en cuatro secciones temáticas (objetivos específicos 1 al 4), con preguntas de caracterización nominal, valoraciones de percepción y jerarquización de criterios. Permite recopilar la percepción del personal técnico sobre su proceso de selección, formación académica, certificaciones, evaluación técnica, entrevista, y su correspondencia con el desempeño laboral actual.
- **Entrevista estructurada a líderes técnicos y RRHH (Instrumento 2):** se aplicó una guía de entrevista con 21 ítems en cuatro bloques temáticos (objetivos específicos 1 al 4), integrada por preguntas abiertas y valoraciones de percepción. Incluye una pregunta adicional sobre los indicadores y métricas de desempeño actualmente utilizados por la organización, para anclar el modelo a evidencia objetiva existente.
- **Encuesta focalizada a Scrum Masters (Instrumento 3):** se aplicó un cuestionario con 10 ítems en dos secciones (objetivos específicos 3 y 4), con preguntas nominales, valoraciones y jerarquización. Recoge la perspectiva de observación directa sobre competencias conductuales del personal técnico en contextos de trabajo ágil.

3.4.1 PROCEDIMIENTO

Para la aplicación de los instrumentos elaborados, se siguió un procedimiento estructurado y ordenado. Los tres instrumentos se aplicaron durante el período julio-diciembre de 2025 de forma secuencial. Las encuestas dirigidas al personal técnico activo (Instrumento 1) y a los Scrum Masters (Instrumento 3) fueron aplicadas de forma directa por el equipo de investigación. Las entrevistas a líderes técnicos y responsables de RRHH (Instrumento 2) se realizaron previa coordinación, en espacios que aseguraron confidencialidad y comodidad.

El análisis integra las tres fuentes mediante triangulación temática cualitativa, comparando las respuestas por objetivo específico e identificando patrones de convergencia y divergencia entre los grupos. Durante todo el procedimiento, se garantizó la protección de la identidad de los participantes, con datos resguardados bajo criterios de confidencialidad y anonimato.

3.4.2 VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

Los tres instrumentos de recolección fueron sometidos a un proceso de validación previo a su aplicación, articulado en tres componentes. En primer lugar, la validez de contenido se estableció mediante la matriz de correspondencia entre las preguntas de investigación, los objetivos específicos y los reactivos de cada instrumento, presentada en el Anexo F, la cual verificó que cada dimensión del estudio estuviera cubierta por al menos un reactivo en el instrumento pertinente.

En segundo lugar, los instrumentos fueron revisados por el asesor metodológico del trabajo mediante el proceso formal de la plataforma académica de la Facultad de Postgrado. Los instrumentos se entregaron para revisión el 22 de mayo de 2026 y el asesor emitió retroalimentación escrita el 25 de mayo de 2026, en la cual observó que los reactivos asociados al objetivo específico 2 resultaban insuficientes y solicitó su revisión. En atención a esta observación, se profundizaron los reactivos vinculados a la formación y la capacitación como criterios de selección, en particular los relativos a la capacitación formal como predictor del desempeño y a la alineación de la capacitación interna, tras lo cual los instrumentos fueron aprobados. La constancia de este proceso se presenta en el Anexo G.

En tercer lugar, el diseño de los reactivos de contenido técnico se fundamentó en la experiencia profesional directa de los investigadores en el contexto de la Gerencia de Tecnología del SSC, lo que aseguró la pertinencia del lenguaje, de los escenarios y de las opciones de respuesta respecto de la realidad operativa de la población consultada.

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes en investigación son todos aquellos medios o recursos que pueden originar ideas para desarrollar un estudio, incluyendo experiencias personales, materiales escritos, conversaciones y observaciones (Hernández Sampieri, Fernández-Collado, & Baptista Lucio, 2014).

En la investigación se recurrieron a las siguientes fuentes:

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

- **Encuesta al personal técnico activo (Instrumento 1):** cuestionario aplicado a los 23 colaboradores técnicos activos que respondieron efectivamente, de la Gerencia de Tecnología de BAC Latam Honduras, orientado a recoger su percepción sobre el proceso de selección y su correspondencia con el desempeño laboral actual.
- **Entrevista estructurada a líderes técnicos y RRHH (Instrumento 2):** guía de entrevista aplicada a los siete líderes técnicos y responsables de Recursos Humanos que respondieron efectivamente, con participación directa en procesos de selección, para recoger la perspectiva organizacional e institucional sobre los criterios del modelo.
- **Encuesta focalizada a Scrum Masters (Instrumento 3):** cuestionario aplicado a los seis Scrum Masters de la Gerencia de Tecnología, orientado a recoger la perspectiva de observación directa sobre las competencias conductuales del personal técnico en entornos ágiles.

3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

- **Literatura académica especializada:** textos e investigaciones en gestión estratégica del talento humano, selección basada en competencias, gestión del talento basada en evidencia y metodología cualitativa aplicada (Hernández Sampieri, Fernández-Collado, & Baptista Lucio, 2014; Mendieta-Ortega, Erazo-Álvarez, & Narváez-Zurita, 2020; López Gumucio, 2010; Bravo Ross & Delgado Litardo, 2022; Ramírez-Torres, 2023).
- **Reportes institucionales internacionales:** estudios e informes de Deloitte (2023), IBM (2022), McKinsey Global Institute (2021) y el Foro Económico Mundial (2023) sobre tendencias en gestión del talento técnico en el sector financiero-tecnológico latinoamericano.

3.6 LIMITANTES DEL ESTUDIO

El desarrollo de la investigación presenta limitantes que es necesario reconocer y gestionar metodológicamente para garantizar la solidez y la credibilidad de los hallazgos. La principal limitante se relaciona con el acceso restringido a información sensible de la organización, en particular evaluaciones de desempeño individualizadas y registros detallados de procesos de contratación, debido a las políticas de confidencialidad propias del sector financiero y a la naturaleza estratégica de la información gestionada por BAC Latam Honduras. Esta limitante se mitiga mediante la anonimización de la información, el análisis de patrones agregados en lugar de datos individuales y la firma de acuerdos de confidencialidad con la organización.

Una segunda limitante deriva del alcance específico del estudio, circunscrito a una sola unidad organizacional dentro de BAC Latam Honduras. Si bien esta delimitación responde a criterios metodológicos de pertinencia y profundidad analítica, puede restringir la transferibilidad directa de los hallazgos a otros contextos organizacionales sin un proceso previo de adaptación y validación contextual. En términos cualitativos, los hallazgos del estudio son transferibles a organizaciones con características similares del sector financiero-tecnológico en Centroamérica, pero no generalizables estadísticamente a poblaciones más amplias.

En tercer lugar, el carácter predominantemente cualitativo e interpretativo del análisis implica cierto grado de subjetividad en la identificación y categorización de los patrones de comportamiento y competencias observados, lo que se mitiga de manera sistemática mediante la triangulación entre los tres instrumentos aplicados (Instrumentos 1, 2 y 3), la identificación de patrones de convergencia y divergencia entre grupos de informantes y la transparencia en la descripción de los criterios de análisis aplicados a lo largo del proceso investigativo.

Finalmente, el período de estudio definido julio a diciembre de 2025 limita la captación de variaciones en los procesos de contratación a lo largo de ciclos más amplios, y puede no reflejar adecuadamente los patrones de desempeño en las fases más tempranas de adaptación laboral de los nuevos colaboradores. Esta limitante se reconoce como inherente al diseño transversal adoptado y se identifica como un área de interés para investigaciones futuras que amplíen el horizonte temporal de análisis o adopten un diseño longitudinal.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos a partir de la aplicación de los tres instrumentos de recolección descritos en el Capítulo III. Se realizó un análisis estructurado de los datos recolectados, en donde se resaltan los hallazgos más importantes mediante tablas de frecuencia que sistematizan las percepciones recogidas, en coherencia con el paradigma interpretativo-constructivista del estudio y sin recurrir a inferencia estadística, junto con la descripción cualitativa de la información obtenida. Estos análisis se realizaron en función de los cuatro objetivos específicos, alineando los resultados con cada uno de ellos, mismos que resultan esenciales para el desarrollo de los capítulos de conclusiones y recomendaciones, así como para la construcción del modelo de criterios observables planteado en el Capítulo VI.

4.1 INFORME DEL PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La recopilación de información se organizó conforme a los cuatro objetivos específicos propuestos, lo que permitió realizar un análisis estructurado sobre los criterios observables para la selección de personal técnico de alto desempeño en la Gerencia de Tecnología del SSC de BAC Latam Honduras. El proceso abarcó la identificación del perfil formativo y trayectoria profesional del personal técnico contratado (objetivo específico 1), el análisis de las evaluaciones técnicas como criterio de selección (objetivo específico 2), la determinación de los atributos conductuales asociados al desempeño sobresaliente (objetivo específico 3) y los elementos estructurantes del modelo de criterios observables (objetivo específico 4).

La primera técnica utilizada fue la encuesta (Instrumento 1), aplicada mediante un cuestionario de 21 ítems dirigido al personal técnico activo de la Gerencia de Tecnología. A través de preguntas nominales, valoraciones de percepción y una pregunta de priorización, se recopiló información sobre las características del perfil de ingreso, la percepción sobre las evaluaciones técnicas, las competencias conductuales observadas en el ejercicio diario y los criterios que deberían orientar un modelo de selección por alto desempeño. Esta técnica permitió obtener la perspectiva directa de quienes han transitado el proceso de selección como candidatos y que actualmente desempeñan los roles técnicos objeto del estudio.

La segunda técnica fue la entrevista estructurada (Instrumento 2), aplicada a líderes técnicos y responsables de Recursos Humanos del SSC. A través de preguntas abiertas y escalas de valoración al cierre de cada bloque temático, se exploró en profundidad la perspectiva institucional sobre el perfil requerido, las evaluaciones técnicas, las competencias conductuales y los componentes del modelo propuesto. Este instrumento aportó insumos cualitativos sobre los referentes organizacionales actuales, incluyendo las métricas de desempeño con las que el SSC evalúa a su personal técnico post-contratación, así como las estrategias de capacitación consideradas prioritarias a mediano plazo.

La tercera técnica fue la encuesta focalizada (Instrumento 3), aplicada a los Scrum Masters de la Gerencia de Tecnología. Este instrumento se diseñó específicamente para cubrir los objetivos específicos 3 y 4, dado que los Scrum Masters no participan en el proceso de selección y, por tanto, carecen de información sobre los objetivos específicos 1 y 2. Su valor metodológico radica en la observación directa y sostenida de las competencias conductuales del personal técnico en entornos reales de trabajo ágil, sin el sesgo evaluador propio de los procesos de selección.

La recolección de datos se planificó mediante la invitación a las 41 personas elegibles distribuidas en las tres unidades de análisis, bajo un muestreo no probabilístico por conveniencia. Durante el período de aplicación, respondieron efectivamente 36 personas: 23 del Instrumento 1 (92% de los 25 planificados), 7 del Instrumento 2 (70% de los 10 planificados) y 6 del Instrumento 3 (100%). Los dos participantes del Instrumento 1 y los tres del Instrumento 2 que no respondieron se encontraban fuera de oficina o en vacaciones durante el período de recolección, situación documentada en los registros de coordinación con el SSC. Aun con esta variación respecto a la población elegible planificada, el análisis cualitativo permitió alcanzar saturación teórica en todas las categorías de análisis identificadas, dado que los patrones de convergencia y divergencia entre las personas participantes fueron consistentes e iterativos.

Tabla 5. Cuadro resumen de grupos de participantes para la recolección de datos.

Instrumento	Descripción del grupo	n	Objetivos específicos cubiertos
Instrumento 1, Encuesta al personal técnico	Personal técnico activo de la Gerencia de Tecnología del SSC	23	Objetivos específicos 1 al 4
Instrumento 2, Entrevista estructurada a líderes y RRHH	Responsables de RRHH/Talento y Cultura (4) y líderes de TI/Procesos Digitales (3) del SSC	7	Objetivos específicos 1 al 4
Instrumento 3, Encuesta focalizada a Scrum Masters	Scrum Masters de la Gerencia de Tecnología del SSC	6	Objetivos específicos 3 y 4

Fuente: Elaboración propia.

4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS

A continuación, se exponen los hallazgos derivados de la aplicación de las técnicas de recolección de información, estructurados en cuatro apartados que corresponden a los objetivos específicos objetivo específico 1, objetivos específicos 2, 3 y 4. Para los objetivos específicos 1 y 2, la triangulación se realiza entre dos fuentes (Instrumentos 1 y 2). Para los objetivos específicos 3 y 4, la triangulación integra las tres fuentes disponibles (Instrumento 1, Instrumento 2 e Instrumento 3), lo que aporta mayor densidad interpretativa a las categorías de análisis. En todos los casos, las valoraciones de percepción y las preguntas de jerarquización de criterios actúan como herramientas de sistematización cualitativa y no como indicadores de inferencia estadística.

4.2.1 DATOS DEMOGRÁFICOS DE LAS PERSONAS PARTICIPANTES

En esta sección se presenta el perfil sociodemográfico de los tres grupos que participaron en la recolección de datos. La caracterización del perfil ayuda a contextualizar los hallazgos de cada instrumento y valorar la pertinencia de las perspectivas aportadas.

4.2.1.1 INSTRUMENTO 1, ENCUESTA PERSONAL TÉCNICO (N=23)

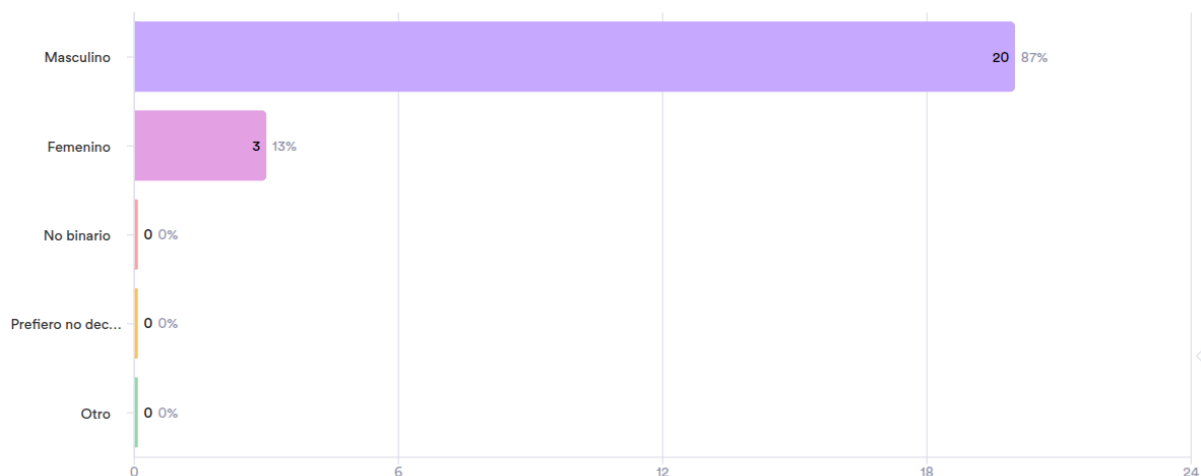


Figura 3. Distribución por género del personal técnico

Fuente: Elaboración propia.

Del total del personal técnico que respondió la encuesta Instrumento 1, el 87.0% se identifica como masculino (20 personas) y el 13.0% como femenino (3 personas). Esta distribución refleja la composición real de la Gerencia de Tecnología del SSC, con predominancia masculina marcada en los perfiles de desarrollo de software.

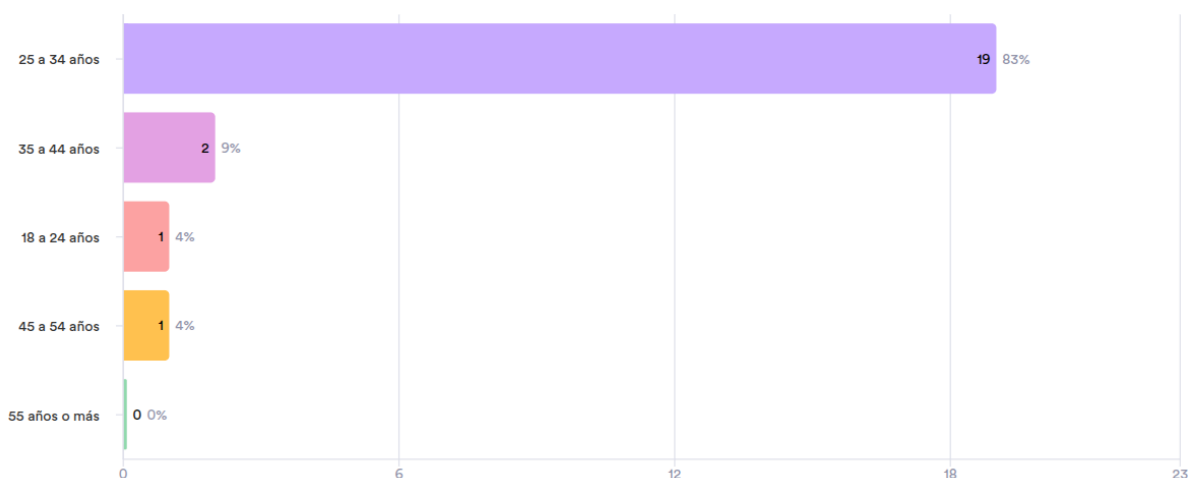


Figura 4. Distribución por rango de edad del personal técnico

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la distribución por edad, el 82.6% de los participantes se concentra en el rango de 25 a 34 años (19 personas), lo cual refleja una plantilla técnica predominantemente joven, consistente con la media poblacional de la Gerencia de Tecnología. El 8.7% se ubica en el rango de 35 a 44 años, el 4.3% en el rango de 18 a 24 años y el 4.3% en el rango de 45 a 54 años.

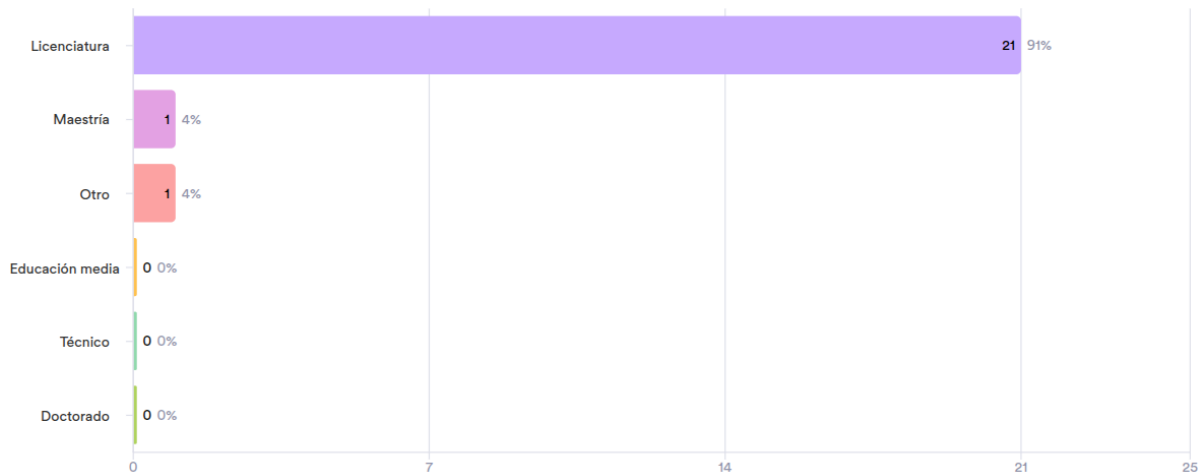


Figura 5. Nivel educativo del personal técnico

Fuente: Elaboración propia.

El nivel educativo predominante corresponde a licenciatura o ingeniería (91.3%, 21 personas), seguido de maestría (4.3%) y otras formaciones (4.3%). La alta escolarización formal (95.6%) es coherente con los requisitos técnicos de los puestos de la Gerencia de Tecnología.

Tabla 6. Perfil sociodemográfico del personal técnico (Instrumento 1, n=23).

Variable	Categoría	f	%	Nota
Género	Masculino	20	87.0%	Predominancia marcada
	Femenino	3	13.0%	
Rango de edad	18-24 años	1	4.3%	
	25-34 años	19	82.6%	Concentración en franja joven
	35-44 años	2	8.7%	
	45-54 años	1	4.3%	

Variable	Categoría	f	%	Nota
Nivel educativo	Licenciatura / Ingeniería	21	91.3%	Alta escolarización
	Maestría	1	4.3%	
	Otro	1	4.3%	
Experiencia técnica	Menos de 1 año	3	13.0%	
	1-3 años	8	34.8%	Modalidad más frecuente
	4-6 años	8	34.8%	Modalidad más frecuente
	7-10 años	1	4.3%	
	Más de 10 años	3	13.0%	
Antigüedad en BAC	Menos de 1 año	4	17.4%	
	1-2 años	11	47.8%	Mayoría reciente
	3-5 años	7	30.4%	
	6-10 años	1	4.3%	
Área técnica	Desarrollo de software	23	100.0%	Población homogénea

Fuente: Elaboración propia con datos del Instrumento 1.

Instrumento 2, Líderes técnicos y equipo de RRHH (n=7)

Los participantes de la entrevista estructurada Instrumento 2 presentan predominancia femenina (71.4%). El grupo se compone de cuatro profesionales del área de RRHH/Talento y Cultura (57.1%) y tres líderes de TI/Procesos Digitales (42.9%), con un nivel educativo predominante de licenciatura o ingeniería (71.4%) y el 28.6% con posgrado. Esta composición refleja la configuración funcional real del equipo que participa en los procesos de selección técnica del SSC.

Tabla 7. Perfil sociodemográfico de líderes técnicos y equipo de RRHH (Instrumento 2, n=7).

Variable	Categoría	f	%	Nota
Género	Femenino	5	71.4%	Predominancia en área RRHH
	Masculino	2	28.6%	

Variable	Categoría	f	%	Nota
Nivel educativo	Licenciatura / Ingeniería	5	71.4%	
	Maestría	2	28.6%	Perfil con posgrado
Área de función	RRHH / Talento y Cultura	4	57.1%	
	TI / Procesos Digitales	3	42.9%	

Fuente: Elaboración propia con datos del Instrumento 2.

Instrumento 3, Scrum Masters (n=6)

La distribución por género en el Instrumento 3 es equitativa (50.0% mujeres, 50.0% hombres). El rango de edad predominante es de 33 a 37 años (50.0%), lo que indica mayor madurez profesional que los grupos anteriores. El 50.0% cuenta con maestría o doctorado. La totalidad lidera equipos de 9 o más personas, lo cual valida su posición de observación directa de competencias conductuales en entornos reales.

Tabla 8. Perfil sociodemográfico de Scrum Masters (Instrumento 3, n=6).

Variable	Categoría	f	%	Nota
Género	Femenino	3	50.0%	Distribución equitativa
	Masculino	3	50.0%	
Rango de edad	23-27 años	2	33.3%	
	28-32 años	1	16.7%	
	33-37 años	3	50.0%	Franja predominante
Nivel educativo	Licenciatura / Ingeniería	3	50.0%	
	Maestría / Doctorado	3	50.0%	Alta formación académica
Exp. como Scrum Master	Menos de 1 año	1	16.7%	
	1-2 años	2	33.3%	
	3-5 años	3	50.0%	Experiencia consolidada
Tamaño del equipo	9-12 personas	2	33.3%	

Variable	Categoría	f	%	Nota
	Más de 12 personas	4	66.7%	Equipos grandes

Fuente: Elaboración propia con datos del Instrumento 3.

4.2.2 PERFIL FORMATIVO Y TRAYECTORIA PROFESIONAL DEL PERSONAL TÉCNICO

A continuación, se analizan los datos obtenidos a través de los instrumentos aplicados para identificar los atributos de la evaluación curricular que permiten caracterizar el perfil formativo y la trayectoria profesional del personal técnico contratado. Este análisis se orienta en la variable correspondiente a objetivo específico 1 y se desarrolla desde la perspectiva del personal técnico (Instrumento 1) y de los líderes técnicos y equipo de RRHH (Instrumento 2).

4.2.2.1 CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL TÉCNICO, INSTRUMENTO 1

Para el objetivo específico 1 en el Instrumento 1, se formularon los ítems 1 al 5, a partir de los cuales se obtuvo la siguiente información:

Tabla 9. Cuadro resumen de preguntas del Instrumento 1 para el objetivo específico 1, Perfil formativo y trayectoria profesional.

Variable	N°	Pregunta	Opciones de respuesta	% Respuesta
Objetivo específico 1: Perfil formativo y trayectoria	1	¿Cuál es su máximo nivel de formación académica en el área tecnológica?	Ingeniería (Informática, Sistemas, Software)	56.5%
			Licenciatura en áreas tecnológicas	34.8%
			Maestría tecnológica	8.7%
			Técnico / Bootcamp / Autoformación	0.0%
Objetivo específico 1: Perfil formativo y trayectoria	2	¿Cuenta con certificaciones técnicas vigentes relacionadas con su puesto actual?	Ninguna	52.2%
			1 certificación	26.1%
			2 certificaciones	8.7%
			3 o más certificaciones	4.3%

Variable	N°	Pregunta	Opciones de respuesta	% Respuesta
			En proceso / No responde	17.4%
Objetivo específico 1: Perfil formativo y trayectoria	3	Mi formación académica se corresponde plenamente con los requisitos técnicos del puesto que desempeño actualmente. (Valoración 1-5)	Totalmente en desacuerdo (1)	4.3%
			Neutral (3)	13.0%
			De acuerdo (4)	30.4%
			Totalmente de acuerdo (5)	52.2%
Objetivo específico 1: Perfil formativo y trayectoria	4	¿Ha participado en proyectos tecnológicos documentados previos a su incorporación en BAC?	1 proyecto documentado	39.1%
			2-3 proyectos documentados	34.8%
			Sí, pero no documentados	8.7%
			Solo académicos proyectos	4.3%
			4 o más proyectos	4.3%
			Ninguno	8.7%

Fuente: Elaboración propia con datos del Instrumento 1.

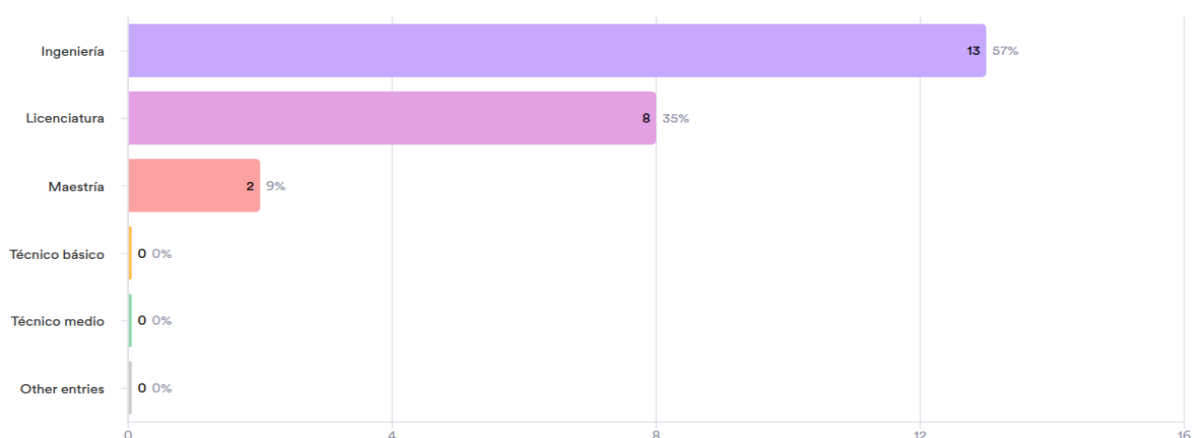


Figura 6. Formación académica tecnológica

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la formación académica tecnológica (ítem 1), la ingeniería es el perfil dominante con el 56.5% de los participantes, seguida de licenciaturas en áreas tecnológicas afines con el 34.8% y maestría tecnológica con el 8.7%. Ningún participante reportó formación únicamente técnica o de bootcamp.

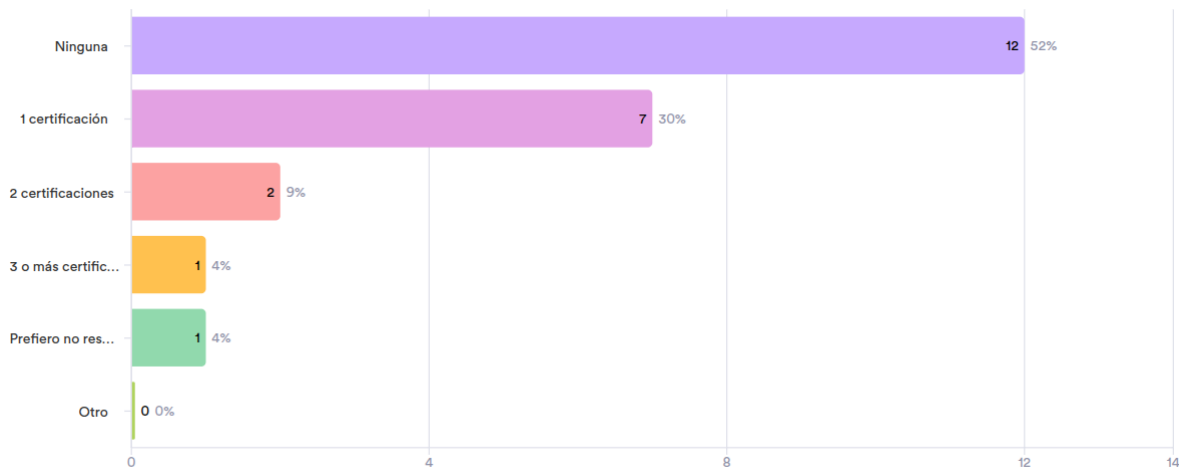


Figura 7. Certificaciones técnicas vigentes

Fuente: Elaboración propia.

Respecto a las certificaciones técnicas vigentes (ítem 2), el 52.2% del personal técnico activo no cuenta con ninguna certificación vigente, el 30.4% posee una certificación y el 13.0% reporta dos o más. Un 4.3% no respondió esta pregunta.

Tabla 10. Correspondencia entre la formación académica y los requisitos técnicos del puesto.

Valor	Categoría de análisis	f	%	Tendencia interpretativa
1	Totalmente en desacuerdo	1	4.3%	Caso atípico
2	En desacuerdo	0	0.0%	No aplica
3	Neutral	3	13.0%	Percepción de brecha parcial
4	De acuerdo	7	30.4%	Acuerdo moderado-alto
5	Totalmente de acuerdo	12	52.2%	Moda: percepción dominante de alineación plena

Fuente: Elaboración propia con datos del Instrumento 1.

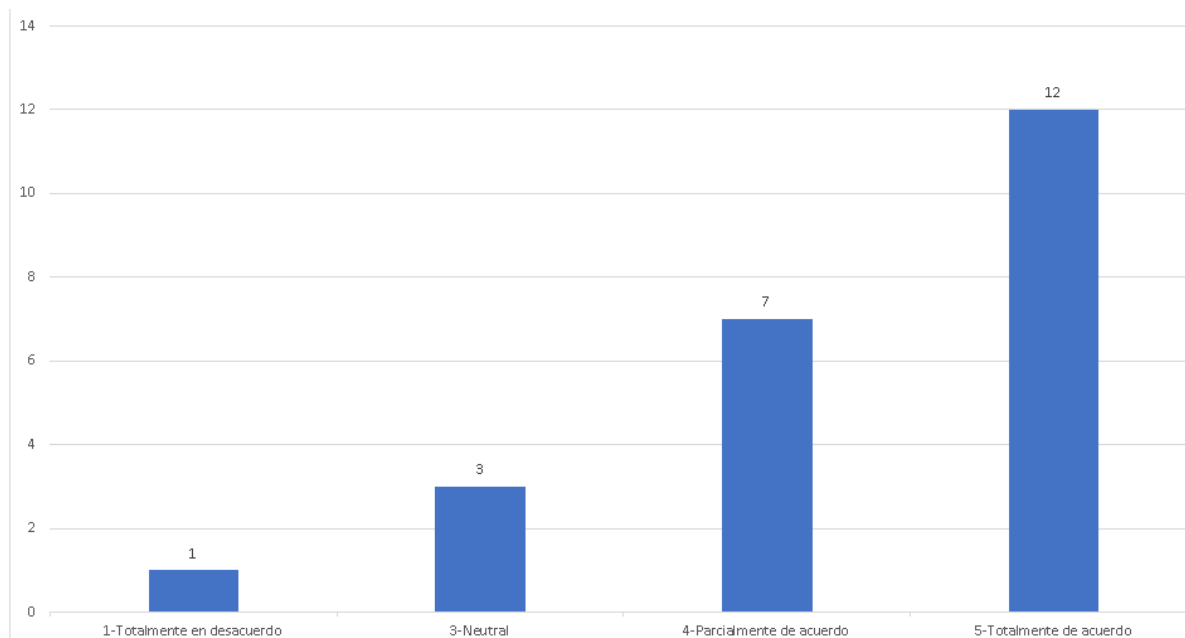


Figura 8. Correspondencia formación-puesto (valoración de percepción)

Fuente: Elaboración propia.

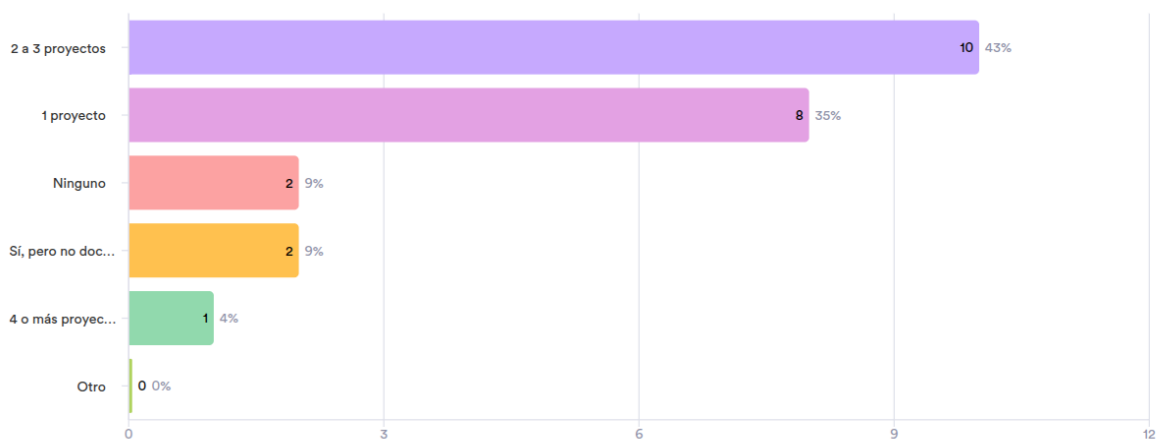


Figura 9. Proyectos tecnológicos previos documentados

Fuente: Elaboración propia.

En relación con la trayectoria de proyectos previos (ítem 4), el 43.5% reporta entre 2 y 3 proyectos documentados, configurándose como la categoría modal. El 34.8% reporta 1 proyecto

documentado. Un 8.7% tiene proyectos realizados, pero no documentados formalmente y el 8.7% no reporta proyectos previos, lo que refleja la incorporación de perfiles en etapa inicial de desarrollo.

Tabla 11. Relevancia de la capacitación técnica previa al ingreso para el desempeño inicial.

Valor	Categoría de análisis	f	%	Tendencia interpretativa
1	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%	No aplica
2	En desacuerdo	0	0.0%	No aplica
3	Neutral	6	26.1%	Percepción de neutralidad relevante
4	De acuerdo	10	43.5%	Categoría más frecuente
5	Totalmente de acuerdo	7	30.4%	Alta valoración de relevancia

Fuente: Elaboración propia con datos del Instrumento 1.

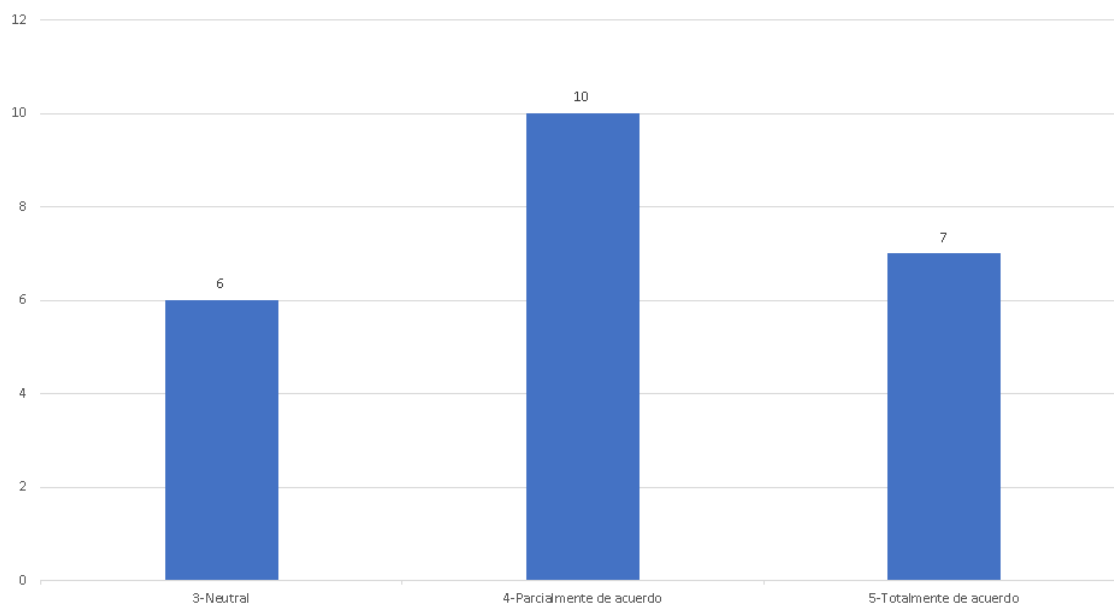


Figura 10. Relevancia de la capacitación previa al ingreso (valoración de percepción)

Fuente: Elaboración propia.

4.2.2.2 ANÁLISIS, CUESTIONARIO AL PERSONAL TÉCNICO (INSTRUMENTO 1) PARA EL OBJETIVO ESPECÍFICO 1

Formación académica como base estructural del perfil técnico. El 56.5% de los participantes cuenta con formación de ingeniería y el 34.8% con licenciatura en áreas tecnológicas. La concentración acumulada del 91.3% en estos dos perfiles indica que la Gerencia de Tecnología del SSC ha privilegiado históricamente candidatos con formación técnica estructurada y de larga duración. Esta tendencia es coherente con las exigencias de los roles de desarrollo de software en entornos bancarios regulados, donde la rigurosidad metodológica y el cumplimiento normativo son requisitos implícitos.

Certificaciones técnicas como atributo diferenciador no excluyente. Que el 52.2% del personal técnico activo no posea certificaciones vigentes es un hallazgo relevante: la certificación formal no opera actualmente como requisito de entrada generalizado. Sin embargo, el 30.4% que sí posee al menos una certificación aporta evidencia de que existe un segmento que valida sus competencias mediante estándares externos. Este dato apunta a que las certificaciones deben considerarse como criterio diferenciador de segundo orden en el modelo, y no como condición excluyente.

Trayectoria documentada de proyectos como evidencia observable de aplicación (ítem 4). La distribución muestra que el 43.5% reporta entre 2 y 3 proyectos documentados como categoría modal, seguido por el 34.8% con 1 proyecto documentado. La presencia de un 8.7% sin proyectos documentados refleja la incorporación de perfiles en etapa inicial de formación activa.

Alta valoración de percepción sobre la correspondencia entre formación y puesto. El 82.6% del personal técnico calificó con los valores 4 o 5 (de acuerdo o totalmente de acuerdo) la correspondencia entre su formación académica y los requisitos del puesto (ítem 3). La moda en el valor 5, totalmente de acuerdo (52.2%), indica que más de la mitad percibe una alineación plena, lo que respalda el perfil formativo como predictor efectivo de adecuación al rol desde la perspectiva de los propios colaboradores.

Capacitación previa al ingreso valorada de forma unánime. Ningún participante calificó con valores 1 o 2 (en desacuerdo o totalmente en desacuerdo) la relevancia de la capacitación previa al ingreso (ítem 5). La concentración acumulada en los valores 4 y 5, de acuerdo y totalmente de acuerdo (73.9%) establece este atributo como una categoría de análisis con mayor consenso en el objetivo específico 1, con moda en el valor 4, de acuerdo (43.5%), argumento que refuerza su inclusión como criterio observable de primer orden en el modelo.

Opinión del investigador

Desde una perspectiva investigativa, los resultados del cuestionario Instrumento 1 para el objetivo específico 1 revelan un perfil de ingreso técnico predominantemente masculino, con formación universitaria formal y experiencia técnica concentrada en los rangos de 1 a 6 años. La alta percepción de correspondencia entre formación y puesto (82.6% en valores 4-5, de acuerdo y totalmente de acuerdo) indica que el proceso de selección actual ha logrado, en términos generales, identificar perfiles adecuados para los roles técnicos disponibles. Sin embargo, la presencia de un 13.0% que califica esta correspondencia como moderada sugiere que existe margen de mejora en la especificidad de los criterios de evaluación curricular. La ausencia de valoraciones negativas en el ítem de capacitación previa (ningún participante en valores 1 o 2, en desacuerdo o totalmente en desacuerdo) refuerza la pertinencia de incluir este atributo como criterio observable en el modelo, dado que su influencia en el desempeño inicial es reconocida de forma consistente por el personal técnico activo.

4.2.2.3 ENTREVISTA ESTRUCTURADA A LÍDERES TÉCNICOS Y RRHH, INSTRUMENTO 2

Para el objetivo específico 1 en el Instrumento 2, se formularon los ítems 1 al 5, obteniendo la siguiente información:

Tabla 12. Síntesis de respuestas del Instrumento 2 para el objetivo específico 1, Perfil formativo y trayectoria.

Pregunta	Participante	Síntesis de respuesta
¿Qué atributos del perfil formativo considera determinantes en el proceso de selección técnica?	Líderes técnicos y equipo de RRHH (n=7)	Se valora la combinación de formación universitaria sólida con perfil autodidacta. La formación formal provee la base estructural; la disposición al aprendizaje autónomo determina la velocidad de adaptación al entorno tecnológico del SSC.
¿Cómo valora el papel de las certificaciones técnicas en la selección del personal?	Líderes técnicos y equipo de RRHH (n=7)	Las certificaciones no son requisito de entrada obligatorio, pero se perciben como indicadores que reducen la curva de aprendizaje y aportan autonomía operativa desde el primer mes de incorporación.
¿Qué elementos de la trayectoria previa considera más relevantes para proyectar el desempeño futuro?	Líderes técnicos y equipo de RRHH (n=7)	Los proyectos documentados con descripción del rol desempeñado y los resultados obtenidos son el indicador de trayectoria con mayor valor predictivo. La trayectoria interna posterior al ingreso también es señalada como referente secundario.

Fuente: Elaboración propia con datos del Instrumento 2.

Tabla 13. Capacitación formal como predictor de adecuación al puesto.

Valor	Categoría de análisis	f	%	Tendencia interpretativa
1	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%	No aplica
2	En desacuerdo	0	0.0%	No aplica
3	Neutral	1	14.3%	
4	De acuerdo	6	85.7%	Categoría mayoritaria, consenso alto
5	Totalmente de acuerdo	0	0.0%	

Fuente: Elaboración propia con datos del Instrumento 2.

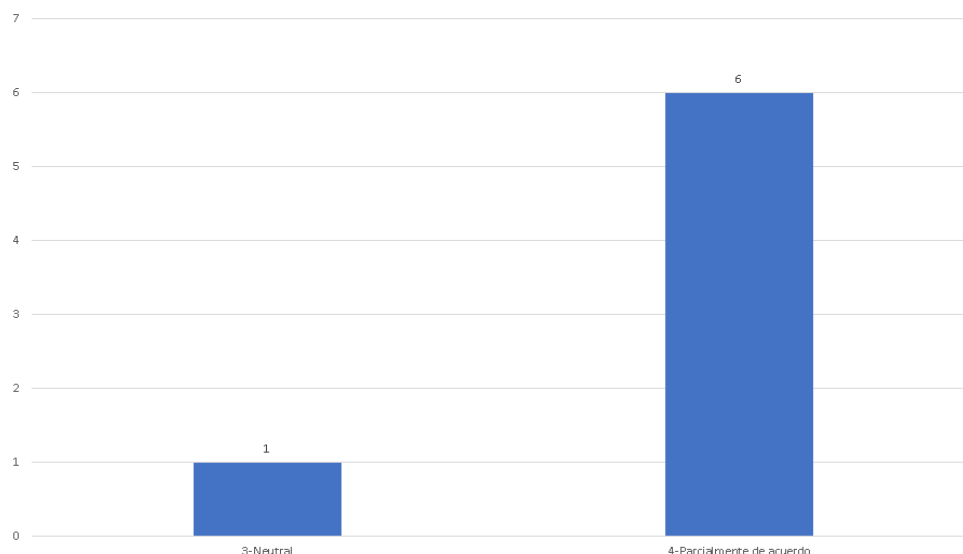


Figura 11. Capacitación formal como predictor (valoración de percepción)

Fuente: Elaboración propia.

4.2.2.4 ANÁLISIS, ENTREVISTA A LÍDERES Y RRHH (INSTRUMENTO 2) PARA EL OBJETIVO ESPECÍFICO 1

Combinación de formación formal y perfil autodidacta como atributo diferenciador.

Las respuestas abiertas del Instrumento 2 revelan un consenso institucional en torno a un tipo de perfil ideal: aquel que combina base académica formal con disposición genuina al aprendizaje autónomo. La formación formal aporta estructura conceptual y rigor metodológico; el perfil autodidacta acelera la adaptación a un entorno tecnológico en constante cambio como el del SSC.

Certificaciones como reducción de curva de aprendizaje. A diferencia del Instrumento 1, donde más del 50% del personal activo no posee certificaciones, los líderes y RRHH las perciben como un activo que genera valor desde el inicio. Esta distinción es relevante para el modelo: las certificaciones no deben operar como filtro excluyente, pero sí como indicador diferenciador que otorga un puntaje adicional en la evaluación del perfil formativo.

Capacitación formal como predictor institucional: consenso en el valor 4, de acuerdo.

El 85.7% de los participantes del Instrumento 2 calificó con el valor 4, de acuerdo (predictor significativo), la capacitación formal como predictor de adecuación al puesto (6 de 7 participantes), y el 14.3% con el valor 3, neutral (percepción moderada). La ausencia de respuestas en los valores 1, 2 y 5 (totalmente en desacuerdo, en desacuerdo y totalmente de acuerdo) refuerza el consenso institucional sobre la relevancia de este atributo para la selección técnica. Esta posición es consistente con la percibida desde Instrumento 1 y fortalece el argumento para incluir el perfil formativo como criterio observable de primer orden en el modelo.

Opinión del investigador

Los resultados del Instrumento 2 para el objetivo específico 1 refuerzan y complementan los hallazgos del Instrumento 1. Desde la perspectiva de los profesionales de RRHH y los líderes técnicos, el perfil formativo no se limita a la titulación obtenida, sino que incluye la actitud de aprendizaje continuo que el candidato demuestra a través de su trayectoria. El 85.7% valora con el valor 4 (de acuerdo) la capacitación formal como predictor de adecuación al puesto, y el 14.3% restante con el valor 3, neutral (percepción moderada), sin ninguna respuesta negativa. Este consenso establece un respaldo institucional que debe reflejarse en la ponderación de este componente en el modelo. La triangulación con Instrumento 1 confirma que la correspondencia percibida entre formación y puesto es alta desde ambas fuentes, lo que dota a este criterio de solidez interpretativa.

4.2.2.5 SÍNTESIS DE LOS ANÁLISIS, OBJETIVO ESPECÍFICO 1

Cuestionario al personal técnico Instrumento 1: Los resultados evidencian un perfil formativo mayoritariamente universitario, con ingeniería como titulación predominante. La percepción de correspondencia entre formación y puesto es alta (82.6% en los valores 4 y 5, de acuerdo y totalmente de acuerdo), y la capacitación previa al ingreso es valorada de forma unánime como relevante para el desempeño inicial. La trayectoria documentada de dos a tres proyectos representa el rango modal del personal técnico activo.

Entrevista a líderes y RRHH Instrumento 2: Los entrevistados identifican la combinación de formación formal con perfil autodidacta como el atributo más diferenciador. Las certificaciones son percibidas como indicadores de reducción de curva de aprendizaje, y el 85.7% coincide en que la capacitación formal es un predictor significativo de adecuación al puesto. Se señala además la trayectoria interna como referente secundario de valor para la selección.

La triangulación entre ambas fuentes revela tres categorías de análisis con correspondencia consistente entre instrumentos: (1) la formación universitaria estructurada como base del perfil técnico de ingreso; (2) las certificaciones como atributo diferenciador de segundo orden; y (3) la trayectoria documentada de proyectos como evidencia observable de aplicación práctica. Estas tres categorías son los insumos directos del componente de perfil formativo en el modelo de criterios observables (Capítulo VI).

Estos hallazgos coinciden con lo reportado por Mendieta-Ortega et al. (2020), quienes documentaron que la gestión por competencias eleva el rendimiento laboral cuando la verificación del perfil va más allá de la credencial académica, y con López Gumucio (2010), para quien la selección basada en competencias guarda correspondencia directa con la eficacia organizacional. La diferencia más relevante respecto de esos estudios radica en el peso que esta investigación otorgó al perfil autodidacta como diferenciador del desempeño, atribuible al contexto tecnológico del SSC, donde la velocidad de cambio de las herramientas exige una disposición de aprendizaje que la formación universitaria, por sí sola, no garantiza, en línea con el planteamiento de McClelland (1973).

Estos hallazgos convergen con la Teoría del Capital Humano de Becker (1993), que concibe la formación y la capacitación como inversiones que elevan la productividad del trabajador. La valoración prácticamente unánime de la capacitación previa al ingreso, junto con el 85.7% de líderes que reconocen la formación formal como predictor de adecuación al puesto (valor 4, de acuerdo, en el Instrumento 2), coinciden con la premisa beckeriana de que el capital educativo formal anticipa el desempeño. No obstante, el peso atribuido al perfil autodidacta introduce un matiz relevante: el capital humano no se agota en la titulación, sino que incorpora aprendizaje

experiencial, en línea con la literatura de gestión del talento basada en evidencia (Davenport & Harris, 2017).

4.2.3 EVALUACIONES TÉCNICAS Y CRITERIOS OBSERVABLES DE COMPETENCIA

A continuación, se analizan los datos obtenidos para identificar de qué manera los resultados de las evaluaciones técnicas permiten reconocer criterios observables de competencia. Este análisis integra los ítems 6 al 10 del Instrumento 1 y los ítems 6 al 11 del Instrumento 2, con especial atención al ítem 9 del Instrumento 2, que explora los indicadores de desempeño organizacional existentes y su posible correspondencia con los criterios del modelo.

4.2.3.1 CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL TÉCNICO, INSTRUMENTO 1

Para el objetivo específico 2 en el Instrumento 1, se formularon los ítems 6 al 10, a partir de los cuales se obtuvo la siguiente información:

Como dato de contexto relevante para el objetivo específico 2, en la sección de datos generales del Instrumento 1 se recogió la participación previa en prueba técnica de selección: el 65.2% (n=15) confirmó haber realizado una evaluación técnica, el 30.4% (n=7) indicó que no realizó ninguna, y el restante 4.3% (n=1) no lo recordaba. Esta distribución establece que aproximadamente uno de cada tres colaboradores técnicos activos ingresó sin atravesar una evaluación técnica formal, lo que representa la brecha de estandarización más significativa identificada en el objetivo específico 2.

Tabla 14. Cuadro resumen de preguntas del Instrumento 1 para el objetivo específico 2, Evaluaciones técnicas.

Variable	N°	Pregunta	Opciones de respuesta	% Respuesta
Objetivo específico 2: Evaluaciones técnicas	6	Las pruebas técnicas que realicé durante el proceso de selección evaluaron con precisión mis competencias reales para el	Totalmente en desacuerdo (1)	4.3%

Variable	N°	Pregunta	Opciones de respuesta	% Respuesta
		puesto que desempeño actualmente. (Valoración 1-5)		
			Neutral (3)	26.1%
			De acuerdo (4)	39.1%
			Totalmente de acuerdo (5)	30.4%
Objetivo específico 2: Evaluaciones técnicas	7	¿Qué tipo de evaluación técnica recibió durante su proceso de selección en BAC Latam Honduras?	Prueba práctica (codificación / resolución)	52.2%
			Entrevista técnica estructurada	26.1%
			Evaluación en línea (plataforma automatizada)	17.4%
			Caso técnico / Simulación de problema real	4.3%
			No apliqué prueba técnica	4.3%
Objetivo específico 2: Evaluaciones técnicas	8	Los resultados de mi evaluación técnica durante el proceso de selección se corresponden con el nivel de desempeño que he tenido en el puesto. (Valoración 1-5)	Neutral (3)	21.7%
			De acuerdo (4)	34.8%
			Totalmente de acuerdo (5)	39.1%
Objetivo específico 2: Evaluaciones técnicas	9	¿Considera que la evaluación técnica del proceso de selección identificó correctamente su dominio de las tecnologías requeridas en su puesto?	Parcialmente	47.8%
			Sí, en gran medida	39.1%
			Sí, completamente	8.7%
			No puedo determinarlo	0.0%
			No	4.3%
			Prefiero no responder	0.0%

Variable	N°	Pregunta	Opciones de respuesta	% Respuesta
Objetivo específico 2: Evaluaciones técnicas	10	¿Ha recibido capacitación técnica dentro de BAC Latam Honduras que haya fortalecido las competencias evaluadas durante su proceso de selección?	Capacitación interna (programas formales)	43.5%
			Certificación técnica patrocinada	17.4%
			Mentoría técnica	13.0%
			Autoaprendizaje guiado	8.7%
			Capacitación externa	4.3%
			Ninguna / No lo sé	8.7%

Fuente: Elaboración propia con datos del Instrumento 1.

Tabla 15. Precisión de las pruebas técnicas para evaluar las competencias del puesto.

Valor	Categoría de análisis	f	%	Tendencia interpretativa
1	Totalmente en desacuerdo	1	4.3%	Caso atípico de insatisfacción
2	En desacuerdo	0	0.0%	No aplica
3	Neutral	6	26.1%	Percepción de validez parcial
4	De acuerdo	9	39.1%	Categoría más frecuente
5	Totalmente de acuerdo	7	30.4%	Alta valoración de precisión

Fuente: Elaboración propia con datos del Instrumento 1.

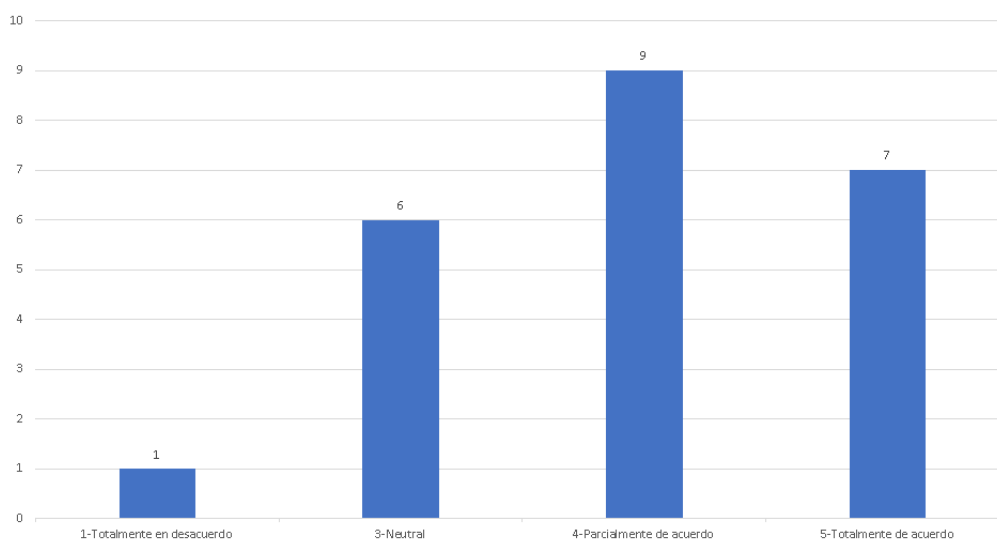


Figura 12. Precisión de las pruebas técnicas (valoración de percepción)

Fuente: Elaboración propia.

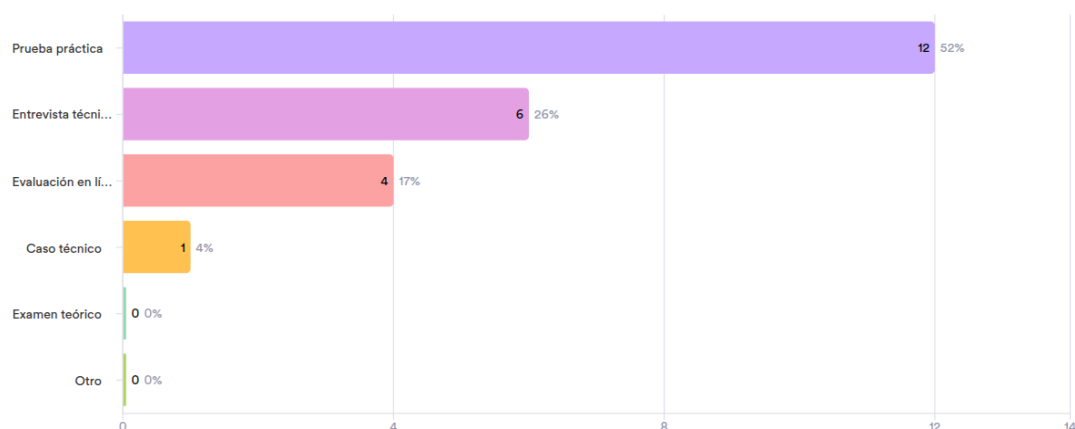


Figura 13. Tipo de evaluación técnica recibida

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al tipo de evaluación técnica aplicada (ítem 7), la prueba práctica de codificación o resolución concentra la mayoría de las experiencias reportadas por quienes sí realizaron prueba (52.2% del total del grupo), seguida de la entrevista técnica estructurada (26.1%) y la evaluación en línea (17.4%). El caso técnico o simulación de problema real, que representa la modalidad de mayor validez contextual, es la menos utilizada (4.3%). Un 4.3% indicó no haber aplicado prueba técnica, dato consistente con la brecha de estandarización identificada en los datos generales.

Tabla 16. Correspondencia entre resultados de evaluación técnica y desempeño real en el puesto.

Valor	Categoría de análisis	f	%	Tendencia interpretativa
1	Totalmente en desacuerdo	1	4.3%	Caso atípico de insatisfacción
2	En desacuerdo	0	0.0%	No aplica
3	Neutral	5	21.7%	Percepción de correspondencia parcial
4	De acuerdo	8	34.8%	Acuerdo moderado-alto
5	Totalmente de acuerdo	9	39.1%	Alta correspondencia percibida, moda del ítem

Fuente: Elaboración propia con datos del Instrumento 1.

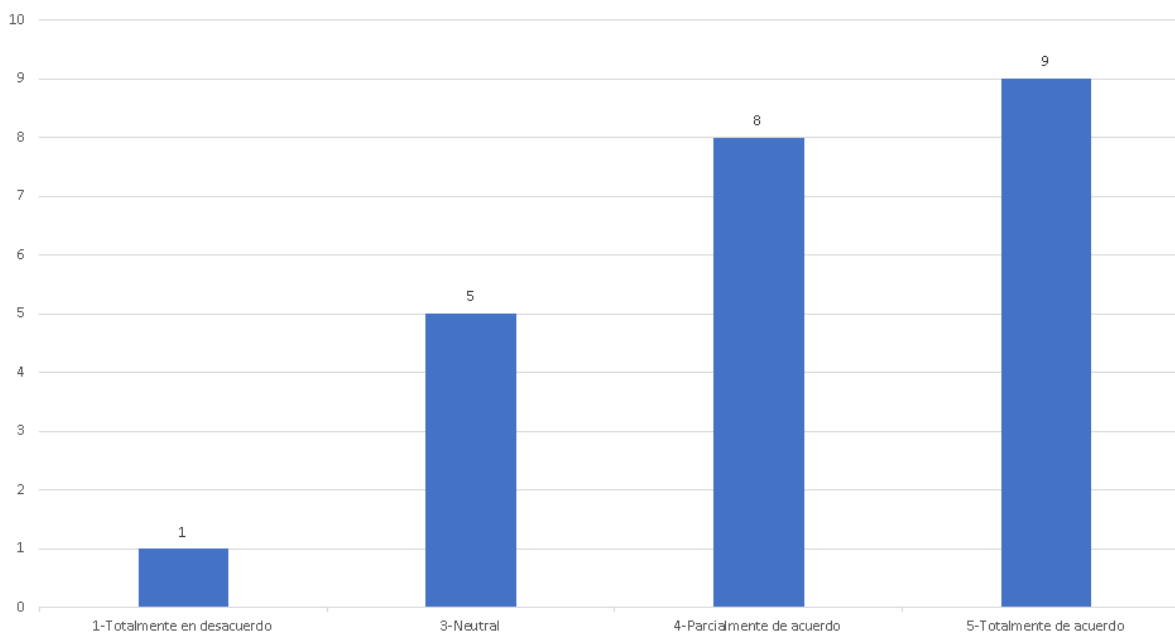


Figura 14. Correspondencia resultados vs. desempeño real (valoración de percepción)

Fuente: Elaboración propia.

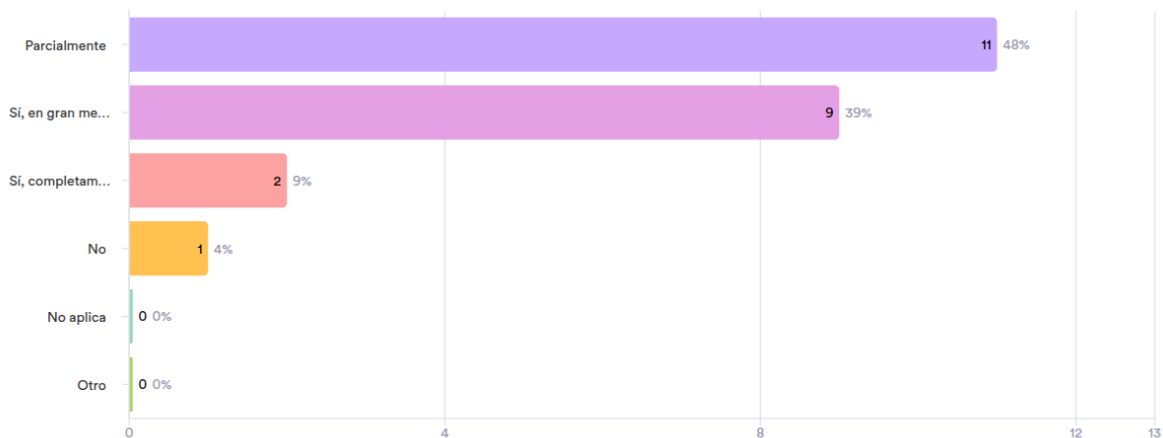


Figura 15. Identificación del dominio tecnológico

Fuente: Elaboración propia.

Respecto al grado de identificación del dominio tecnológico (ítem 9), el 47.8% considera que la evaluación identificó su dominio parcialmente, el 39.1% en gran medida y el 8.7% de forma completa. El 4.3% indicó que la evaluación no identificó correctamente su dominio. Este patrón indica que la evaluación técnica, en su forma actual, captura el dominio de forma suficiente para la mayoría pero no de manera exhaustiva.

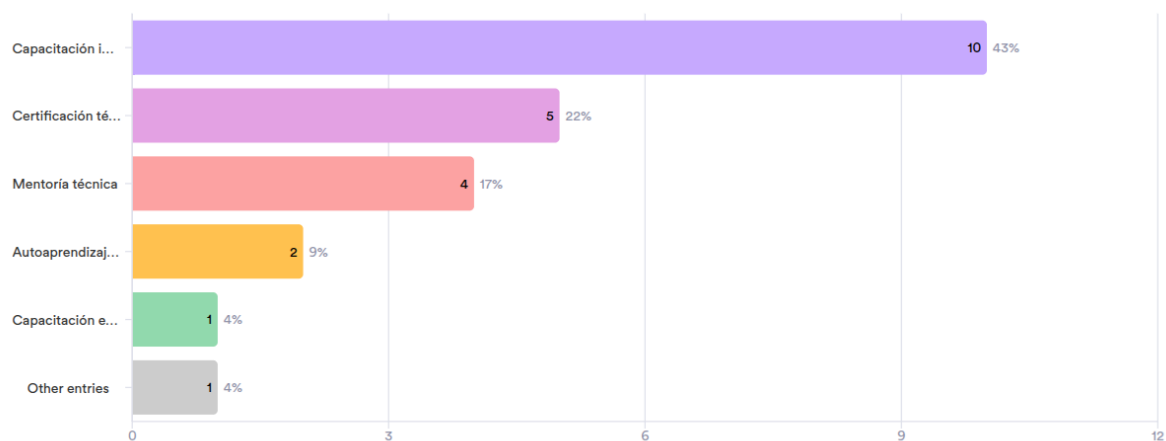


Figura 16. Capacitación técnica recibida en BAC Latam Honduras

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la capacitación técnica recibida dentro de BAC Latam Honduras (ítem 10), el 43.5% reporta haber recibido capacitación interna, el 17.4% accedió a certificaciones patrocinadas y el 13.0% a mentorías técnicas. El 8.7% solo ha realizado autoaprendizaje guiado y un 8.7% reporta no haber recibido ninguna capacitación o no poder determinarlo.

4.2.3.2 ANÁLISIS, CUESTIONARIO AL PERSONAL TÉCNICO (INSTRUMENTO 1) PARA EL OBJETIVO ESPECÍFICO 2

Brecha de estandarización en la evaluación técnica de ingreso. Que el 30.4% del personal técnico activo haya ingresado sin prueba técnica formal constituye el hallazgo de mayor implicación práctica para el modelo en el objetivo específico 2. Esta proporción introduce variabilidad no controlada en los estándares de competencia de entrada y establece la necesidad de un criterio de evaluación técnica universal y obligatorio en el proceso de selección.

La prueba práctica como modalidad de mayor validez percibida. La prueba práctica de codificación o resolución concentra el 52.2% de las experiencias reportadas. Esta preferencia por la evaluación de competencias aplicadas sobre el conocimiento declarativo es coherente con la alta correspondencia percibida entre resultados de evaluación y desempeño real (73.9% en los valores 4 y 5, de acuerdo y totalmente de acuerdo, del ítem 8). La escasa utilización del caso técnico (4.3%) representa una oportunidad de mejora relevante.

Alta percepción de correspondencia entre evaluación y desempeño real. La concentración acumulada en valores 4 y 5 (de acuerdo y totalmente de acuerdo) para la correspondencia con el desempeño real (73.9%) establece que el personal técnico percibe las evaluaciones técnicas como instrumentos con alta validez predictiva. La presencia de un 26.1% con percepción moderada invita a precisar cuáles características de las pruebas técnicas generan esa brecha de validez percibida.

Opinión del investigador

Los resultados del Instrumento 1 para el objetivo específico 2 revelan una tensión entre la efectividad percibida de las evaluaciones técnicas y la ausencia de universalidad en su aplicación. Mientras que el 73.9% del personal que sí realizó prueba técnica percibe una alta correspondencia entre sus resultados y su desempeño real, el 30.4% que ingresó sin evaluación técnica formal representa un riesgo no controlado en la consistencia de los estándares de competencia. Esta brecha de estandarización es precisamente uno de los argumentos más sólidos para la construcción de un modelo de criterios observables que opere como referente universal en todo proceso de selección técnica.

4.2.3.3 ENTREVISTA ESTRUCTURADA A LÍDERES TÉCNICOS Y RRHH, INSTRUMENTO 2

Para el objetivo específico 2 en el Instrumento 2, se formularon los ítems 6 al 11, incluyendo el ítem 9 que explora los indicadores de desempeño organizacional existentes:

Tabla 17. Síntesis de respuestas del Instrumento 2 para el objetivo específico 2, Evaluaciones técnicas e indicadores.

Pregunta	Participante	Síntesis de respuesta
¿Qué criterios considera que debería evaluar una prueba técnica para ser realmente predictiva del desempeño?	Líderes técnicos y equipo de RRHH (n=7)	La resolución lógica de problemas y la calidad del código son los criterios más determinantes. Se valora la capacidad de estructurar una solución antes de codificar sobre el conocimiento memorístico de sintaxis.
¿Qué brechas identifica en las evaluaciones técnicas actuales del proceso de selección?	Líderes técnicos y equipo de RRHH (n=7)	La posibilidad de que candidatos utilicen herramientas de inteligencia artificial generativa para resolver pruebas en línea sin que ello refleje competencia real es señalada como limitación crítica. Se propone migrar hacia pruebas prácticas presenciales o con supervisión directa.
¿Qué indicadores y métricas de desempeño utiliza la organización actualmente y cómo deberían informar los criterios del modelo?	Líderes técnicos y equipo de RRHH (n=7)	La métrica de Calidad de Contratación, comparación del desempeño del colaborador a los 6 y 12 meses de ingreso contra la matriz de selección utilizada, emerge como el referente de validación longitudinal más pertinente para evaluar la efectividad de los criterios del modelo.

Fuente: Elaboración propia con datos del Instrumento 2.

Tabla 18. Correspondencia entre capacitación interna y desempeño posterior.

Valor	Categoría de análisis	f	%	Tendencia interpretativa
1	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%	No aplica
2	En desacuerdo	0	0.0%	No aplica
3	Neutral	0	0.0%	No aplica
4	De acuerdo	4	57.1%	Categoría dominante
5	Totalmente de acuerdo	3	42.9%	

Fuente: Elaboración propia con datos del Instrumento 2.

Tabla 19. Suficiencia de los programas de evaluación técnica actuales.

Valor	Categoría de análisis	f	%	Tendencia interpretativa
1	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%	No aplica
2	En desacuerdo	0	0.0%	:
3	Neutral	2	28.6%	Percepción de espacio de mejora
4	De acuerdo	4	57.1%	Mayoría con percepción de suficiencia moderada
5	Totalmente de acuerdo	1	14.3%	

Fuente: Elaboración propia con datos del Instrumento 2.

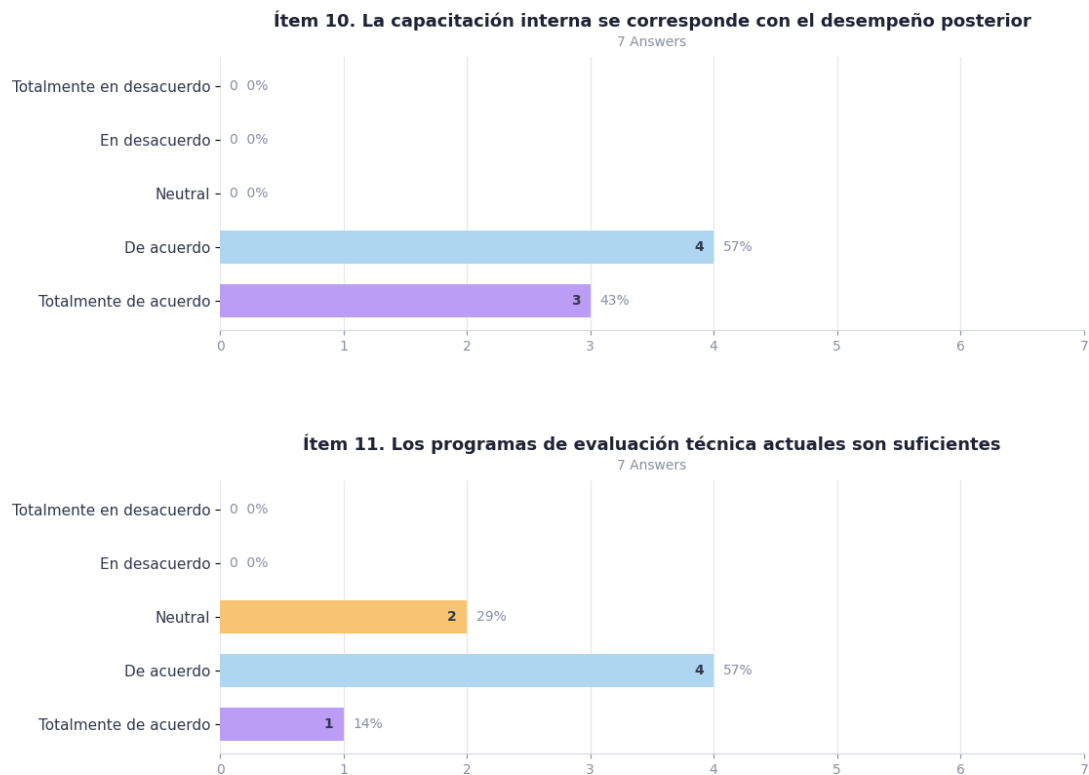


Figura 17. Correspondencia capacitación-desempeño y suficiencia de evaluación (valoración de percepción)

Fuente: Elaboración propia.

4.2.3.4 ANÁLISIS, ENTREVISTA A LÍDERES Y RRHH (INSTRUMENTO 2) PARA EL OBJETIVO ESPECÍFICO 2

Resolución lógica de problemas como criterio central de la evaluación técnica. Los líderes y RRHH convergen en señalar la capacidad de estructurar soluciones como el indicador técnico más diferenciador. Este criterio va más allá de la sintaxis o el conocimiento memorístico: implica un proceso de pensamiento observable y evaluable durante la prueba técnica, lo que lo hace idóneo como criterio observable en el modelo.

Vulnerabilidad del proceso ante el uso de IA generativa. La identificación de la inteligencia artificial generativa como factor que puede falsear los resultados de evaluaciones

técnicas en línea es un hallazgo emergente de alta relevancia institucional. Esta brecha no solo cuestiona la validez de las pruebas automatizadas, sino que fortalece el argumento a favor de la evaluación técnica presencial o supervisada como criterio observable más robusto.

Calidad de Contratación como referente organizacional para validar el modelo. El ítem 9 del Instrumento 2 produjo el hallazgo más estratégico del bloque del objetivo específico 2: la Calidad de Contratación medida a los 6 y 12 meses de ingreso emerge como el anclaje empírico más pertinente para validar longitudinalmente si los criterios del modelo predicen efectivamente el desempeño real. Este referente debe incluirse como mecanismo de retroalimentación en el diseño del modelo.

Suficiencia moderada del proceso actual: consenso sin plena satisfacción. Que el 57.1% de los entrevistados perciba el proceso como suficiente (valor 4), el 14.3% como totalmente suficiente (valor 5) y el 28.6% como moderadamente suficiente (valor 3), sin respuestas negativas, establece una categoría de análisis importante: el proceso actual funciona, pero presenta brechas que el modelo de criterios observables debe atender.

Opinión del investigador

Los hallazgos del Instrumento 2 para el objetivo específico 2 complementan y enriquecen significativamente los del Instrumento 1. Mientras el personal técnico valida la efectividad percibida de las evaluaciones técnicas desde su experiencia como evaluados, los líderes y RRHH identifican sus limitaciones desde la perspectiva de quienes las diseñan y aplican. La convergencia en torno a la resolución lógica de problemas como criterio central, la brecha generada por el uso de IA en evaluaciones en línea, y el valor estratégico de la Calidad de Contratación como referente de validación, configuran un conjunto de insumos de alta pertinencia para el componente de evaluación técnica del modelo de criterios observables.

4.2.3.5 SÍNTESIS DE LOS ANÁLISIS, OBJETIVO ESPECÍFICO 2

Cuestionario al personal técnico Instrumento 1: Los datos identifican una brecha de estandarización crítica: el 30.4% del personal activo ingresó sin evaluación técnica formal. La prueba práctica de codificación es la modalidad más utilizada y la que genera mayor percepción de validez predictiva (73.9% en valores 4-5, de acuerdo y totalmente de acuerdo, para correspondencia con desempeño real).

Entrevista a líderes y RRHH Instrumento 2: Se identifica la resolución lógica de problemas como el criterio técnico más diferenciador, la vulnerabilidad del proceso ante el uso de IA generativa como limitación emergente, y la Calidad de Contratación a 6 y 12 meses como el referente organizacional más pertinente para validar el modelo. Ningún entrevistado considera el proceso totalmente suficiente.

La triangulación entre los Instrumentos 1 y 2 para el objetivo específico 2 establece cuatro criterios observables con respaldo en ambas fuentes: (1) participación universal en evaluación técnica como condición de entrada; (2) prueba práctica de codificación como modalidad prioritaria; (3) resolución lógica de problemas como indicador central de la evaluación; y (4) Calidad de Contratación como mecanismo de validación longitudinal del modelo.

Los resultados de este bloque son consistentes con Bravo Ross y Delgado Litardo (2022), quienes concluyeron que las pruebas aplicadas y las entrevistas estructuradas superan en capacidad informativa a los instrumentos genéricos de selección, y con la evidencia de SHRM (2022) sobre la contratación basada en competencias en entornos técnicos. La brecha del 30.4% de personal incorporado sin evaluación técnica formal coincide con la aplicación heterogénea de estas prácticas que la literatura reporta en organizaciones en transición hacia modelos basados en evidencia; en el caso del SSC, esa heterogeneidad se asocia a contrataciones por urgencia operativa y a la ausencia de un protocolo único, lo que refuerza la pertinencia del criterio de estandarización propuesto.

La preferencia del personal técnico por la evaluación práctica, y la constatación de que el 30.4% ingresó sin ninguna evaluación técnica formal, se interpretan a la luz de la Teoría de Competencias

de McClelland (1973), quien sostuvo que la medición directa del desempeño predice mejor la idoneidad laboral que las credenciales o las pruebas de aptitud general. El consenso observado a favor de pruebas técnicas estandarizadas coincide con esta postura y con las prácticas de selección estructurada documentadas por la Society for Human Resource Management (2021). La brecha del 30.4% contrasta, en cambio, con dichas recomendaciones, pues revela una fuente de variabilidad no controlada que limita la capacidad predictiva del proceso de selección y que el modelo propuesto busca corregir.

4.2.4 COMPETENCIAS CONDUCTUALES Y ATRIBUTOS DEL DESEMPEÑO SOBRESALIENTE

A continuación, se analizan los datos obtenidos para determinar los criterios de entrevista por competencias y los atributos conductuales asociados al desempeño sobresaliente. objetivo específico 3 recibe triangulación completa de las tres fuentes: Instrumento 1 (ítems 11-15), Instrumento 2 (ítems 12-15) e Instrumento 3 (ítems 1-5). La convergencia de tres perspectivas aporta la densidad interpretativa más alta del capítulo.

4.2.4.1 CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL TÉCNICO, INSTRUMENTO 1

Tabla 20. Cuadro resumen de preguntas del Instrumento 1 para el objetivo específico 3, Competencias conductuales.

Variable	N°	Pregunta	Opciones de respuesta	% Respuesta
Objetivo específico 3: Competencias conductuales	11	¿Su entrevista de selección incluyó preguntas sobre situaciones reales para evaluar competencias conductuales?	Sí, incluyó preguntas sobre situaciones reales	78.3%
			No, fue principalmente técnica	8.7%
			No lo sé	4.3%
			No lo recuerdo	8.7%
Objetivo específico 3:	12	¿Cuál fue la competencia conductual mejor evaluada en su entrevista?	Resolución de problemas	39.1%

Variable	N°	Pregunta	Opciones de respuesta	% Respuesta
Competencias conductuales				
			Adaptabilidad ante cambios	21.7%
			Aprendizaje continuo	8.7%
			Trabajo en equipo	8.7%
Objetivo específico 3: Competencias conductuales	15	¿Ha recibido capacitación en aprendizaje continuo o metodologías ágiles desde su ingreso?	Sí, la disposición al aprendizaje continuo fue explorada	82.6%
			No fue explorada	8.7%
			No lo sé	8.7%

Fuente: Elaboración propia con datos del Instrumento 1.

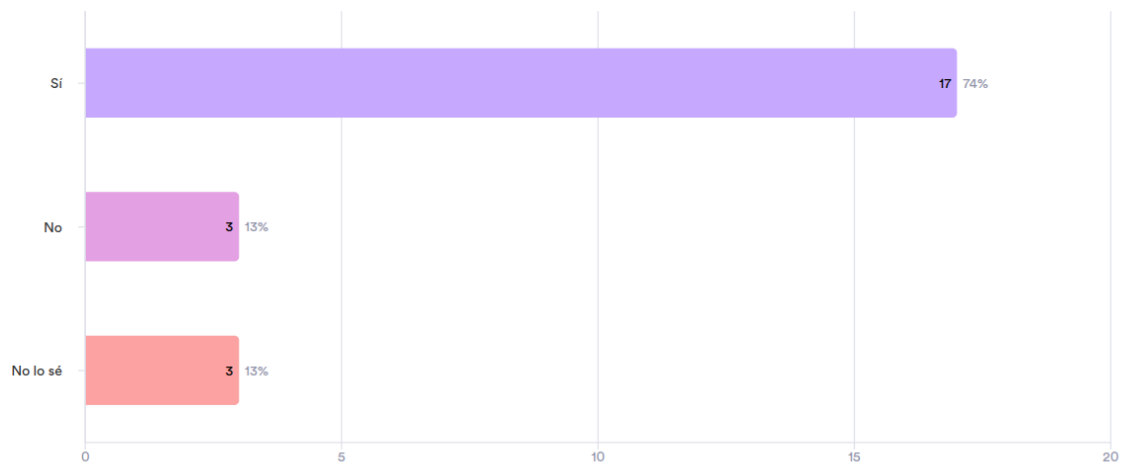


Figura 18. Uso de entrevista por competencias conductuales

Fuente: Elaboración propia.

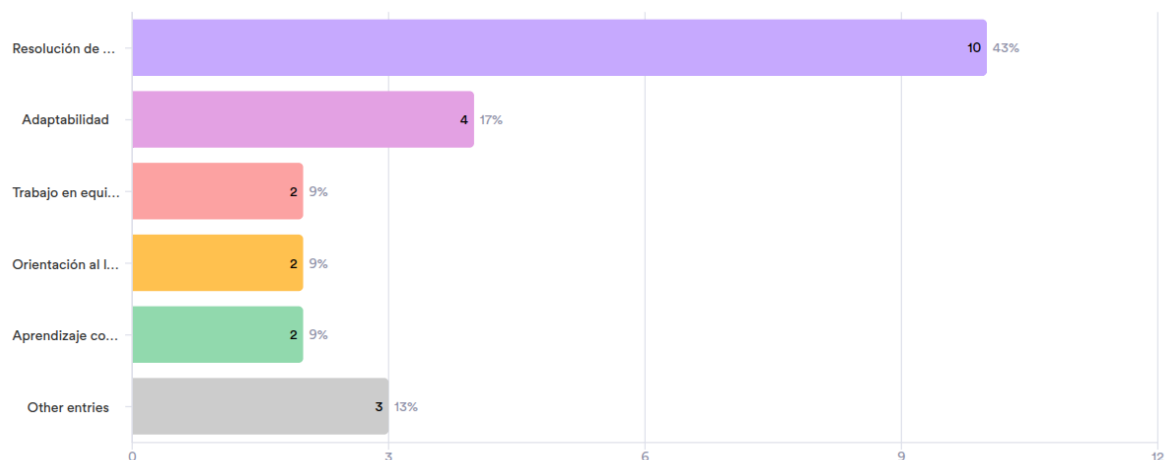


Figura 19. Competencia conductual mejor evaluada

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 21. Relevancia de las competencias conductuales evaluadas para el desempeño.

Valor	Categoría de análisis	f	%	Tendencia interpretativa
1	Ninguna relevancia	0	0.0%	No aplica
2	Poca relevancia	0	0.0%	No aplica
3	Relevancia moderada	3	13.0%	Percepción de brecha de utilidad
4	Alta relevancia	9	39.1%	Categoría más frecuente
5	Muy alta relevancia	11	47.8%	Valoración elevada, moda del ítem

Fuente: Elaboración propia con datos del Instrumento 1.

Tabla 22. Reflejo de las competencias evaluadas en el desempeño diario.

Valor	Categoría de análisis	f	%	Tendencia interpretativa
1	No se refleja	0	0.0%	No aplica
2	Poco reflejo	0	0.0%	No aplica
3	Reflejo moderado	0	0.0%	No aplica
4	Alto reflejo	13	56.5%	Categoría dominante
5	Reflejo total	10	43.5%	Distribución concentrada en valores altos

Fuente: Elaboración propia con datos del Instrumento 1.

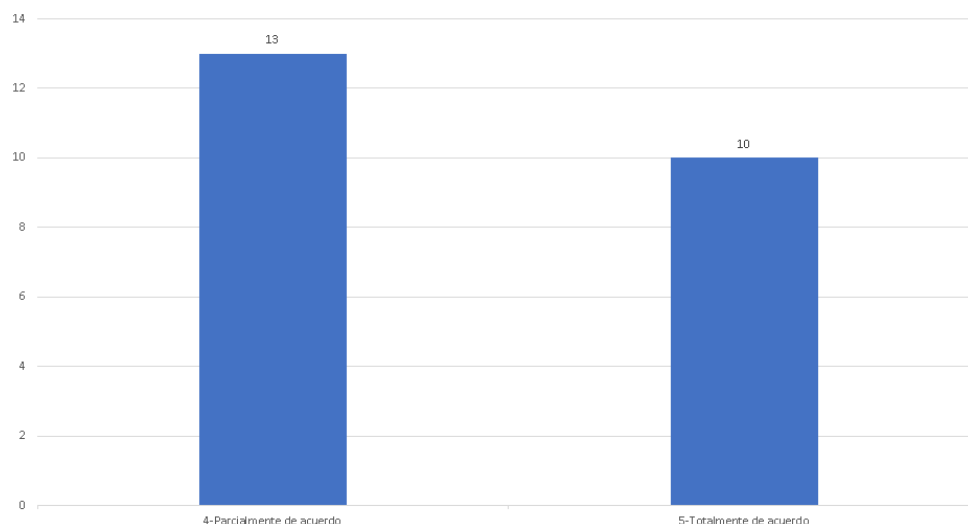


Figura 20. Relevancia y reflejo de competencias conductuales (valoración de percepción)

Fuente: Elaboración propia.

4.2.4.2 ANÁLISIS, CUESTIONARIO AL PERSONAL TÉCNICO (INSTRUMENTO 1) PARA EL OBJETIVO ESPECÍFICO 3

Entrevista por competencias: práctica predominante pero no universal. El 73.9% del personal técnico reporta que su entrevista incluyó preguntas situacionales para evaluar competencias conductuales. Sin embargo, el 26.1% que no lo confirma, sea por la ausencia de preguntas situacionales o por no recordarlas, indica que la entrevista por competencias tampoco opera de forma universal en el proceso actual, lo que introduce variabilidad similar a la detectada en el objetivo específico 2 para la prueba técnica.

Resolución de problemas como competencia predominante en la evaluación actual. La resolución de problemas concentra el 43.5% de las menciones como la competencia conductual mejor evaluada en la entrevista. La dispersión del resto de las respuestas entre varias competencias indica que no existe un protocolo estandarizado de evaluación conductual: cada entrevistador o proceso evalúa competencias distintas.

Reflejo total de competencias en el trabajo diario: el hallazgo de mayor consistencia.

El ítem 14 presenta la distribución más concentrada del capítulo: la totalidad de los participantes califica con los valores 4 o 5 (de acuerdo o totalmente de acuerdo), sin ninguna respuesta por debajo del valor 4, de acuerdo. Esta unanimidad establece que las competencias conductuales evaluadas en la entrevista sí se manifiestan en el trabajo diario, lo que valida su pertinencia como criterio observable del modelo.

Opinión del investigador

Los resultados del Instrumento 1 para el objetivo específico 3 revelan una paradoja significativa: las competencias conductuales son percibidas como altamente relevantes y con pleno reflejo en el trabajo diario (100% en valores 4-5, de acuerdo y totalmente de acuerdo, en el ítem 14), pero su evaluación en el proceso de selección no está estandarizada. Esta brecha entre la importancia percibida de las competencias conductuales y la inconsistencia en su evaluación es precisamente el espacio que el modelo de criterios observables busca cubrir mediante un protocolo estructurado de evaluación conductual.

4.2.4.3 ENTREVISTA ESTRUCTURADA A LÍDERES TÉCNICOS Y RRHH, INSTRUMENTO 2

Tabla 23. Síntesis de respuestas del Instrumento 2 para el objetivo específico 3, Competencias conductuales observadas.

Pregunta	Participante	Síntesis de respuesta
¿Qué competencias conductuales observa con mayor frecuencia en el personal técnico de desempeño sobresaliente?	Líderes técnicos y equipo de RRHH (n=7)	Adaptabilidad ante cambios, comunicación técnica efectiva y pensamiento analítico emergen como las tres competencias más observadas en personal sobresaliente. Se señala que actúan en combinación: la adaptabilidad sin comunicación produce perfiles que se ajustan pero no transfieren valor al equipo.
¿Qué limitaciones observa en la forma en que actualmente se evalúan las competencias	Líderes técnicos y equipo de RRHH (n=7)	La escasa presencia de preguntas situacionales bajo presión o con restricciones de tiempo es identificada como principal limitación. Se propone incorporar casos hipotéticos con tiempo acotado para observar cómo se

Pregunta	Participante	Síntesis de respuesta
conductuales en la entrevista?		manifiestan las competencias en condiciones próximas al entorno real.

Fuente: Elaboración propia con datos del Instrumento 2.

Tabla 24. Evaluación del aprendizaje continuo como competencia conductual en la entrevista.

Valor	Categoría de análisis	f	%	Tendencia interpretativa
1	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%	No aplica
2	En desacuerdo	1	14.3%	
3	Neutral	1	14.3%	
4	De acuerdo	4	57.1%	Categoría dominante
5	Totalmente de acuerdo	1	14.3%	

Fuente: Elaboración propia con datos del Instrumento 2.

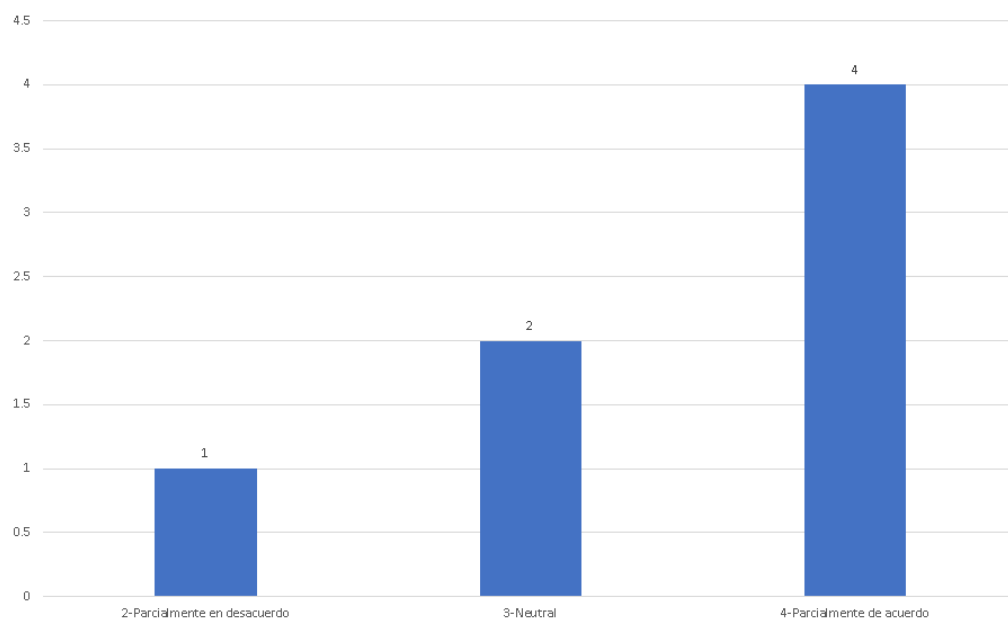


Figura 21. Evaluación del aprendizaje continuo en la entrevista (valoración de percepción)

Fuente: Elaboración propia.

4.2.4.4 ANÁLISIS, ENTREVISTA A LÍDERES Y RRHH (INSTRUMENTO 2) PARA EL OBJETIVO ESPECÍFICO 3

Combinación de competencias como modelo explicativo del desempeño sobresaliente.

El hallazgo más relevante del Instrumento 2 para el objetivo específico 3 es que las competencias conductuales no operan de forma aislada en el personal de alto desempeño: la adaptabilidad, la comunicación técnica y el pensamiento analítico se potencian mutuamente. Este hallazgo tiene implicaciones directas para el diseño del instrumento de evaluación conductual del modelo: debe contemplar la observación de combinaciones de competencias, no solo su presencia individual.

Déficit de situaciones de presión en la entrevista actual. La propuesta de incorporar casos hipotéticos con tiempo acotado como mejora técnica de la entrevista refuerza el argumento a favor de un protocolo estructurado. La evaluación de cómo el candidato gestiona recursos cognitivos y emocionales bajo presión es un criterio observable que distingue el desempeño sobresaliente del adecuado.

Aprendizaje continuo: evaluación insuficiente versus importancia reconocida. Que el 42.9% de los entrevistados perciba la evaluación del aprendizaje continuo como limitada o muy escasa, mientras que nadie la considera plena, contrasta con el consenso que esta competencia genera en el Instrumento 3. Esta brecha entre importancia reconocida y evaluación efectiva es el principal argumento para incluir el aprendizaje continuo como criterio conductual de primer orden en el modelo.

Opinión del investigador

Los resultados del Instrumento 2 para el objetivo específico 3 revelan que los líderes y RRHH tienen una comprensión clara de cuáles son las competencias conductuales que distinguen al personal técnico de alto desempeño, pero reconocen al mismo tiempo las limitaciones del proceso actual para evaluarlas de forma sistemática. La combinación de adaptabilidad,

comunicación técnica y pensamiento analítico como núcleo del perfil conductual de alto desempeño, y la brecha en la evaluación del aprendizaje continuo, constituyen los insumos más relevantes del Instrumento 2 para el diseño del componente conductual del modelo.

4.2.4.5 ENCUESTA FOCALIZADA A SCRUM MASTERS, INSTRUMENTO 3

Para el objetivo específico 3 en el Instrumento 3, se formularon los ítems 1 al 5. Este instrumento aporta la perspectiva de observación directa en entornos reales de trabajo ágiles:

Tabla 25. Cuadro resumen de preguntas del Instrumento 3 para el objetivo específico 3, Competencias conductuales observadas en entornos ágiles.

Variable	N°	Pregunta	Opciones de respuesta	% Respuesta
Objetivo específico 3: Competencias conductuales (Instrumento 3)	1	¿Cuál es la competencia conductual que observa con mayor frecuencia en el personal técnico de alto desempeño de su equipo?	Colaboración activa con el equipo	33.3%
			Adaptabilidad ante cambios del entorno	33.3%
			Comunicación técnica clara y efectiva	16.7%
			Orientación al logro y entrega de valor	16.7%
Objetivo específico 3: Competencias conductuales (Instrumento 3)	2	¿Cuál es la competencia conductual más difícil de desarrollar en el personal una vez que ya se ha incorporado al equipo?	Comunicación técnica clara y efectiva	50.0%
			Pensamiento analítico orientado a resultados	16.7%
			Adaptabilidad y tolerancia a la ambigüedad	16.7%
			Disposición al aprendizaje continuo	16.7%
Objetivo específico 3: Competencias	5	¿Considera que las competencias conductuales deberían tener más, igual o menos peso que las técnicas	El mismo peso que las técnicas	66.7%

Variable	N°	Pregunta	Opciones de respuesta	% Respuesta
conductuales (Instrumento 3)		competencias técnicas en el proceso de selección?		
			Mayor peso que las técnicas	33.3%
			Menor peso que las técnicas	0.0%
			No deberían evaluarse en selección	0.0%

Fuente: Elaboración propia con datos del Instrumento 3.

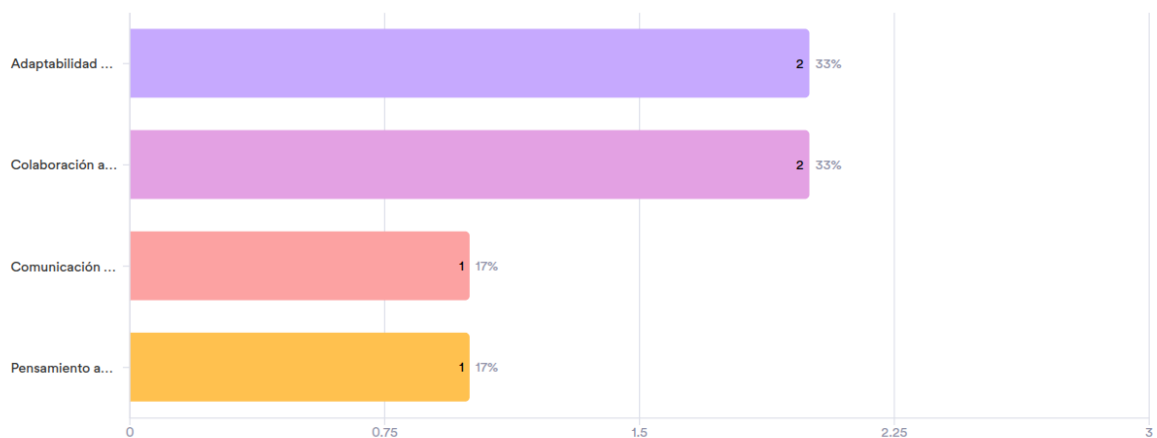


Figura 22. Competencia conductual más observada en alto desempeño

Fuente: Elaboración propia.

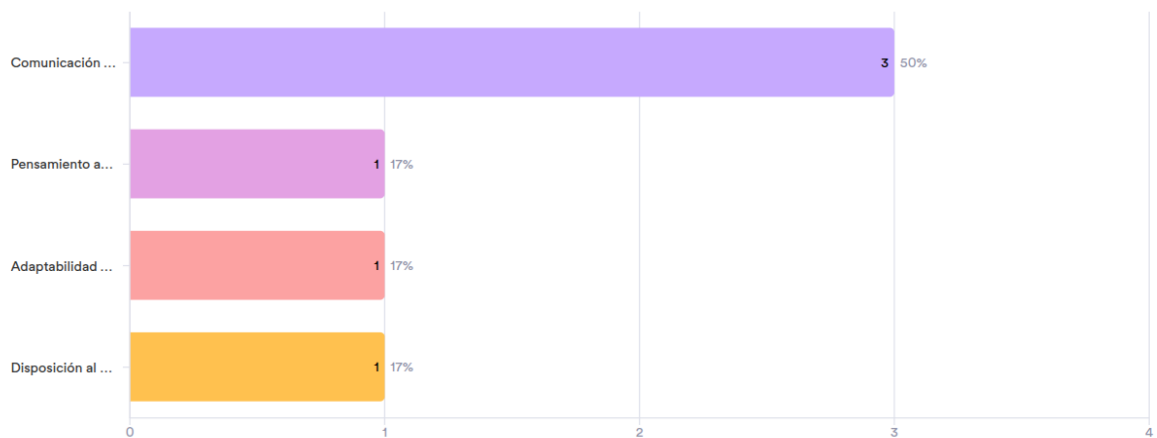


Figura 23. Competencia más difícil de desarrollar post-incorporación

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 26. Correspondencia entre competencias evaluadas en entrevista y las observadas en el equipo.

Valor	Categoría de análisis	f	%	Tendencia interpretativa
1	Ninguna correspondencia	0	0.0%	No aplica
2	Poca correspondencia	0	0.0%	No aplica
3	Correspondencia moderada	0	0.0%	No aplica
4	Alta correspondencia	4	66.7%	Categoría dominante
5	Total correspondencia	2	33.3%	

Fuente: Elaboración propia con datos del Instrumento 3.

Tabla 27. Importancia del aprendizaje continuo como competencia determinante en entornos ágiles.

Valor	Categoría de análisis	f	%	Tendencia interpretativa
1	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%	No aplica
2	En desacuerdo	0	0.0%	No aplica
3	Neutral	1	16.7%	
4	De acuerdo	0	0.0%	No aplica
5	Totalmente de acuerdo	5	83.3%	Consenso casi unánime, el más alto del estudio

Fuente: Elaboración propia con datos del Instrumento 3.

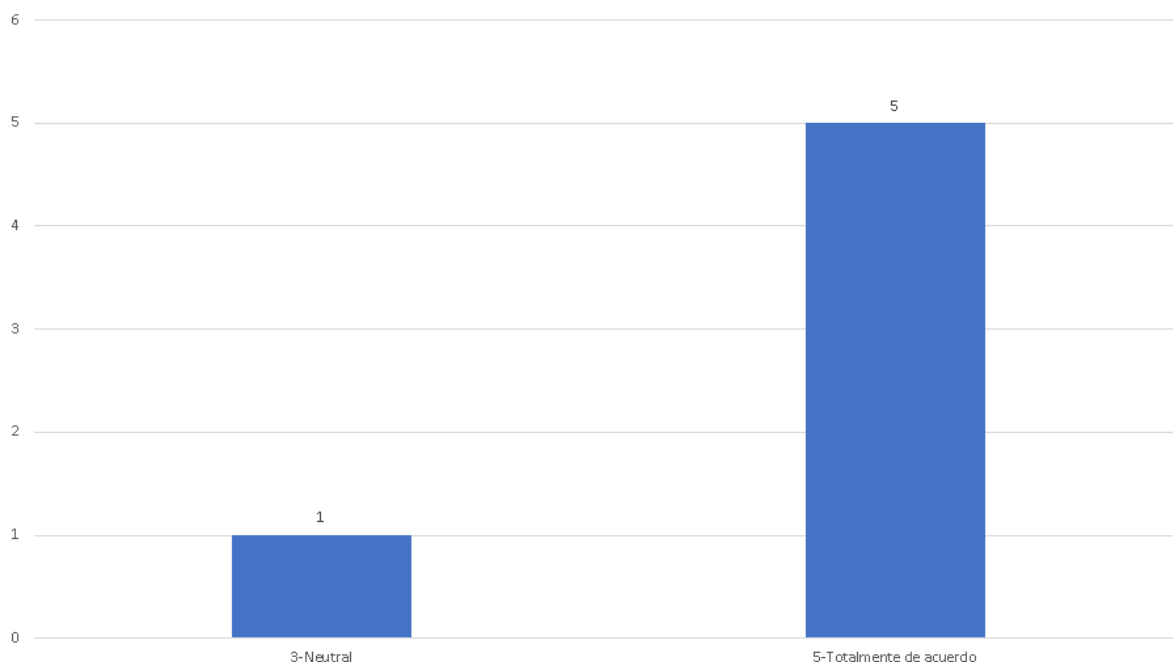


Figura 24. Correspondencia entrevista-equipo e importancia del aprendizaje continuo (valoración de percepción)

Fuente: Elaboración propia.

4.2.4.6 ANÁLISIS, ENCUESTA FOCALIZADA A SCRUM MASTERS (INSTRUMENTO 3) PARA EL OBJETIVO ESPECÍFICO 3

Comunicación técnica: la competencia más difícil de desarrollar post-incorporación.

El hallazgo del ítem 2 del Instrumento 3 es el de mayor implicación práctica para el modelo en el objetivo específico 3: la comunicación técnica clara y efectiva es identificada por el 50% de los Scrum Masters como la competencia más difícil de desarrollar una vez que la persona ya ha sido incorporada al equipo. Esto establece un argumento directo para incluirla como criterio evaluable durante el proceso de selección, antes del ingreso.

Aprendizaje continuo: consenso máximo de toda la investigación. El 83.3% de los Scrum Masters califica con el valor 5, totalmente de acuerdo (absolutamente determinante) la importancia del aprendizaje continuo en entornos ágiles, y ninguno lo califica por debajo de 4. Este es el nivel de consenso más alto registrado en el estudio. La convergencia de esta evidencia con los hallazgos del Instrumento 1 (reflejo total en trabajo diario) y del Instrumento 2 (brecha

en su evaluación) configura el argumento más sólido del capítulo para elevar el aprendizaje continuo al primer criterio conductual del modelo.

Ningún Scrum Master otorga a las competencias conductuales un peso menor que a las técnicas. El 66.7% considera que ambas deben tener el mismo peso y el 33.3% que las conductuales deben tener mayor peso. La ausencia total de respuestas que prioricen las técnicas sobre las conductuales refuerza la posición institucional de que ambas dimensiones son igualmente estratégicas en la selección de personal técnico de alto desempeño.

Opinión del investigador

La perspectiva de los Scrum Masters en el objetivo específico 3 aporta la evidencia más contextualizada del capítulo. Como observadores directos de las competencias conductuales en entornos reales de trabajo ágil sin el sesgo evaluador propio del proceso de selección, sus hallazgos tienen un valor metodológico singular. El consenso sobre el aprendizaje continuo (83.3% en el valor máximo, totalmente de acuerdo), la identificación de la comunicación técnica como brecha crítica post-incorporación (50%), y la paridad o superioridad que otorgan a las competencias conductuales frente a las técnicas, conforman el conjunto de evidencias más robusto para el diseño del componente conductual del modelo de criterios observables.

4.2.4.7 SÍNTESIS DE LOS ANÁLISIS, OBJETIVO ESPECÍFICO 3

Tabla 28. Triangulación de hallazgos sobre competencias conductuales, objetivo específico 3.

Categoría de análisis	Instrumento 1, Personal técnico (n=23)	Instrumento 2, Líderes y RRHH (n=7)	Instrumento 3, Scrum Masters (n=6)
Aprendizaje continuo	100% en valores 4-5, de acuerdo y totalmente de acuerdo, en el ítem 14 (reflejo pleno en trabajo diario)	Evaluación insuficiente en entrevista actual (42.9% en los valores 2-3, en desacuerdo y neutral)	Consenso máximo del estudio: 83.3% totalmente de acuerdo (absolutamente determinante)
Comunicación técnica	Escasa presencia como competencia evaluada; implícita en trabajo colaborativo	Identificada como área crítica de mejora; proponen casos hipotéticos bajo presión	Principal brecha post-incorporación: 50% la señala como la más difícil de desarrollar

Categoría de análisis	Instrumento 1, Personal técnico (n=23)	Instrumento 2, Líderes y RRHH (n=7)	Instrumento 3, Scrum Masters (n=6)
Adaptabilidad	Segunda competencia mejor evaluada (17.4%); alta percepción de relevancia	Observada en personal sobresaliente; difícil de capturar en entrevistas cortas sin situaciones reales	Empatada como competencia más observada en alto desempeño (33.3%)
Resolución de problemas	Competencia más evaluada actualmente (43.5%)	Criterio técnico-conductual relevante; ligada a calidad de código en evaluación técnica	Integrada en criterio predictor de competencias conductuales (objetivo específico 4)
Colaboración activa	Presente en proceso actual (73.9% recibió preguntas situacionales)	Observada en personal sobresaliente; se potencia con mentorías cruzadas	Empatada como competencia más observada en alto desempeño (33.3%)

Fuente: Elaboración propia con datos de Instrumentos 1, 2 y 3.

Cuestionario al personal técnico Instrumento 1: Las competencias conductuales tienen un reflejo total en el trabajo diario (100% en valores 4-5, de acuerdo y totalmente de acuerdo), pero su evaluación en la entrevista no está estandarizada. La resolución de problemas es la competencia más frecuentemente evaluada (43.5%).

Entrevista a líderes y RRHH Instrumento 2: Adaptabilidad, comunicación técnica y pensamiento analítico son identificadas como las competencias del núcleo del alto desempeño. La evaluación del aprendizaje continuo es percibida como insuficiente por el 42.9%.

Encuesta focalizada a Scrum Masters Instrumento 3: El aprendizaje continuo alcanza el mayor consenso del estudio (83.3% en el valor máximo, totalmente de acuerdo). La comunicación técnica es la brecha post-incorporación más crítica (50%). Ningún SM otorga menor peso a las conductuales que a las técnicas.

La triangulación entre las tres fuentes para el objetivo específico 3 establece cinco competencias conductuales con evidencia de múltiples fuentes: aprendizaje continuo, comunicación técnica, adaptabilidad, resolución de problemas y colaboración activa. De estas, el aprendizaje continuo y la comunicación técnica emergen con la mayor solidez argumentativa para ser criterios observables de primer orden en el componente conductual del modelo.

El consenso alcanzado sobre el aprendizaje continuo y la comunicación técnica converge con el informe del World Economic Forum (2023), que ubica el pensamiento analítico y el aprendizaje permanente entre las competencias de mayor demanda proyectada, y con Ramírez-Torres (2023), quien identificó las competencias conductuales como eje de la gestión contemporánea del talento. A diferencia de esos referentes, de alcance general, esta investigación precisó la jerarquía conductual desde la observación directa de los Scrum Masters en contexto ágil real, lo que aporta especificidad al hallazgo y explica que la comunicación técnica, menos visible en los marcos globales, emergiera como la competencia más difícil de desarrollar después de la incorporación.

El protagonismo de las competencias conductuales, empatadas en el primer lugar de la jerarquización del personal técnico (promedio 2.35), y el máximo del estudio alcanzado por el aprendizaje continuo entre los Scrum Masters (83.3% en totalmente de acuerdo), refuerzan el planteamiento de McClelland (1973), para quien los atributos conductuales explican el desempeño sobresaliente mejor que los indicadores tradicionales. Esta evidencia coincide con los enfoques de gestión por competencias (Alles, 2015) y con la centralidad que el Foro Económico Mundial (2023) atribuye a la adaptabilidad y al reaprendizaje continuo como competencias críticas del trabajo técnico. La dificultad reportada en la comunicación técnica (50%) converge, además, con la creciente valoración de las competencias socioemocionales en la literatura del talento digital.

4.2.5 CONSTRUCCIÓN DEL MODELO DE CRITERIOS OBSERVABLES

A continuación, se analizan los datos obtenidos para construir el modelo de criterios observables que oriente la identificación de personal técnico con potencial de alto desempeño. objetivo específico 4, al igual que objetivo específico 3, recibe triangulación completa de las tres fuentes: Instrumento 1 (ítems 16-21), Instrumento 2 (ítems 16-21) e Instrumento 3 (ítems 6-10). Los hallazgos de este bloque integran y jerarquizan los criterios identificados en los objetivos específicos 1, 2 y 3.

4.2.5.1 CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL TÉCNICO,
INSTRUMENTO 1

Tabla 29. Cuadro resumen de preguntas del Instrumento 1 para el objetivo específico 4, Modelo de criterios observables.

Variable	N°	Pregunta	Opciones de respuesta	% Respuesta
Objetivo específico 4: de Modelo de criterios observables	16	¿Qué elemento considera más determinante para predecir el desempeño técnico futuro de un candidato?	Resultados de evaluaciones técnicas	34.8%
			Entrevista por competencias conductuales	21.7%
			Pruebas de adaptabilidad a entornos nuevos	21.7%
			Experiencia previa documentada	13.0%
Objetivo específico 4: de Modelo de criterios observables	17	¿Qué criterio adicional debería incluirse en el proceso de selección técnica?	Prueba práctica en entorno simulado real	39.1%
			Verificación de referencias laborales	17.4%
			Evaluación psicométrica complementaria	8.7%
			Portafolio de proyectos técnicos	8.7%
Objetivo específico 4: de Modelo de criterios observables	18	¿Cuál es la mejora más urgente que requiere el proceso actual de selección técnica?	Estandarizar el proceso de entrevistas	30.4%
			Fortalecer las pruebas técnicas	26.1%
			Mejorar la ponderación de criterios	17.4%
			Incorporar casos prácticos de simulación	17.4%

Fuente: Elaboración propia con datos del Instrumento 1.

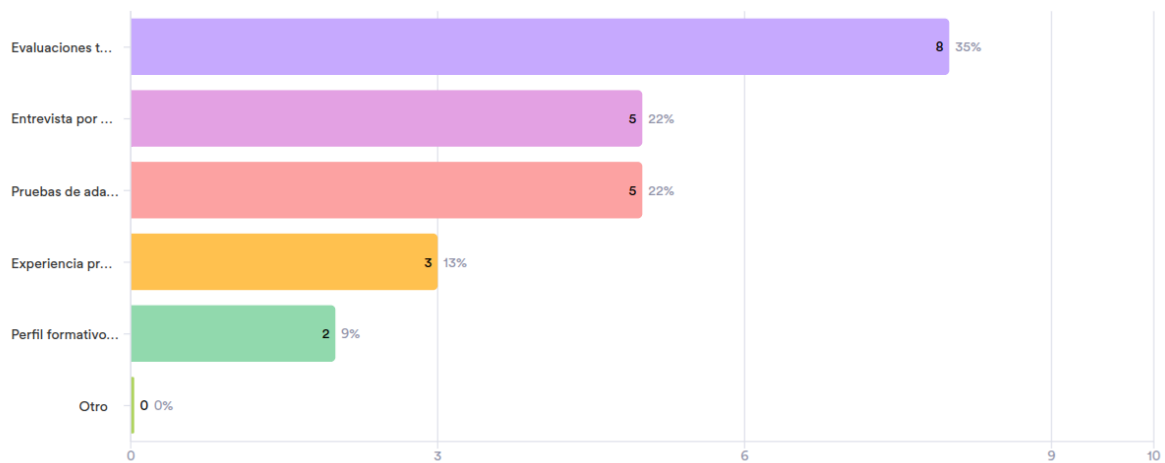


Figura 25. Elemento predictor del desempeño futuro

Fuente: Elaboración propia.

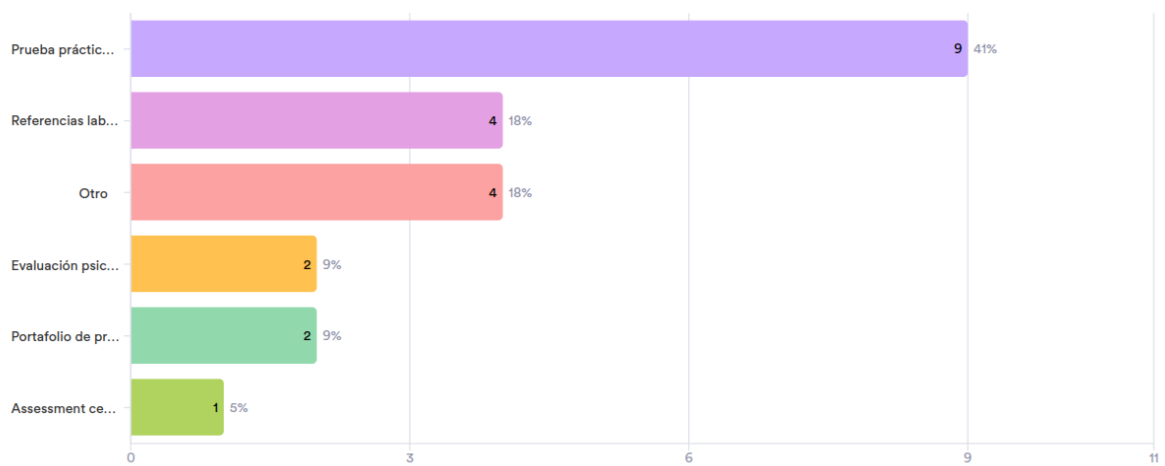


Figura 26. Criterio adicional sugerido para el proceso

Fuente: Elaboración propia.

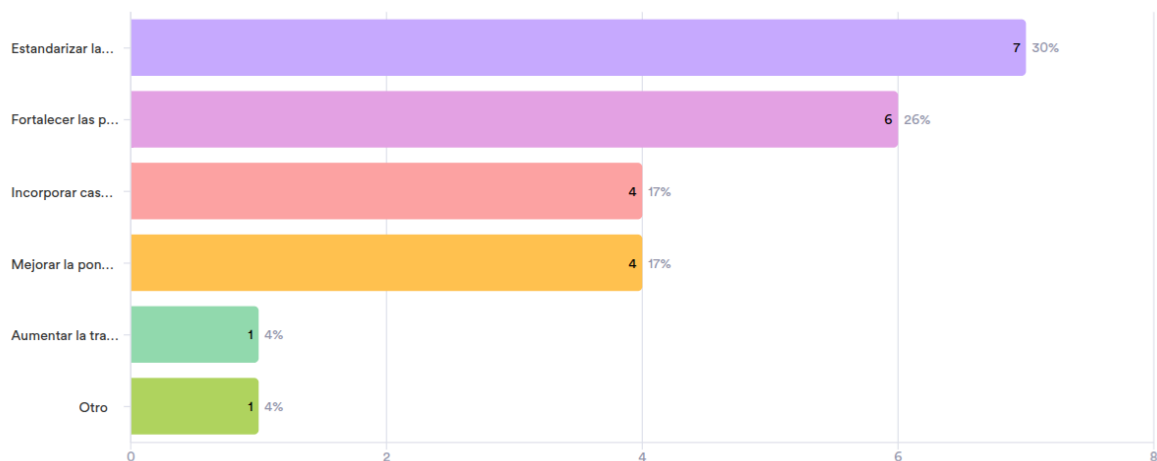


Figura 27. Mejora más urgente al proceso actual

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 30. Eficacia del proceso actual de selección técnica.

Valor	Categoría de análisis	f	%	Tendencia interpretativa
1	Totalmente en desacuerdo	1	4.3%	Caso de insatisfacción explícita
2	En desacuerdo	0	0.0%	No aplica
3	Neutral	4	17.4%	Percepción de eficacia moderada
4	De acuerdo	14	60.9%	Categoría modal, percepción dominante de eficacia
5	Totalmente de acuerdo	4	17.4%	

Fuente: Elaboración propia con datos del Instrumento 1.

Tabla 31. Alineación de la capacitación interna con el desarrollo del alto desempeño.

Valor	Categoría de análisis	f	%	Tendencia interpretativa
1	Sin alineación	0	0.0%	No aplica
2	Poca alineación	1	4.3%	
3	Alineación moderada	1	4.3%	
4	Alta alineación	12	52.2%	Categoría modal
5	Total alineación	9	39.1%	Alta concentración en valores positivos

Fuente: Elaboración propia con datos del Instrumento 1.

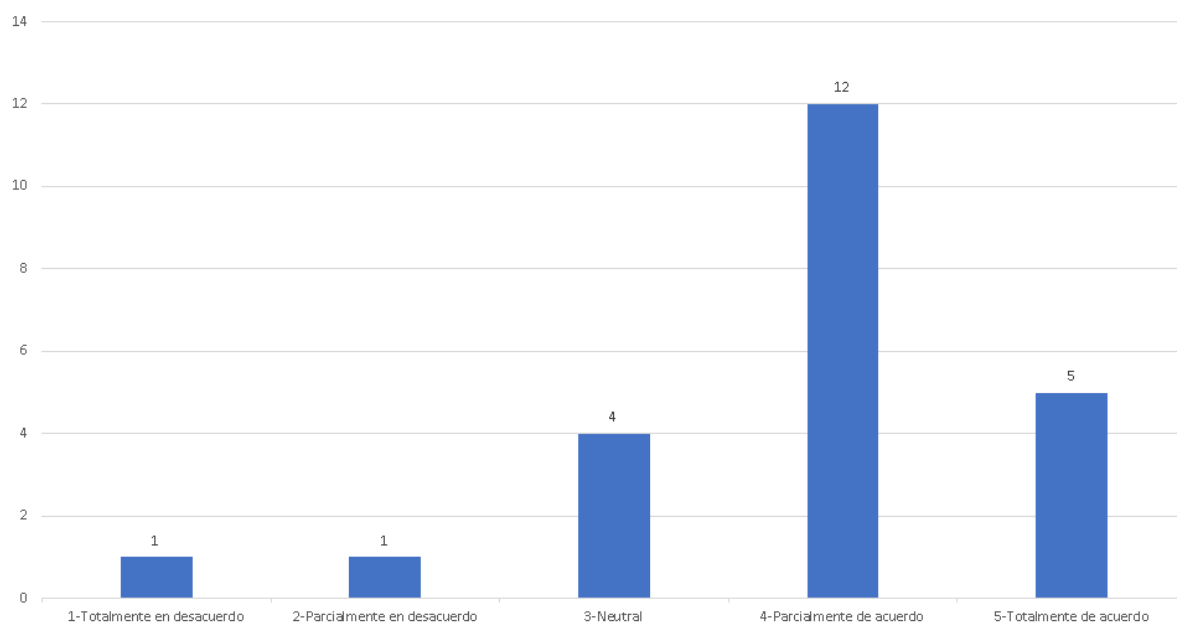


Figura 28. Eficacia del proceso y alineación de capacitación (valoración de percepción)

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 32. Jerarquización de criterios del modelo de selección (promedio de prioridad asignada).

Criterio del modelo	Promedio de prioridad	n	Posición
Resultados de evaluaciones técnicas aplicadas	2.35	23	1° (empate)
Competencias conductuales identificadas en la entrevista	2.35	23	2° (empate)
Perfil formativo y certificaciones técnicas	2.87	23	3°
Experiencia profesional previa documentada	2.96	23	4°

Nota: Promedio más bajo indica mayor prioridad asignada (1 = más importante). Fuente: Elaboración propia con datos del Instrumento 1.

4.2.5.2 ANÁLISIS, CUESTIONARIO AL PERSONAL TÉCNICO (INSTRUMENTO 1) PARA EL OBJETIVO ESPECÍFICO 4

Evaluación técnica y competencias conductuales: jerarquización empatada en primer lugar. En la jerarquización de criterios del modelo (ítem 21), los resultados de evaluaciones técnicas y las competencias conductuales identificadas en la entrevista empataron en el primer lugar con un promedio de prioridad de 2.35. El perfil formativo y certificaciones ocupó el tercer lugar (2.87) y la experiencia previa documentada el cuarto (2.96). Este empate en la cima revela que el personal técnico percibe el proceso de selección como multidimensional: ningún criterio único concentra la primacía de forma exclusiva.

Potencial de alto desempeño: conjunto de atributos observables y competencias verificables que permiten anticipar, de forma cualitativa, que un candidato podría alcanzar un desempeño sobresaliente en el puesto técnico.

Prueba práctica en entorno simulado: la demanda de mejora más clara. Con el 39.1% de menciones, la incorporación de una prueba práctica en entorno simulado real es el criterio adicional con mayor demanda de inclusión. Este hallazgo converge con la propuesta del Instrumento 2 de migrar hacia pruebas presenciales o supervisadas para superar la vulnerabilidad ante el uso de IA generativa.

Estandarizar las entrevistas: la mejora más urgente percibida. El 30.4% identifica la estandarización del proceso de entrevistas como la mejora más urgente, seguida por el fortalecimiento de pruebas técnicas (26.1%). Esta distribución refuerza el diagnóstico de falta de universalidad del proceso detectado tanto en el objetivo específico 2 como en el objetivo específico 3.

Proceso percibido como eficaz con espacio de mejora. La mayoría del personal técnico percibe el proceso de selección como eficaz (47.8% de acuerdo en el ítem 17 y 60.9% de

acuerdo en el ítem 19), conviviendo con una proporción significativa que lo percibe moderadamente eficaz. Esta percepción de funcionalidad con brecha de mejora es el argumento institucional directo para la construcción del modelo propuesto.

Opinión del investigador

Los resultados del Instrumento 1 para el objetivo específico 4 configuran con claridad el argumento central de esta investigación: el proceso de selección técnica actual del SSC funciona de manera parcial, pero carece de criterios estandarizados y ponderados que operen de forma universal. La demanda de una prueba práctica en entorno simulado (39.1%), la urgencia de estandarizar las entrevistas (30.4%) y la percepción de eficacia moderada en el proceso (30.4% en el valor neutral) constituyen los insumos directos más relevantes del personal técnico para el diseño del modelo de criterios observables.

4.2.5.3 ENTREVISTA ESTRUCTURADA A LÍDERES TÉCNICOS Y RRHH, INSTRUMENTO 2

Tabla 33. Síntesis de respuestas del Instrumento 2 para el objetivo específico 4, Estructura del modelo y estrategias de capacitación.

Pregunta	Participante	Síntesis de respuesta
¿Qué componentes considera esenciales en un modelo de criterios observables para selección de personal técnico de alto desempeño?	Líderes técnicos y equipo de RRHH (n=7)	Los componentes esenciales identificados son: perfil formativo verificable, evaluación técnica práctica estandarizada, entrevista por competencias con protocolo definido y mecanismo de validación post-ingreso. Se enfatiza la necesidad de que los criterios sean observables y medibles, no basados en impresiones subjetivas.
¿Cómo debería articularse la métrica de Calidad de Contratación con el modelo de selección?	Líderes técnicos y equipo de RRHH (n=7)	La Calidad de Contratación debe operar como mecanismo de retroalimentación del modelo: comparar el perfil del candidato seleccionado con su desempeño a los 6 y 12 meses hace posible ajustar los pesos de los criterios observables con base en evidencia organizacional real.
¿Qué estrategias de capacitación considera prioritarias a mediano plazo para el personal técnico del SSC?	Líderes técnicos y equipo de RRHH (n=7)	Las tres estrategias prioritarias identificadas son: actualización de competencias (upskilling) en herramientas de inteligencia artificial generativa, mentorías cruzadas entre equipos técnicos y definición de planes de carrera claros con criterios de progresión

Pregunta	Participante	Síntesis de respuesta
		visibles. Estas iniciativas cierran el ciclo entre selección y desarrollo del talento técnico.

Fuente: Elaboración propia con datos del Instrumento 2.

Tabla 34. Alineación de la capacitación interna con el potencial de alto desempeño.

Valor	Categoría de análisis	f	%	Tendencia interpretativa
1	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%	No aplica
2	En desacuerdo	0	0.0%	No aplica
3	Neutral	1	14.3%	
4	De acuerdo	5	71.4%	Categoría dominante
5	Totalmente de acuerdo	1	14.3%	

Fuente: Elaboración propia con datos del Instrumento 2.

Tabla 35. Trayectoria interna como criterio de selección secundario.

Valor	Categoría de análisis	f	%	Tendencia interpretativa
1	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%	No aplica
2	En desacuerdo	0	0.0%	No aplica
3	Neutral	0	0.0%	No aplica
4	De acuerdo	3	42.9%	
5	Totalmente de acuerdo	4	57.1%	Moda: acuerdo pleno en la relevancia

Fuente: Elaboración propia con datos del Instrumento 2.

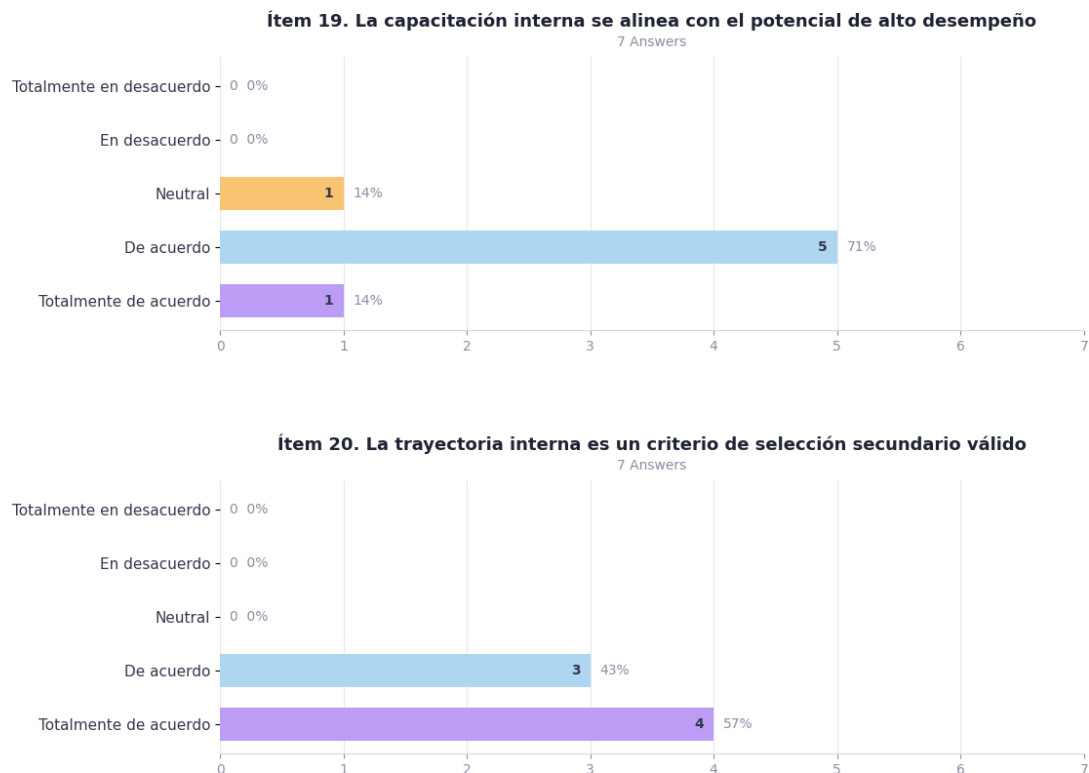


Figura 29. Alineación capacitación y trayectoria interna (valoración de percepción)

Fuente: Elaboración propia.

4.2.5.4 ANÁLISIS, ENTREVISTA A LÍDERES Y RRHH (INSTRUMENTO 2) PARA EL OBJETIVO ESPECÍFICO 4

Cuatro componentes esenciales del modelo identificados con consenso institucional. La convergencia de los entrevistados en torno a cuatro componentes, perfil formativo verificable, evaluación técnica práctica estandarizada, entrevista por competencias con protocolo definido y mecanismo de validación post-ingreso, establece la arquitectura básica del modelo propuesto en el Capítulo VI. El énfasis en la observabilidad y medibilidad de los criterios frente a las impresiones subjetivas es un principio metodológico transversal al diseño del modelo.

Calidad de Contratación como mecanismo de retroalimentación del modelo. La articulación de la Calidad de Contratación como ciclo de retroalimentación, y no solo como indicador de desempeño, representa el hallazgo más estratégico del Instrumento 2 para el objetivo específico 4. Un modelo de criterios observables sin mecanismo de validación longitudinal corre el riesgo de cristalizarse sin adaptarse a los cambios del entorno tecnológico y organizacional.

Acuerdo institucional total en la relevancia de la capacitación y la trayectoria interna. La ausencia de respuestas por debajo de 4 en ambos ítems de valoración de percepción del objetivo específico 4 en el Instrumento 2 indica un consenso institucional pleno: tanto la alineación de la capacitación con el alto desempeño como la trayectoria interna como criterio de selección secundario son valorados de forma positiva y sin disidencia por todos los entrevistados.

Opinión del investigador

Los resultados del Instrumento 2 para el objetivo específico 4 aportan la perspectiva institucional más estratégica del capítulo. La identificación de cuatro componentes del modelo, la articulación de la Calidad de Contratación como mecanismo de retroalimentación, y el consenso pleno en la relevancia de la capacitación y la trayectoria interna configuran una visión coherente del modelo desde quienes tienen la responsabilidad de implementarlo. La convergencia de estas perspectivas con los hallazgos del Instrumento 1 y la que aportará Instrumento 3 refuerza la solidez del modelo de criterios observables propuesto.

4.2.5.5 ENCUESTA FOCALIZADA A SCRUM MASTERS, INSTRUMENTO 3

Tabla 36. Cuadro resumen de preguntas del Instrumento 3 para el objetivo específico 4, Criterios del modelo desde la perspectiva ágil.

Variable	Nº	Pregunta	Opciones de respuesta	% Respuesta
Objetivo específico 4: Modelo desde	6	¿Cuál es el criterio que mejor predice el desempeño en entornos de trabajo ágil?	Competencias conductuales	66.7%

Variable	N°	Pregunta	Opciones de respuesta	% Respuesta
perspectiva ágil (Instrumento 3)			identificadas en entrevista	
			Resultados de la evaluación técnica	16.7%
			Trayectoria y perfil formativo	16.7%
			Otro criterio	0.0%
Objetivo específico 4: Modelo desde perspectiva ágil (Instrumento 3)	8	¿Qué tan efectivo considera el proceso de selección actual para identificar personal con potencial de alto desempeño?	Muy efectivo	16.7%
			Efectivo	50.0%
			Moderadamente efectivo	33.3%
			Poco efectivo	0.0%
Objetivo específico 4: Modelo desde perspectiva ágil (Instrumento 3)	10	¿Qué atributo observable prioritario no está contemplado actualmente en el proceso de selección?	Mentalidad de mejora continua y retroalimentación constructiva	83.3%
			Tolerancia a la ambigüedad en entornos cambiantes	16.7%
			Capacidad de autogestión del aprendizaje	0.0%
			Otro atributo	0.0%

Fuente: Elaboración propia con datos del Instrumento 3.

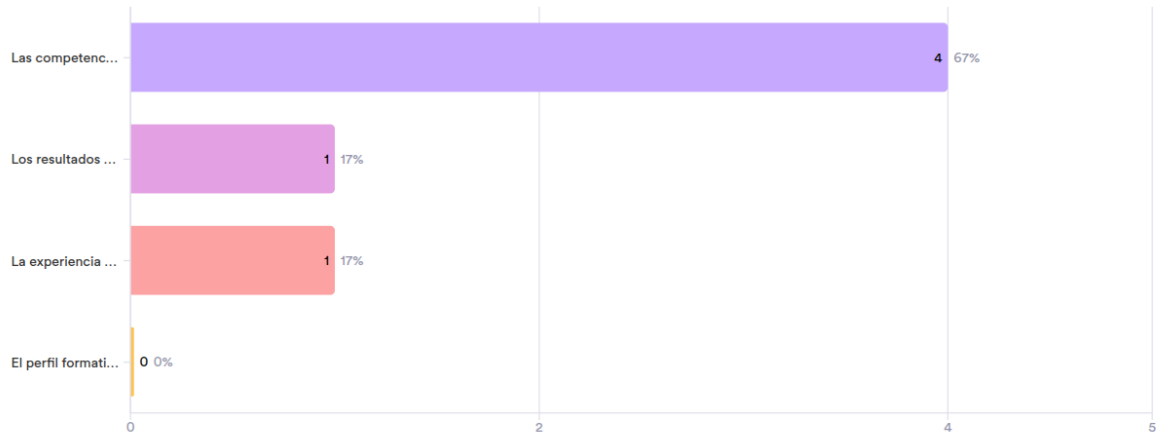


Figura 30. Criterio predictor en entorno ágil

Fuente: Elaboración propia.



Figura 31. Atributo observable no contemplado actualmente

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 37. Incorporar la perspectiva del Scrum Master fortalecería la validez del modelo.

Valor	Categoría de análisis	f	%	Tendencia interpretativa
1	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%	No aplica
2	En desacuerdo	0	0.0%	No aplica
3	Neutral	0	0.0%	No aplica
4	De acuerdo	2	33.3%	
5	Totalmente de acuerdo	4	66.7%	Mayoría en valor máximo, fuerte respaldo a la perspectiva ágil

Fuente: Elaboración propia con datos del Instrumento 3.

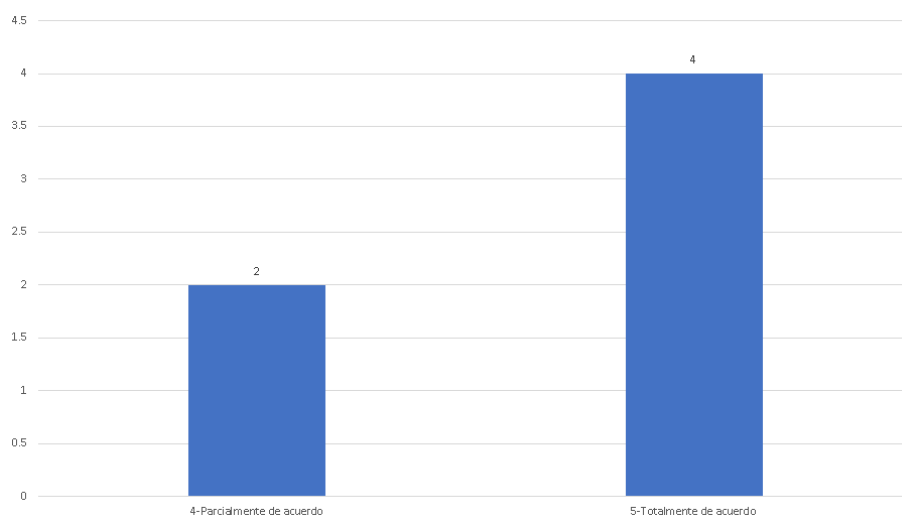


Figura 32. Perspectiva del SM fortalece el modelo (valoración de percepción)

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 38. Jerarquización de criterios del modelo en entornos ágiles (promedio de prioridad asignada).

Criterio del modelo	Promedio de prioridad	n	Posición
Experiencia profesional previa documentada	2.17	6	1°
Competencias conductuales identificadas en la entrevista	2.33	6	2°
Resultados de evaluaciones técnicas	2.67	6	3°
Perfil formativo y certificaciones técnicas	2.83	6	4°

Nota: Promedio más bajo indica mayor prioridad asignada (1 = más importante). La posición 1° de la experiencia previa en el Instrumento 3 contrasta con el empate entre evaluaciones técnicas y competencias conductuales en el Instrumento 1, hallazgo relevante para la triangulación del objetivo específico 4. Fuente: Elaboración propia con datos del Instrumento 3.

4.2.5.6 ANÁLISIS, ENCUESTA FOCALIZADA A SCRUM MASTERS (INSTRUMENTO 3) PARA EL OBJETIVO ESPECÍFICO 4

Competencias conductuales como principal predictor en entornos ágiles. El 66.7% de los Scrum Masters identifica las competencias conductuales como el criterio con mayor poder predictivo en entornos de trabajo ágil, por encima de la evaluación técnica (16.7%) y la trayectoria formativa (16.7%). Este resultado es coherente con la naturaleza colaborativa e iterativa del trabajo ágil, donde la dinámica interpersonal y la capacidad de adaptación son más determinantes que el conocimiento técnico específico.

Mentalidad de mejora continua: la brecha más crítica del proceso actual. El 83.3% de los Scrum Masters señala la mentalidad de mejora continua y retroalimentación constructiva como el atributo observable prioritario no contemplado actualmente en el proceso de selección. Este hallazgo enriquece el modelo con un criterio de naturaleza disposicional que va más allá de las competencias individuales: implica apertura a aprender de los errores y a recibir retroalimentación como práctica profesional sostenida.

Fuerte acuerdo en el valor de la perspectiva ágil para el modelo. La totalidad de los Scrum Masters califica con los valores 4 o 5 (de acuerdo o totalmente de acuerdo) la afirmación de que incorporar su perspectiva fortalecería la validez del modelo, con el 66.7% en el valor máximo, totalmente de acuerdo. Este resultado valida metodológicamente la inclusión del Instrumento 3 como fuente en el diseño del modelo y establece que la perspectiva del líder ágil debe tener un rol formal en la definición de los criterios observables.

Opinión del investigador

Los hallazgos del Instrumento 3 para el objetivo específico 4 consolidan los argumentos para un modelo de criterios observables que integre la dimensión conductual con igual peso que la técnica. La identificación de la mentalidad de mejora continua como brecha crítica no contemplada,

sumada al consenso sobre el poder predictivo de las competencias conductuales en entornos ágiles, establece que el modelo debe ir más allá de los criterios de selección tradicionales para incorporar atributos disposicionales observables directamente en el comportamiento del candidato durante el proceso.

4.2.5.7 SÍNTESIS DE LOS ANÁLISIS, OBJETIVO ESPECÍFICO 4

Tabla 39. Triangulación de hallazgos para la construcción del modelo de criterios observables, objetivo específico 4.

Categoría de análisis	Instrumento 1, Personal técnico (n=23)	Instrumento 2, Líderes y RRHH (n=7)	Instrumento 3, Scrum Masters (n=6)
Evaluación técnica práctica universal	Predictor principal (34.8%); brecha: 30.4% ingresó sin evaluación	Criterio esencial del modelo; modalidad práctica prioritaria; vulnerable ante IA generativa	Criterio secundario en entornos ágiles (16.7%); complementado por conductuales
Entrevista por competencias estandarizada	Segunda prioridad (21.7%); mejora más urgente: estandarizar (30.4%)	Componente esencial del modelo con protocolo definido; evaluar combinación de competencias	Predictor principal en entornos ágiles (66.7%); requiere incorporar mentalidad de mejora continua
Perfil formativo verificable	Predictor con peso menor (8.7%); pero base estructural valorada	Componente esencial del modelo; trayectoria interna como criterio secundario (100% en valores 4-5, de acuerdo y totalmente de acuerdo)	Criterio relevante pero no determinante de forma aislada (16.7%)
Prueba práctica simulada (nuevo criterio)	Principal criterio adicional demandado (39.1%)	Validada como necesidad por brecha de IA en pruebas en línea	Implícita en evaluación de competencias técnicas en contexto real de sprint
Mentalidad de mejora continua	Reflejo total en trabajo diario (100% en valores 4-5, de acuerdo y totalmente de acuerdo, en el ítem 14)	Actualización de competencias en IA y planes de carrera como estrategias de desarrollo asociadas	Brecha más crítica no contemplada: 83.3% la identifica como atributo ausente en selección
Validación longitudinal (Calidad de Contratación) de	No identificado como criterio en el Instrumento 1	Mecanismo de retroalimentación del modelo a 6 y 12 meses (hallazgo estratégico de ítem 9)	Perspectiva SM como fuente formal de validación del modelo (100% en valores 4-5, de acuerdo y totalmente de acuerdo, en el ítem 9)

Fuente: Elaboración propia con datos de Instrumentos 1, 2 y 3.

Cuestionario al personal técnico Instrumento 1: Los resultados identifican la evaluación técnica como predictor principal (34.8%), la prueba práctica simulada como la mejora más demandada (39.1%) y la estandarización de entrevistas como la urgencia más señalada (30.4%). El proceso es percibido como eficaz con espacio de mejora (30.4% en el valor neutral).

Entrevista a líderes y RRHH Instrumento 2: Se identifican cuatro componentes esenciales del modelo. La Calidad de Contratación emerge como el mecanismo de retroalimentación más pertinente. El acuerdo institucional es total (100% en valores 4-5, de acuerdo y totalmente de acuerdo) en la relevancia de la capacitación y la trayectoria interna. Las estrategias de actualización de competencias en IA, mentorías cruzadas y planes de carrera son identificadas como prioritarias.

Encuesta focalizada a Scrum Masters Instrumento 3: Las competencias conductuales son el predictor principal en entornos ágiles (66.7%). La mentalidad de mejora continua y retroalimentación constructiva es la brecha más crítica no contemplada (83.3%). La totalidad de los SM valora con los valores 4 o 5 (de acuerdo o totalmente de acuerdo) la incorporación de su perspectiva en el modelo.

La triangulación de los tres instrumentos para el objetivo específico 4 establece los seis criterios observables que estructuran el modelo: (1) perfil formativo verificable; (2) evaluación técnica práctica estandarizada; (3) entrevista por competencias conductuales con protocolo definido; (4) prueba práctica en entorno simulado; (5) mentalidad de mejora continua y retroalimentación constructiva; y (6) mecanismo de validación longitudinal mediante Calidad de Contratación. Estos seis criterios, con sus indicadores y atributos observables específicos, serán desarrollados en el Capítulo VI como el modelo de criterios observables propuesto.

La arquitectura del modelo y su mecanismo de validación longitudinal son coherentes con Davenport y Harris (2017) y con SHRM (2021), que documentan cómo las organizaciones de

alto desempeño anclan sus decisiones de talento a referentes medibles y a la verificación posterior de la calidad de la contratación. La coincidencia central con esos referentes es la integración de fuentes múltiples para jerarquizar criterios; la diferencia es metodológica: mientras aquellos parten de analítica cuantitativa, este estudio construyó la jerarquización mediante sistematización cualitativa sobre las poblaciones consultadas, decisión coherente con el tamaño de la población y con el alcance descriptivo-propositivo del estudio (Hernández Sampieri, Fernández-Collado, & Baptista Lucio, 2014).

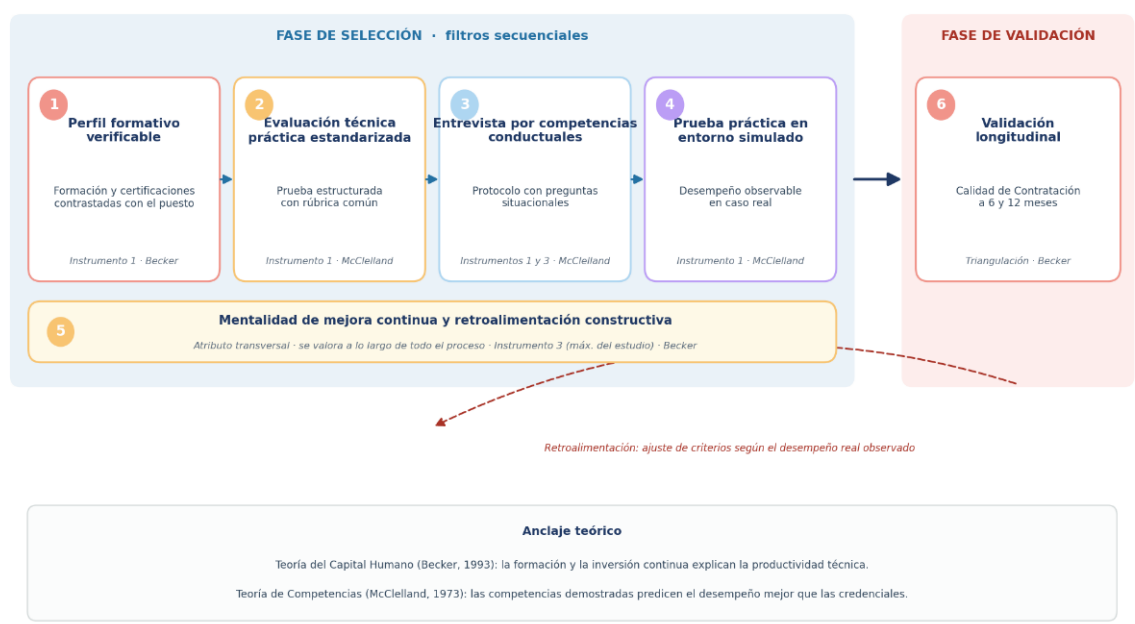


Figura 33. Modelo de criterios observables para la selección de personal técnico de alto desempeño.
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 40. Jerarquización comparada de criterios entre el personal técnico (Instrumento 1) y los Scrum Masters (Instrumento 3).

Criterio	Instrumento 1 (promedio y posición)	Instrumento 3 (promedio y posición)	Variación de posición
Evaluación técnica	2.35 (1.º, empate)	2.67 (3.º)	Baja dos posiciones

Criterio	Instrumento 1 (promedio y posición)	Instrumento 3 (promedio y posición)	Variación de posición
Competencias conductuales	2.35 (1.º, empate)	2.33 (2.º)	Se mantiene prioritaria
Perfil formativo	2.87 (3.º)	2.83 (4.º)	Baja una posición
Experiencia previa	2.96 (4.º)	2.17 (1.º)	Sube tres posiciones

Fuente: Elaboración propia a partir de los Instrumentos 1 (ítem 21) y 3 (ítem 7). Un promedio menor indica mayor prioridad asignada.

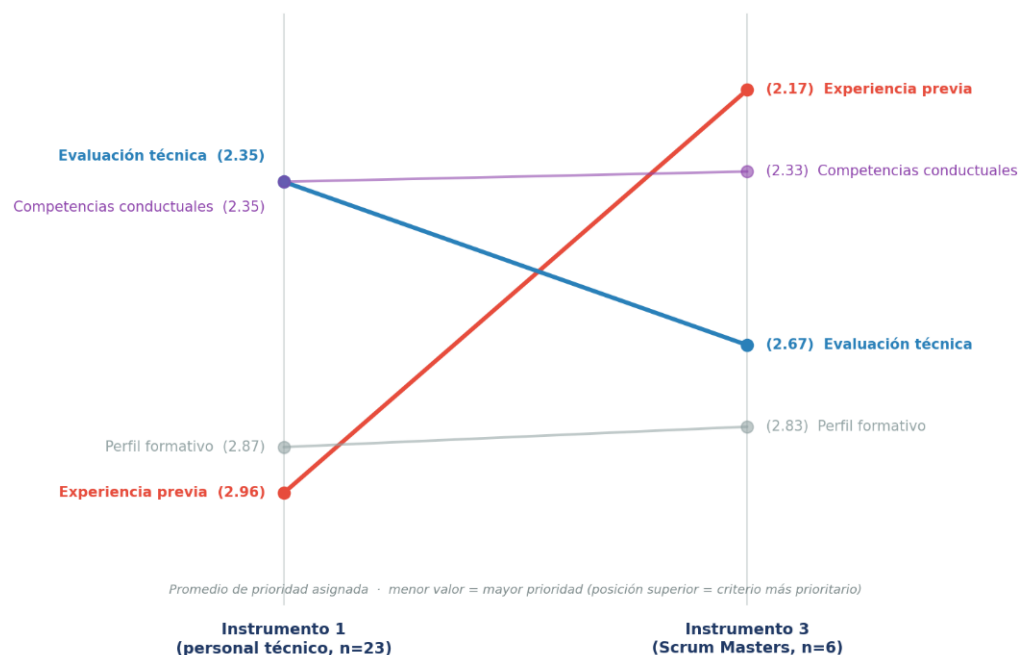


Figura 34. Jerarquización comparada de criterios de selección entre el personal técnico y los Scrum Masters.

Fuente: Elaboración propia a partir de los Instrumentos 1 y 3.

La integración de criterios observables múltiples que sustenta el modelo coincide con la perspectiva de la analítica del talento y la gestión de recursos humanos basada en evidencia (Davenport & Harris, 2017; Lawler & Boudreau, 2015), que aboga por decisiones de selección fundamentadas en datos verificables y validadas mediante indicadores como la Calidad de Contratación (Society for Human Resource Management, 2022). El contraste más relevante surge

entre fuentes: mientras el personal técnico empata la evaluación técnica y las competencias conductuales en el primer lugar (promedio 2.35), los Scrum Masters priorizan la experiencia previa (promedio 2.17). Esta divergencia se explica desde los dos anclajes teóricos del estudio, pues la experiencia constituye capital humano acumulado en el puesto (Becker, 1993), en tanto que la evaluación conductual capta la competencia demostrada que McClelland (1973) considera el mejor predictor del desempeño.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este capítulo presenta las conclusiones y recomendaciones derivadas del análisis realizado sobre los criterios observables para la selección de personal técnico de alto desempeño en la Gerencia de Tecnología del Shared Services Center (SSC) de BAC Latam Honduras. Los resultados obtenidos a partir de la triangulación cualitativa de los tres instrumentos de recolección evidenciaron brechas de estandarización en el proceso de selección vigente, un consenso robusto sobre los atributos conductuales que distinguen al personal de alto desempeño, y un conjunto de criterios observables con respaldo empírico en las tres fuentes consultadas. Estos hallazgos adquieren pertinencia estratégica en un contexto organizacional marcado por la alta competitividad del mercado laboral tecnológico en Honduras y Centroamérica, la presión por reducir la rotación técnica temprana y la necesidad de orientar las decisiones de contratación con mayor objetividad y evidencia organizacional.

A partir de los resultados obtenidos y sustentados en la Teoría del Capital Humano de Becker (1993) y la Teoría de Competencias de McClelland (1973), las conclusiones reflejan el grado de cumplimiento de los cuatro objetivos específicos. Las recomendaciones, por su parte, se orientan a dotar al área de Talento y Cultura del SSC de herramientas concretas, instrumentos operativos y mecanismos de validación que permitan la implementación efectiva del modelo propuesto en el Capítulo VI.

5.1 CONCLUSIONES

5.1.1 CONCLUSIÓN GENERAL: CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación respondió a su pregunta central al establecer que la selección de personal técnico de alto desempeño en la Gerencia de Tecnología del Shared Services Center de BAC Latam Honduras puede orientarse mediante un modelo basado en criterios observables, construido a partir de la triangulación cualitativa de las tres fuentes consultadas. El objetivo general se cumplió: el estudio diseñó un modelo de seis criterios observables (perfil formativo verificable, evaluación técnica práctica estandarizada, entrevista por competencias conductuales, prueba práctica en

entorno simulado, mentalidad de mejora continua y validación longitudinal mediante la Calidad de Contratación) que sustituye la valoración intuitiva por evidencia verificable en cada etapa del proceso. Los cuatro objetivos específicos, cuyas conclusiones se desarrollan a continuación, constituyen los componentes que en conjunto dan respuesta a este propósito.

Desde la Teoría del Capital Humano de Becker (1993) y la Teoría de Competencias de McClelland (1973), el modelo integró dos dimensiones complementarias: la identificación del capital humano acumulado del candidato (formación, certificaciones y trayectoria) y la observación directa de las competencias que predicen el desempeño superior, tanto técnicas como conductuales. La contribución principal del estudio radicó en articular ambas perspectivas en un instrumento operativo y contextualizado para el entorno tecnológico del Shared Services Center, cuya validez se sostiene en la convergencia de las percepciones del personal técnico, los líderes y el equipo de Talento y Cultura, y los Scrum Masters.

5.1.2 OBJETIVO 1: PERFIL FORMATIVO Y TRAYECTORIA PROFESIONAL DEL PERSONAL TÉCNICO

Con base en los resultados del capítulo anterior se concluyó que el objetivo de identificar los atributos de la evaluación curricular que permiten caracterizar el perfil formativo y la trayectoria profesional del personal técnico contratado fue alcanzado. La triangulación entre los Instrumentos 1 y 2 estableció tres categorías de análisis con correspondencia consistente entre las fuentes: la formación universitaria estructurada como base del perfil técnico de ingreso, las certificaciones técnicas vigentes como atributo diferenciador de segundo orden, y la trayectoria documentada de proyectos como evidencia observable de aplicación práctica. El hallazgo de mayor profundidad del bloque del objetivo específico 1 fue identificado en las respuestas abiertas del Instrumento 2: el atributo más diferenciador del perfil de ingreso no es la titulación en sí misma, sino la combinación de formación universitaria sólida con perfil autodidacta, ya que la disposición al aprendizaje autónomo determina la velocidad de adaptación al entorno tecnológico del SSC y la autonomía operativa del colaborador desde el primer mes de incorporación.

Desde la Teoría del Capital Humano de Becker (1993), los atributos del perfil formativo (titulación académica, certificaciones técnicas y trayectoria de proyectos documentados) constituyen expresiones observables del capital humano acumulado por el candidato. La inversión en educación formal y en formación especializada no solo representa un activo del individuo, sino un insumo estratégico para la organización: las organizaciones que identifican y contratan talento con mayor calidad de capital humano obtienen ventajas competitivas sostenibles y difícilmente imitables, especialmente en contextos tecnológicos donde la especialización del conocimiento determina la eficiencia de los procesos y la capacidad de innovación. En ese sentido, la evaluación curricular, entendida como mecanismo de identificación del capital humano acumulado del candidato, es el primer filtro de correspondencia entre el perfil de ingreso y los estándares de desempeño del SSC.

Desde la Teoría de Competencias de McClelland (1973), la evaluación del perfil formativo trasciende la verificación de credenciales para convertirse en la identificación de competencias subyacentes desarrolladas a través de la trayectoria educativa y profesional del candidato. La formación estructurada y la experiencia documentada en proyectos posibilitan inferir competencias como el pensamiento analítico, la capacidad de estructurar soluciones metodológicas y la disposición al aprendizaje continuo, que son precisamente los atributos que, según McClelland, distinguen a los colaboradores de alto desempeño de los de desempeño promedio. El hallazgo del perfil autodidacta como diferenciador central refuerza este planteamiento: no es la credencial lo que predice el desempeño superior, sino la evidencia observable de que el candidato ha desarrollado competencias de forma autónoma y sostenida a lo largo de su trayectoria.

Los datos recogidos respaldan esta conclusión de manera consistente. El 91.3% del personal técnico activo posee formación de nivel licenciatura o ingeniería, estableciendo este umbral como el referente empírico del perfil de ingreso. La percepción de correspondencia entre formación y puesto alcanzó el 82.6% en los valores más altos de la valoración de percepción (valores 4 y 5, de acuerdo y totalmente de acuerdo) en el Instrumento 1, aunque la presencia de un 13.0% en el valor neutral indica margen de mejora en la especificidad de los criterios de evaluación curricular. En Instrumento 2, el 85.7% de los líderes y RRHH valoró la capacitación formal como predictor significativo de adecuación al puesto (valor 4, de acuerdo), sin ninguna respuesta negativa. Las

certificaciones, aunque ausentes en el 52.2% del personal activo, son percibidas por los líderes como indicadores que reducen la curva de aprendizaje y aportan autonomía operativa desde el primer mes de incorporación, por lo que deben operar como criterio diferenciador y no como condición excluyente.

5.1.3 OBJETIVO 2: EVALUACIONES TÉCNICAS COMO CRITERIO OBSERVABLE DE COMPETENCIA

Con base en los resultados del capítulo anterior se concluyó que el objetivo de analizar de qué manera los resultados de las evaluaciones técnicas permiten identificar criterios observables de competencia fue alcanzado. La triangulación entre los Instrumentos 1 y 2 estableció cuatro criterios observables con respaldo en ambas fuentes: la participación universal en evaluación técnica como condición de entrada al proceso, la prueba práctica de codificación o resolución como modalidad prioritaria, la resolución lógica de problemas como indicador central de la evaluación, y la Calidad de Contratación como mecanismo de validación longitudinal del modelo. La brecha de mayor implicación práctica fue identificada desde los datos generales del Instrumento 1: el 30.4% del personal técnico activo aproximadamente uno de cada tres colaboradores ingresó a la Gerencia de Tecnología sin haber realizado ninguna evaluación técnica formal, lo que introduce variabilidad no controlada en los estándares de competencia de entrada y representa la principal justificación empírica para incluir este criterio de forma universal y obligatoria en el modelo.

Desde la Teoría del Capital Humano de Becker (1993), las evaluaciones técnicas cumplen una función de verificación de la calidad del capital humano acumulado por el candidato: hacen posible contrastar si la formación y la experiencia declaradas en el perfil curricular se traducen efectivamente en capacidades técnicas aplicables al entorno específico del SSC. Cuando esta verificación se omite, como ocurrió con el 30.4% del personal que ingresó sin prueba técnica, la organización asume el riesgo de incorporar capital humano cuyo nivel real de especialización no ha sido contrastado con los estándares del puesto, incrementando la probabilidad de rotación técnica temprana y los costos asociados al proceso de adaptación. La evaluación técnica estandarizada es, desde esta teoría, no solo un instrumento de selección, sino un mecanismo de aseguramiento de la calidad del capital humano contratado y de la rentabilidad de la inversión organizacional en los procesos de reclutamiento.

Desde la Teoría de Competencias de McClelland (1973), la evaluación técnica es el instrumento que hace posible observar directamente las competencias del candidato en condiciones próximas a las del trabajo real. Competencias como el pensamiento analítico, la resolución de problemas complejos y la capacidad de estructurar soluciones antes de ejecutarlas, señaladas por los líderes y el equipo de RRHH entrevistados como los criterios técnicos que más diferencian el desempeño superior, son precisamente el tipo de competencias subyacentes que McClelland propone como las más predictivas del desempeño sobresaliente. La vulnerabilidad del proceso actual ante el uso de inteligencia artificial generativa en evaluaciones en línea, hallazgo emergente de alta relevancia institucional identificado en el Instrumento 2, representa una amenaza directa a la validez de las pruebas como instrumento de observación de competencias reales, y fortalece el argumento a favor de la evaluación presencial o supervisada como modalidad de mayor robustez.

La evidencia obtenida en el trabajo de campo respalda esta conclusión. El 73.9% del personal técnico que realizó prueba técnica formal percibió correspondencia alta entre los resultados de su evaluación y su desempeño real en el puesto (valores 4 y 5, de acuerdo y totalmente de acuerdo, en el ítem 8 del Instrumento 1). La prueba práctica de codificación fue la modalidad más frecuente (52.2%), mientras que el caso técnico de mayor validez contextual fue la menos utilizada (4.3%), lo que señala una oportunidad de mejora prioritaria. Ningún entrevistado del Instrumento 2 consideró el proceso de evaluación totalmente suficiente, con el 57.1% en el valor 4 (de acuerdo) y el 28.6% en el valor 3 (neutral). El hallazgo estratégico más relevante del bloque fue la emergencia de la Calidad de Contratación, entendida como la comparación del desempeño del colaborador a los 6 y 12 meses contra la matriz de selección utilizada, como el referente organizacional de validación longitudinal más pertinente. Los entrevistados señalaron explícitamente que un modelo de criterios observables sin este mecanismo de retroalimentación corre el riesgo de cristalizarse sin adaptarse a los cambios del entorno tecnológico y organizacional.

5.1.4 OBJETIVO 3: CRITERIOS DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS Y ATRIBUTOS CONDUCTUALES DEL DESEMPEÑO SOBRESALIENTE

Con base en los resultados del capítulo anterior se concluyó que el objetivo de determinar los criterios de entrevista por competencias y los atributos conductuales asociados al desempeño sobresaliente fue alcanzado. La triangulación de las tres fuentes estableció cinco competencias conductuales con evidencia de múltiples fuentes: aprendizaje continuo, comunicación técnica efectiva, adaptabilidad ante cambios, resolución de problemas y colaboración activa. De estas cinco, el aprendizaje continuo y la comunicación técnica emergieron con la mayor solidez argumentativa como criterios observables de primer orden en el componente conductual del modelo. La entrevista por competencias, en su forma vigente, no opera de manera estandarizada ni universal: el 26.1% del personal técnico no confirmó haber sido evaluado conductualmente, y los líderes e integrantes de RRHH reconocen la escasa presencia de preguntas situacionales bajo presión como la limitación central del proceso actual. Esta inconsistencia entre la alta importancia reconocida a las competencias conductuales y la irregularidad en su evaluación es precisamente la brecha que el modelo busca cubrir mediante un protocolo estructurado.

Desde la Teoría del Capital Humano de Becker (1993), las competencias conductuales representan una dimensión del capital humano que va más allá del conocimiento técnico formal: son el resultado de la inversión del individuo en el desarrollo de habilidades interpersonales, comunicativas y adaptativas a lo largo de su trayectoria profesional. La evaluación de estas competencias en el proceso de selección ayuda a identificar candidatos cuyo capital humano incluye atributos de alta demanda en entornos tecnológicos ágiles, como el aprendizaje continuo y la comunicación técnica efectiva, que no son acreditables mediante títulos o certificaciones, pero sí son observables a partir de evidencias documentadas de comportamiento. Su inclusión en los criterios de selección amplía el enfoque evaluativo hacia formas de capital humano con impacto directo sobre el desempeño en entornos colaborativos de desarrollo ágil, reduciendo, además, los riesgos de rotación técnica asociados a una inadecuación conductual que solo se hace visible una vez que el colaborador ya está integrado al equipo.

Desde la Teoría de Competencias de McClelland (1973), las cinco competencias identificadas en esta investigación corresponden exactamente al tipo de atributos subyacentes que el autor propone como los más predictivos del desempeño superior: no dependen del conocimiento memorístico sino de patrones de comportamiento diferenciados, observables en situaciones de trabajo real. El hallazgo de que estas competencias no operan de forma aislada sino en combinaciones sinérgicas (la adaptabilidad sin comunicación técnica, según señalaron los líderes entrevistados, produce perfiles que se ajustan pero no transfieren valor al equipo) enriquece el planteamiento de McClelland al establecer que el perfil conductual de alto desempeño es un sistema de competencias interdependientes. La brecha entre la importancia del aprendizaje continuo, que alcanzó el mayor consenso de toda la investigación con el 83.3% de los Scrum Masters en el valor máximo de la escala (totalmente de acuerdo), y su evaluación insuficiente en la entrevista actual es el argumento más sólido del capítulo para elevarlo al primer criterio conductual del modelo.

La densidad interpretativa del objetivo específico 3 es la más alta del estudio, sustentada por la triangulación completa de las tres fuentes. El reflejo de las competencias conductuales en el trabajo diario alcanzó el 100% del personal técnico en los valores más altos (valores 4 y 5, de acuerdo y totalmente de acuerdo, en el ítem 14 del Instrumento 1), sin ninguna respuesta por debajo del valor 4, de acuerdo, en toda la distribución: este es el dato de mayor concentración de la investigación. El aprendizaje continuo concentró el 83.3% de las respuestas de los Scrum Masters en el valor 5, totalmente de acuerdo, el máximo absoluto del estudio completo, sin ninguna respuesta neutral ni negativa. La comunicación técnica fue señalada por el 50.0% de los Scrum Masters como la competencia más difícil de desarrollar una vez que el colaborador ya se ha incorporado, estableciendo una implicación directa para el diseño del protocolo de evaluación conductual: la comunicación técnica debe evaluarse con especial rigor durante la selección, precisamente porque es la competencia más costosa de desarrollar a posteriori. Ningún Scrum Master otorgó menor peso a las competencias conductuales que a las técnicas en el proceso de selección, lo que consolida el argumento de paridad o superioridad conductual como posición institucional de quienes observan directamente el desempeño en entornos ágiles reales.

5.1.5 OBJETIVO 4: CONSTRUCCIÓN DEL MODELO DE CRITERIOS OBSERVABLES

Con base en los resultados del capítulo anterior se concluyó que el objetivo de construir un modelo de criterios observables que oriente la identificación de personal técnico con potencial de alto desempeño fue alcanzado mediante la triangulación cualitativa de las tres fuentes. Del proceso emergieron seis criterios observables con respaldo empírico en la totalidad de los instrumentos aplicados: (1) perfil formativo verificable; (2) evaluación técnica práctica estandarizada; (3) entrevista por competencias conductuales con protocolo definido; (4) prueba práctica en entorno simulado; (5) mentalidad de mejora continua y retroalimentación constructiva; y (6) validación longitudinal mediante Calidad de Contratación a 6 y 12 meses. Un hallazgo de alta relevancia para la jerarquización del modelo fue el contraste entre instrumentos: en el Instrumento 1, los resultados de evaluaciones técnicas y las competencias conductuales empataron en el primer lugar de la jerarquización de criterios (promedio 2.35 cada uno), mientras que en el Instrumento 3 los Scrum Masters posicionaron la experiencia profesional previa documentada en primer lugar (promedio 2.17), por encima de las competencias conductuales (2.33). Este contraste no contradice el modelo sino que lo enriquece: el peso relativo de los criterios varía según el rol del observador y el tipo de entorno de trabajo, lo que establece la necesidad de que el modelo incorpore ponderaciones contextuales ajustables. La **Figura 33**, presentada al cierre del capítulo anterior, sintetiza la arquitectura del modelo resultante, con sus seis criterios organizados en las fases de selección y validación.

Desde la Teoría del Capital Humano de Becker (1993), el modelo construido sistematiza la correspondencia entre los atributos de formación y trayectoria profesional de los candidatos, en tanto expresiones observables del capital humano acumulado, y los patrones de desempeño esperados en la Gerencia de Tecnología del SSC. Al integrar criterios que evalúan el capital humano formal (formación académica, certificaciones, trayectoria de proyectos), el capital humano aplicado (evaluación técnica práctica y prueba en entorno simulado) y el capital humano potencial (mentalidad de mejora continua), el modelo responde al planteamiento de Becker sobre la necesidad de identificar la calidad total del capital humano del candidato y no solo sus credenciales documentadas. El mecanismo de Calidad de Contratación cierra el ciclo al verificar si el capital

humano seleccionado efectivamente genera el valor organizacional esperado, respondiendo al mismo tiempo al riesgo de que el modelo se cristalice si no se actualiza con evidencia organizacional real de cada proceso de contratación.

Desde la Teoría de Competencias de McClelland (1973), el modelo representa la operacionalización de un sistema de identificación de competencias observables en el proceso de selección técnica. Al incorporar criterios que van desde la evidencia curricular hasta la observación directa de competencias en condiciones simuladas o en entornos ágiles reales, el modelo responde al principio central de este autor: el desempeño superior puede predecirse a partir de la identificación y evaluación de competencias subyacentes específicas, cuya presencia diferencia a los colaboradores sobresalientes de los de desempeño promedio. La inclusión del criterio de mentalidad de mejora continua refleja además el principio de que las competencias no son estáticas: se desarrollan y expresan de manera diferencial según la disposición del individuo al aprendizaje y al desarrollo en el contexto organizacional. Este criterio, construido a partir del consenso máximo del estudio, trasciende la evaluación de competencias individuales para capturar una dimensión disposicional que determina la trayectoria de crecimiento del colaborador dentro del SSC.

La triangulación de los tres instrumentos para el objetivo específico 4 produjo hallazgos consistentes entre sí. El 39.1% del personal técnico identificó la prueba práctica en entorno simulado como el criterio adicional de mayor demanda. El 83.3% de los Scrum Masters señaló la mentalidad de mejora continua como la brecha más crítica no contemplada en el proceso actual. La totalidad del Instrumento 2 validó con los valores 4 o 5 (de acuerdo o totalmente de acuerdo) tanto la alineación de la capacitación interna con el alto desempeño como la trayectoria interna como criterio secundario de selección, sin ninguna respuesta negativa en ninguno de los dos ítems. Las estrategias de desarrollo prioritarias identificadas en las respuestas abiertas de la entrevista a líderes y RRHH (actualización de competencias (upskilling) en herramientas de inteligencia artificial generativa, mentorías cruzadas entre equipos técnicos y planes de carrera con criterios de progresión visibles) establecen el ciclo formativo que debe articularse con el modelo para que la selección no sea un proceso terminal sino el inicio del desarrollo del talento técnico dentro del SSC.

5.2 RECOMENDACIONES

5.2.1 OBJETIVO 1: ESTABLECER UNA RÚBRICA DE EVALUACIÓN CURRICULAR CON INDICADOR DE PERFIL AUTODIDACTA

Para fortalecer la evaluación del perfil formativo como criterio observable, se recomendó que el área de Talento y Cultura del SSC diseñara e implementara una rúbrica de evaluación curricular estandarizada con ponderaciones explícitas para los tres atributos identificados: formación académica estructurada (nivel y área de titulación), certificaciones técnicas vigentes como indicador diferenciador de segundo orden (no condición excluyente), y trayectoria documentada de proyectos con descripción del rol desempeñado y resultados medibles. Esta rúbrica debe ser de aplicación obligatoria y uniforme en todos los procesos de selección técnica de la Gerencia de Tecnología, independientemente del nivel de vacante. Su adopción reduciría la variabilidad evaluativa asociada a los criterios subjetivos actualmente utilizados y crearía un registro consistente de los perfiles de ingreso que alimentará el mecanismo de Calidad de Contratación en etapas posteriores.

Se recomendó, asimismo, incorporar en la etapa inicial del proceso una entrevista de trayectoria estructurada que incluya un indicador explícito de perfil autodidacta, operacionalizado como el conjunto de evidencias que el candidato presenta de aprendizaje autónomo sostenido: cursos por iniciativa propia, tecnologías incorporadas fuera del entorno laboral formal, proyectos personales documentados, contribuciones a comunidades técnicas o publicaciones técnicas. Este indicador debe recibir una ponderación diferencial en la rúbrica, dado que los líderes y el equipo de RRHH entrevistados lo identificaron como el atributo de mayor poder predictivo para la velocidad de adaptación al entorno tecnológico del SSC. Finalmente, dado que las certificaciones vigentes están ausentes en el 52.2% del personal activo, se recomendó que la rúbrica distinga entre la ausencia de certificaciones como dato neutro y la presencia de certificaciones vigentes como elemento que eleva la puntuación del perfil formativo sin disminuir la de candidatos no certificados.

5.2.2 OBJETIVO 2: UNIVERSALIZAR LA EVALUACIÓN TÉCNICA PRÁCTICA SUPERVISADA E IMPLEMENTAR LA CALIDAD DE CONTRATACIÓN

Para eliminar la brecha de estandarización más crítica identificada en la investigación, se recomendó que el área de Talento y Cultura formalizara en el procedimiento de selección la evaluación técnica práctica como requisito obligatorio en todos los procesos de contratación técnica del SSC, sin excepción por nivel de urgencia, nivel de vacante o disponibilidad de candidatos. La formalización debe incluir la definición de un banco de pruebas técnicas organizadas por área tecnológica y nivel de complejidad, actualizadas periódicamente con la participación de los líderes técnicos de la Gerencia de Tecnología. El formato de la evaluación debe priorizar la modalidad presencial o supervisada para garantizar que los resultados reflejen competencia real del candidato y no el acceso a herramientas de asistencia externa, incluyendo herramientas de inteligencia artificial generativa, cuya utilización en pruebas en línea fue identificada como limitación crítica emergente por los entrevistados del Instrumento 2.

El diseño de la prueba debe incorporar como criterio central la evaluación del proceso de resolución lógica de problemas cómo el candidato estructura una solución antes de ejecutarla por encima del resultado final obtenido. Se recomendó que el instrumento de evaluación técnica incluya una rúbrica de observación del proceso que el evaluador complete durante la prueba, registrando indicadores como: claridad en el planteamiento del problema, coherencia de la solución propuesta, adaptación ante restricciones y calidad del razonamiento verbal o escrito. Para la implementación del mecanismo de Calidad de Contratación, se recomendó asignar la responsabilidad de seguimiento a los socios estratégicos (Business Partners) de RRHH asignados a la Gerencia de Tecnología, quienes deben registrar a los 6 y 12 meses los indicadores de desempeño del colaborador contratado (cumplimiento de entregables, evaluaciones del líder directo y del Scrum Master, nivel de autonomía técnica) y contrastarlos con los resultados obtenidos en cada criterio observable durante el proceso de selección.

5.2.3 OBJETIVO 3: DISEÑAR E IMPLEMENTAR EL PROTOCOLO DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS CONDUCTUALES CON GUÍAS DE OBSERVACIÓN

Para superar la variabilidad identificada en el componente de evaluación conductual del proceso actual, se recomendó que el área de Talento y Cultura diseñara un protocolo estandarizado de entrevista por competencias conductuales de aplicación obligatoria en todos los procesos de selección técnica. El protocolo debe incluir preguntas situacionales estructuradas en formato de indagación por situación-tarea-acción-resultado para las cinco competencias con evidencia multifuente: aprendizaje continuo, comunicación técnica efectiva, adaptabilidad ante cambios, resolución de problemas y colaboración activa. Se recomendó incluir al menos una situación hipotética con restricción de tiempo para cada una de las dos competencias de primer orden (aprendizaje continuo y comunicación técnica), que son las que requieren mayor evidencia observacional durante el proceso y las más costosas de desarrollar después de la incorporación. El protocolo debe prohibir que diferentes evaluadores apliquen subconjuntos distintos de preguntas, que fue la principal fuente de variabilidad identificada en los hallazgos del objetivo específico 3.

Se recomendó complementar el protocolo con guías de observación conductual estructuradas para cada competencia, que el evaluador complete durante la entrevista registrando indicadores de presencia, frecuencia y profundidad de cada atributo en el relato del candidato. Dado que la comunicación técnica efectiva fue identificada por el 50.0% de los Scrum Masters como la competencia más difícil de desarrollar una vez incorporado el colaborador, se propuso asignarle el mayor peso individual en el protocolo y diseñar al menos tres preguntas situacionales específicas que la evalúen en distintos contextos (comunicación ascendente, con pares técnicos y con áreas no técnicas). Para formalizar la perspectiva ágil en el proceso, se recomendó institucionalizar la participación del Scrum Master del equipo receptor como evaluador consultivo en la etapa final de selección, con un instrumento específico de observación de competencias conductuales en contexto de trabajo ágil que complete durante las sesiones de presentación del candidato o en una entrevista de equipo. Esta participación debe quedar incluida en el flujo formal del proceso de selección y no depender de la disponibilidad ad hoc del Scrum Master.

5.2.4 OBJETIVO 4: IMPLEMENTAR EL MODELO EN TRES FASES Y ARTICULAR UN ECOSISTEMA DE DESARROLLO VINCULADO A LA SELECCIÓN

Para garantizar la implementación efectiva del modelo de seis criterios observables propuesto en el Capítulo VI, se recomendó un plan de implementación organizado en tres fases articuladas con las capacidades operativas actuales del área de Talento y Cultura del SSC. La Fase 1 (meses 1 al 3) debe concentrarse en los criterios de mayor urgencia según la triangulación: la universalización de la evaluación técnica práctica supervisada (criterio 2) y la implementación del protocolo estandarizado de entrevista por competencias conductuales con sus guías de observación (criterio 3), incluyendo la capacitación formal de todos los entrevistadores de RRHH y líderes técnicos en la aplicación del protocolo. La Fase 2 (meses 4 al 6) incorporaría la rúbrica de perfil formativo verificable con indicador de autodidacta (criterio 1) y el diseño e implementación de la prueba práctica en entorno simulado (criterio 4), desarrollada con la participación de los líderes técnicos como co-diseñadores del banco de casos. La Fase 3 (meses 7 al 12) activaría el criterio de mentalidad de mejora continua como atributo evaluable con indicadores observables explícitos (criterio 5) y el sistema de Calidad de Contratación como mecanismo formal de retroalimentación longitudinal del modelo (criterio 6).

Para garantizar que el modelo no opere como un proceso terminal de selección sino como el inicio del ciclo de desarrollo del talento técnico, se recomendó que el área de Talento y Cultura articulara tres iniciativas de desarrollo vinculadas directamente a los criterios del modelo. La primera es un programa de actualización de competencias (upskilling) en herramientas de inteligencia artificial generativa aplicadas al desarrollo de software, que responde tanto a la brecha emergente en las evaluaciones técnicas como a la demanda de actualización tecnológica continua del equipo. La segunda es un programa formal de mentorías cruzadas entre equipos técnicos, que fortalece la comunicación técnica efectiva, la competencia más difícil de desarrollar una vez incorporado el colaborador, y genera transferencia de conocimiento entre perfiles senior y junior. La tercera es el diseño de planes de carrera con criterios de progresión explícitos y visibles para el personal técnico, que permite que los atributos evaluados en el proceso de selección (aprendizaje continuo, trayectoria de proyectos, nivel técnico) tengan continuidad como referentes de desarrollo

dentro de la organización. Estas tres iniciativas, identificadas como prioritarias en las respuestas abiertas de los líderes y RRHH del Instrumento 2, cierran el ciclo entre selección y retención del talento técnico de alto desempeño en el SSC.

5.3 LIMITACIONES DEL ESTUDIO Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

El alcance de las conclusiones presentadas debe valorarse a la luz de las limitaciones del estudio. En primer lugar, el muestreo no probabilístico por conveniencia alcanzó una participación efectiva de 36 personas de las 41 elegibles (87.8%), técnica que no garantiza representatividad estadística y cuya variación no comprometió la saturación teórica de las categorías de análisis, pero que debe considerarse al interpretar los resultados del Instrumento 2. En segundo lugar, los hallazgos se circunscriben a la Gerencia de Tecnología del SSC de BAC Latam Honduras; por la naturaleza predominantemente cualitativa del estudio, su transferibilidad a otros contextos es analítica y no estadística, y dependerá de la similitud de las condiciones organizacionales. En tercer lugar, la información del Instrumento 1 proviene del autoinforme del personal técnico, riesgo que se mitigó mediante la triangulación con la entrevista a líderes y RRHH y con la observación directa de los Scrum Masters. Finalmente, el diseño transeccional captura la percepción en un momento único, lo que impide observar la evolución de los criterios en el tiempo; precisamente por ello el modelo incorpora la validación longitudinal mediante la Calidad de Contratación.

A las anteriores se suman dos consideraciones adicionales. La primera se refiere a la posición de los investigadores dentro de la organización estudiada: al tratarse de un diseño de investigación acción participativa desarrollado en el propio entorno laboral, existe el riesgo de sesgo del observador participante, que se mitigó mediante la triangulación de las tres fuentes, el uso de instrumentos estructurados y el contraste sistemático de los hallazgos con la literatura, pero que debe tenerse presente al interpretar las categorías construidas. La segunda atañe al tamaño de los grupos en la jerarquización de criterios: el contraste entre las prioridades del personal técnico y las de los Scrum Masters se apoya en 6 observadores en el Instrumento 3 frente a 23 en el Instrumento 1, por lo que dicha divergencia se interpretó como una tendencia cualitativa orientadora de las ponderaciones contextuales del modelo y no como una diferencia concluyente entre poblaciones.

A partir de estas limitaciones se identifican líneas futuras de investigación. La primera es la validación empírica del modelo mediante el seguimiento de cohortes de nuevos ingresos, contrastando la matriz de selección con el desempeño observado a los 6 y 12 meses. La segunda es la replicación del estudio en otras gerencias del SSC o en centros de servicios compartidos del sector financiero regional, para explorar la transferibilidad de los seis criterios del modelo. La tercera es el desarrollo de un estudio posterior con enfoque mixto que, sobre una población mayor, profundice en la correspondencia entre los criterios del modelo y los indicadores de desempeño organizacional. La cuarta es la profundización en la comunicación técnica efectiva, identificada como la competencia más difícil de desarrollar después de la incorporación, mediante estudios observacionales en equipos ágiles.

Con estas consideraciones, los hallazgos del estudio conservan plena vigencia para su propósito declarado: ofrecer a la organización un instrumento de decisión fundamentado en evidencia observable, construido desde las voces de quienes participan en el proceso de selección y de quienes observan el desempeño cotidiano del personal técnico.

5.4 CONTROL DE CONGRUENCIA Y SISTEMATIZACIÓN DEL ESTUDIO

En cumplimiento de los lineamientos de la Facultad de Postgrado, se presenta la tabla de control que verifica la congruencia y la sistematización entre el problema de investigación, los objetivos, los instrumentos aplicados, los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones del estudio.

Tabla 41. Control de congruencia metodológica del estudio.

Objetivo específico	Instrumentos	Hallazgo principal	Conclusión	Recomendación
1. Caracterizar el perfil formativo y la trayectoria profesional	Instrumentos 1 y 2	91.3% con grado universitario; perfil autodidacta como diferenciador; 52.2% sin certificaciones vigentes	El perfil formativo verificable es el primer filtro de capital humano, complementado por la disposición de aprendizaje autónomo	Protocolo de verificación curricular con evidencia de proyectos y valoración del perfil autodidacta

Objetivo específico	Instrumentos	Hallazgo principal	Conclusión	Recomendación
2. Analizar las evaluaciones técnicas como fuente de criterios observables	Instrumentos 1 y 2	73.9% percibió correspondencia entre prueba y desempeño; brecha del 30.4% sin evaluación formal	La prueba práctica estandarizada es el criterio técnico con mayor respaldo y su omisión es el principal riesgo del proceso	Prueba práctica simulada obligatoria con rúbrica estandarizada para todas las vacantes técnicas
3. Determinar los criterios de entrevista y los atributos conductuales	Instrumentos 1, 2 y 3	100% valoró el reflejo de las competencias en el trabajo diario; 83.3% de consenso máximo en aprendizaje continuo	El aprendizaje continuo y la comunicación técnica efectiva son las competencias conductuales de primer orden del modelo	Protocolo de entrevista conductual con preguntas situacionales para las competencias de primer orden
4. Construir el modelo de criterios observables	Instrumentos 1, 2 y 3	Jerarquías complementarias entre poblaciones; 39.1% priorizó la prueba simulada; 66.7% totalmente de acuerdo con la perspectiva del Scrum Master	El modelo articula seis criterios observables con validación longitudinal mediante la Calidad de Contratación	Implementación gradual del modelo con seguimiento a los 6 y 12 meses (Capítulo VI)

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD



Figura 35. Portada de la propuesta de aplicabilidad.

Fuente: Elaboración propia (diseño elaborado en una herramienta de uso libre).

ÍNDICE DEL CAPÍTULO

INTRODUCCIÓN	133
6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA.....	134
6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA	134
6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA	135
6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO A DETALLE DE LA PROPUESTA	136
6.4.1 ¿QUÉ SE HARÁ Y CÓMO SE HARÁ?	136
6.4.2 DESARROLLO DE LOS ENTREGABLES	138
6.5 MEDIDAS DE CONTROL.....	144
6.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN	145
6.7 PRESUPUESTO	146
6.8 ANÁLISIS DE COSTO-BENEFICIO	147
6.9 TABLA DE CONCORDANCIA.....	149

INTRODUCCIÓN

El presente capítulo constituye el producto propositivo del trabajo de investigación aplicada. Su finalidad es transformar los hallazgos y las conclusiones de los capítulos anteriores en un conjunto de entregables desarrollados a detalle, listos para ser recibidos y aplicados de forma directa por el área de Talento y Cultura de la Gerencia de Tecnología del Shared Services Center (SSC) de BAC Latam Honduras. La propuesta operacionaliza el modelo de seis criterios observables construido en el objetivo específico 4, dotando a cada criterio de un instrumento concreto: una rúbrica de verificación curricular, un banco de prueba técnica con rúbrica de proceso, un protocolo de entrevista por competencias conductuales, una prueba en entorno simulado con guía de observación para el Scrum Master, una matriz de selección integradora y un formato de Calidad de Contratación a seis y doce meses. La estructura del capítulo sigue los lineamientos del Manual de Fondo de la

Facultad de Postgrado: nombre, justificación, alcance con objetivos propios, desarrollo de los entregables, medidas de control, cronograma, presupuesto, análisis de costo-beneficio y tabla de concordancia.

El modelo propuesto no sustituye el sistema de reclutamiento vigente de la organización, sino que estandariza y dota de evidencia verificable a las etapas de evaluación y decisión de las contrataciones técnicas, e incorpora un mecanismo de validación posterior a la incorporación. Para orientar su lectura, este capítulo inicia con un índice interno que detalla la totalidad de sus apartados y, más adelante, presenta un flujograma que integra los seis componentes del modelo, de modo que cada entregable se acompaña de los instrumentos, las rúbricas y los formatos listos para su aplicación.

6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA

Modelo de Selección por Criterios Observables para personal técnico de alto desempeño de la Gerencia de Tecnología del Shared Services Center de BAC Latam Honduras.

6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

La propuesta responde a una necesidad demostrada empíricamente en la investigación. El hallazgo de mayor implicación práctica fue que el 30.4% del personal técnico activo, aproximadamente uno de cada tres colaboradores, ingresó a la Gerencia de Tecnología sin haber realizado ninguna evaluación técnica formal, lo que introduce variabilidad no controlada en los estándares de competencia de entrada. Esta brecha de estandarización, sumada a la inconsistencia en la evaluación conductual, donde el 26.1% del personal no confirmó haber sido evaluado en sus competencias de comportamiento, representa la justificación práctica central: el proceso de selección técnica requiere instrumentos uniformes y obligatorios que sustituyan la valoración intuitiva por evidencia observable.

En el plano estratégico, el modelo cobra relevancia en un mercado laboral tecnológico muy competitivo en Honduras y Centroamérica, donde la rotación técnica temprana presiona los costos de la operación. Identificar con confiabilidad el potencial de alto desempeño antes de contratar

reduce el gasto asociado a las contrataciones fallidas y ayuda a sostener la continuidad del trabajo en entornos ágiles. No es casual que el mayor consenso de todo el estudio, el 83.3% de los Scrum Masters totalmente de acuerdo con el aprendizaje continuo como competencia determinante, oriente el modelo hacia atributos que anticipan el crecimiento del colaborador dentro de la organización.

En lo teórico, el modelo lleva a la práctica las dos teorías que sustentaron la investigación. Los criterios que verifican la calidad del capital humano del candidato, es decir, su formación, sus certificaciones, su trayectoria de proyectos y su desempeño en la prueba técnica, se apoyan en Becker (1993). Los criterios que observan de forma directa las competencias subyacentes del desempeño superior, presentes en la entrevista conductual, la prueba simulada y la disposición a la mejora continua, retoman a McClelland (1973). El formato de Calidad de Contratación cierra el ciclo, pues a los 6 y 12 meses contrasta si el talento seleccionado generó el valor esperado.

En el plano metodológico, cada entregable se construyó sobre la triangulación cualitativa de los tres instrumentos, de modo que sus ponderaciones e indicadores recogen las voces convergentes del personal técnico, de los líderes y responsables de Recursos Humanos y de los Scrum Masters. A esto se suma una contribución social, ya que un proceso de selección más objetivo y transparente disminuye los sesgos al momento de contratar y favorece la equidad en el acceso a un empleo técnico de calidad, un beneficio que va más allá de la propia organización.

6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA

En cumplimiento del lineamiento del Manual de Fondo, esta sección define objetivos propios del plan de aplicabilidad y no traslada los objetivos de la investigación formulados en el Capítulo I. Los objetivos de la propuesta se vinculan directamente con los entregables que recibirá el área de Talento y Cultura del SSC.

Objetivo general de la propuesta. Dotar al área de Talento y Cultura de la Gerencia de Tecnología del SSC de BAC Latam Honduras de un modelo operativo de selección por criterios observables, integrado por seis instrumentos estandarizados y un mecanismo de validación

longitudinal, que permita identificar el potencial de alto desempeño del personal técnico con fundamento en evidencia verificable, durante el período 2026-2027.

Los objetivos específicos de la propuesta son los siguientes:

1. Implementar una rúbrica de verificación curricular con indicador de perfil autodidacta, de aplicación obligatoria y uniforme en todos los procesos de selección técnica.
2. Estandarizar la evaluación técnica práctica supervisada mediante un banco de pruebas por área y nivel, acompañado de una rúbrica de observación del proceso de resolución.
3. Establecer un protocolo de entrevista por competencias conductuales con preguntas situacionales y guías de observación para las cinco competencias con evidencia multifuente.
4. Incorporar una prueba en entorno simulado y una guía de observación del Scrum Master que aporten evidencia del desempeño del candidato en condiciones próximas al trabajo ágil real.
5. Operacionalizar una matriz de selección integradora con ponderaciones ajustables y un formato de Calidad de Contratación que valide el modelo a los 6 y 12 meses.

Delimitación del alcance. La propuesta abarca las etapas de evaluación, decisión y validación posterior de las contrataciones técnicas de la Gerencia de Tecnología del SSC. No incluye el rediseño de las etapas previas de atracción y reclutamiento, ni la definición de bandas salariales, que corresponden a otras áreas. La implementación se plantea de forma gradual en tres fases a lo largo de doce meses, e inicia como piloto en las vacantes de desarrollo de software, dado que el 100% del personal técnico encuestado se desempeña en esa función. Su transferibilidad a otras gerencias del SSC es analítica y deberá valorarse según la similitud de las condiciones organizacionales.

6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO A DETALLE DE LA PROPUESTA

6.4.1 ¿QUÉ SE HARÁ Y CÓMO SE HARÁ?

El modelo organiza los seis criterios observables en tres fases del flujo de selección: una fase de filtro de capital humano, una fase de evaluación de competencias y una fase de decisión y validación. Cada criterio se aplica mediante un entregable estandarizado y aporta un puntaje a la

matriz de selección integradora, que sintetiza la evidencia y orienta la decisión de contratación. El criterio de validación longitudinal opera después de la incorporación, mediante el formato de Calidad de Contratación, y retroalimenta las ponderaciones del modelo. La **Tabla 42** resume la arquitectura del modelo y su correspondencia con cada entregable.

Tabla 42. Arquitectura del modelo de selección por criterios observables.

Fase	Criterio observable	Entregable	Fundamento empírico y teórico
Filtro de capital humano	1. Perfil formativo verificable	Entregable 1. Rúbrica de verificación curricular con indicador de perfil autodidacta	91.3% con grado universitario; perfil autodidacta como diferenciador (Becker, 1993)
Evaluación de competencias	2. Evaluación técnica práctica estandarizada	Entregable 2. Banco de prueba técnica supervisada y rúbrica de proceso	Brecha del 30.4% sin prueba técnica; modalidad práctica 52.2% (Becker, 1993; McClelland, 1973)
Evaluación de competencias	3. Entrevista por competencias conductuales	Entregable 3. Protocolo de entrevista conductual con guías de observación	100% reflejo de competencias en el trabajo diario; 83.3% aprendizaje continuo (McClelland, 1973)
Evaluación de competencias	4. Prueba práctica en entorno simulado	Entregable 4. Reto simulado y guía de observación del Scrum Master	39.1% priorizó la prueba simulada como criterio adicional (McClelland, 1973)
Decisión	5. Mentalidad de mejora continua	Entregable 5. Matriz de selección integradora (incluye criterio disposicional)	83.3% señaló la mejora continua como brecha crítica del proceso actual
Validación	6. Validación longitudinal	Entregable 6. Formato de Calidad de Contratación a 6 y 12 meses	Mecanismo de retroalimentación señalado como indispensable por el Instrumento 2

Fuente: Elaboración propia a partir de la triangulación de los Instrumentos 1, 2 y 3.

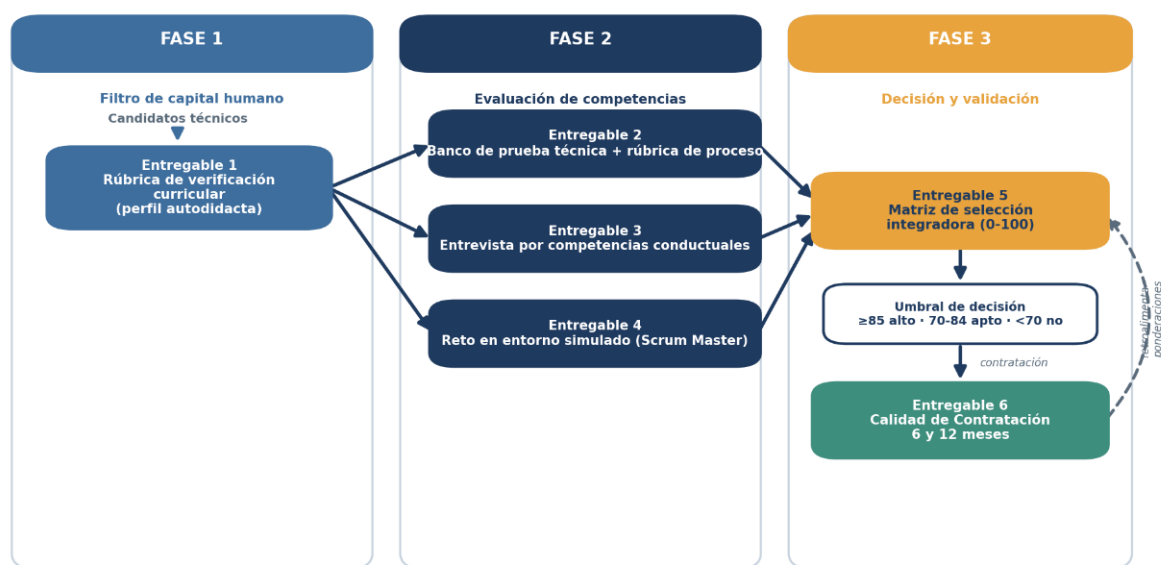


Figura 36. Flujograma de componentes del modelo de selección por criterios observables.

Fuente: Elaboración propia.

6.4.2 DESARROLLO DE LOS ENTREGABLES

A continuación se desarrolla cada entregable con el nivel de detalle necesario para su aplicación directa. Los instrumentos están listos para incorporarse al procedimiento de selección técnica del SSC sin desarrollo adicional.

Entregable 1. Rúbrica de verificación curricular con indicador de perfil autodidacta.

Instrumento de aplicación obligatoria en la fase de filtro. Cada criterio se valora en una escala de cero a tres y se pondera según su peso. La ausencia de certificaciones se registra como dato neutro y no penaliza al candidato, en coherencia con el hallazgo de que el 52.2% del personal activo no posee certificaciones vigentes. El indicador de perfil autodidacta recibe una ponderación diferencial por ser el atributo de mayor poder predictivo identificado en el Instrumento 2.

Tabla 43. Rúbrica de verificación curricular.

Criterio	Peso	Descriptorios por nivel (0 a 3)	Evidencia requerida
Formación académica (nivel y área)	25%	0: sin formación afín. 1: técnico afín. 2: licenciatura o ingeniería en área afín. 3: posgrado o especialización en el área	Título y certificación de estudios verificables
Certificaciones técnicas vigentes (diferenciador, no excluyente)	15%	0: ninguna (dato neutro). 1: una certificación afín. 2: dos certificaciones vigentes. 3: tres o más, alineadas al stack del puesto	Credenciales vigentes verificables
Trayectoria documentada de proyectos	35%	0: sin evidencia. 1: participación sin rol definido. 2: rol claro con resultados descritos. 3: rol de liderazgo técnico con resultados medibles	Portafolio, repositorios o referencias de proyecto
Perfil autodidacta (aprendizaje autónomo sostenido)	25%	0: sin evidencia. 1: cursos aislados por iniciativa propia. 2: aprendizaje autónomo recurrente. 3: contribuciones técnicas, proyectos personales o publicaciones sostenidas	Cursos propios, tecnologías incorporadas fuera del entorno laboral, contribuciones a comunidades técnicas
Puntaje del perfil formativo	100%	Suma ponderada de los cuatro criterios, normalizada a una escala de 0 a 100	Aporta a la matriz de selección (Entregable 5)

Fuente: Elaboración propia con base en los hallazgos del objetivo específico 1 (Instrumentos 1 y 2).

Entregable 2. Banco de prueba técnica práctica supervisada y rúbrica de proceso. La evaluación técnica práctica se establece como requisito obligatorio para toda vacante técnica, sin excepción por urgencia o nivel. El banco se organiza por área tecnológica y nivel de complejidad, y prioriza la modalidad presencial o supervisada para neutralizar el uso no declarado de herramientas de asistencia externa, incluida la inteligencia artificial generativa, riesgo identificado como limitación crítica emergente en el Instrumento 2. La **Tabla 44** presenta la estructura del banco y la Tabla 6.4 la rúbrica de observación del proceso de resolución, que evalúa cómo el candidato estructura la solución por encima del resultado final.

Tabla 44. Estructura del banco de prueba técnica por área y nivel.

Área tecnológica	Tipo de reto	Nivel	Duración	Modalidad
Desarrollo backend	Resolución de problema con estructuras de datos y lógica de negocio	Junior a Senior	60 a 90 min	Presencial o supervisada
Desarrollo frontend	Construcción de componente con requisitos de interacción	Junior a Senior	60 a 90 min	Presencial o supervisada
Datos e integraciones	Consulta, transformación y validación de datos	Semi-senior	60 min	Presencial o supervisada

Área tecnológica	Tipo de reto	Nivel	Duración	Modalidad
Calidad y automatización	Diseño de casos de prueba y automatización básica	Junior a Semi-senior	60 min	Presencial o supervisada
Caso técnico contextual	Escenario integral cercano a la operación del SSC	Senior	90 min	Presencial

Fuente: Elaboración propia. La inclusión del caso técnico contextual responde a que fue la modalidad menos utilizada (4.3%) pese a su mayor validez.

Tabla 45. Rúbrica de observación del proceso de resolución técnica.

Indicador de proceso	Peso	Descriptorios por nivel (0 a 3)
Claridad en el planteamiento del problema	25%	0: no delimita el problema. 1: planteamiento parcial. 2: delimita supuestos y restricciones. 3: delimita, prioriza y comunica el enfoque con claridad
Coherencia de la solución propuesta	30%	0: solución inviable. 1: solución parcial. 2: solución funcional. 3: solución funcional, eficiente y justificada
Adaptación ante restricciones	25%	0: se bloquea ante el cambio. 1: adapta con dificultad. 2: ajusta la solución. 3: anticipa y reestructura con autonomía
Calidad del razonamiento (verbal o escrito)	20%	0: no explica su lógica. 1: explica de forma confusa. 2: explica con orden. 3: explica con precisión técnica y pensamiento analítico

Fuente: Elaboración propia con base en los criterios técnicos señalados por los líderes en el Instrumento 2 (objetivo específico 2).

Entregable 3. Protocolo de entrevista por competencias conductuales. Protocolo estandarizado de aplicación obligatoria que elimina la variabilidad identificada en el proceso vigente, donde diferentes evaluadores aplicaban subconjuntos distintos de preguntas. Cada competencia se evalúa con una pregunta situacional formulada bajo el esquema situación, tarea, acción y resultado, y se valora con la guía de observación de la **Tabla 47**. La comunicación técnica recibe el mayor peso individual y tres preguntas en contextos distintos, por ser la competencia más difícil de desarrollar después de la incorporación según el 50.0% de los Scrum Masters. El aprendizaje continuo se eleva a criterio conductual de primer orden por concentrar el consenso máximo del estudio.

Tabla 46. Protocolo de preguntas situacionales por competencia conductual.

Competencia	Peso	Pregunta situacional (esquema situación, tarea, acción, resultado)	Contexto
Comunicación técnica efectiva	30%	Describe una situación en la que tuvo que explicar una decisión técnica compleja a alguien de un área no técnica. ¿Cuál era la	No técnico,

Competencia	Peso	Pregunta situacional (esquema situación, tarea, acción, resultado)	Contexto
		tarea, qué acciones tomó para hacerse entender y qué resultado obtuvo? Relate una ocasión en que detectó un riesgo técnico y debió comunicarlo a su líder o a un nivel superior. ¿Cómo lo planteó y qué efecto tuvo? Cuenta una situación de desacuerdo técnico con un par. ¿Cómo expuso su posición y cómo se resolvió?	ascendente y entre pares
Aprendizaje continuo	25%	Relate la última vez que tuvo que dominar una tecnología o herramienta nueva sin formación formal. ¿Qué lo motivó, qué hizo para aprenderla y cómo aplicó lo aprendido?	Bajo presión de tiempo
Adaptabilidad ante cambios	15%	Describe un cambio inesperado de prioridades o requisitos en un proyecto. ¿Cuál era su tarea, cómo reorganizó su trabajo y qué resultado logró?	Cambio de alcance
Resolución de problemas	15%	Cuenta un problema técnico difícil que haya resuelto. ¿Cómo lo abordó, qué alternativas consideró y cómo verificó la solución?	Problema complejo
Colaboración activa	15%	Describe una situación en la que el éxito dependió de coordinarse con otras personas del equipo. ¿Cuál fue su aporte y qué resultado conjunto se alcanzó?	Trabajo en equipo

Fuente: Elaboración propia con base en las cinco competencias con evidencia multifuente del objetivo específico 3 (Instrumentos 1, 2 y 3).

Tabla 47. Guía de observación conductual.

Dimensión de observación	Escala de registro durante la entrevista
Presencia del atributo	0: no se evidencia. 1: se evidencia de forma aislada. 2: se evidencia con claridad. 3: se evidencia de forma consistente y con ejemplos concretos
Frecuencia en el relato	Registro de cuántas situaciones reales sustenta el candidato para cada competencia, frente a respuestas genéricas o hipotéticas
Profundidad del resultado	Valoración de si el candidato describe resultados verificables y aprendizajes, o se limita a enunciar acciones sin cierre

Fuente: Elaboración propia. El evaluador completa la guía para cada competencia durante la sesión.

Entregable 4. Prueba práctica en entorno simulado y guía de observación del Scrum Master. El reto simulado reproduce condiciones cercanas al trabajo ágil real del SSC y fue el criterio adicional más demandado por el personal técnico (39.1%). Se ejecuta sobre una historia de usuario acotada, con restricción de tiempo e integración a un repositorio de prueba. El Scrum Master del equipo receptor participa como evaluador consultivo dentro del flujo formal de selección, y completa la guía de observación de la **Tabla 49**, que prioriza la colaboración, la comunicación técnica y la adaptabilidad en contexto ágil.

Tabla 48. Diseño del reto en entorno simulado.

Elemento	Descripción
Escenario	Historia de usuario acotada y representativa de la operación de la Gerencia de Tecnología, con criterios de aceptación definidos
Restricción de tiempo	Bloque de 90 a 120 minutos que simula la presión de una iteración corta
Integración	Trabajo sobre un repositorio de prueba, con entrega versionada y breve sustentación del enfoque
Observadores	Líder técnico y Scrum Master del equipo receptor, en rol consultivo
Producto evaluable	Solución entregada más la sustentación del razonamiento y las decisiones de diseño

Fuente: Elaboración propia con base en el objetivo específico 4 (Instrumento 1, ítem de criterios adicionales).

Tabla 49. Guía de observación del Scrum Master en contexto ágil.

Atributo en contexto ágil	Peso	Indicador observable
Comunicación técnica en la dinámica de equipo	30%	Claridad al sustentar decisiones y al pedir o brindar ayuda durante la sesión
Colaboración activa	25%	Disposición a integrar retroalimentación y a coordinar el trabajo con los observadores
Adaptabilidad ante cambios	25%	Respuesta ante un ajuste de requisito introducido a mitad del reto
Mentalidad de mejora continua	20%	Reconocimiento de límites de su solución y propuesta de mejoras o próximos pasos

Fuente: Elaboración propia. La participación del Scrum Master se incorpora al flujo formal y no depende de su disponibilidad ad hoc.

Entregable 5. Matriz de selección integradora. La matriz sintetiza la evidencia de los cinco criterios evaluables en la decisión de contratación y produce un puntaje único de potencial sobre una escala de 0 a 100. El sexto criterio, la validación longitudinal, no puntúa en la decisión por ser posterior a la incorporación. Las ponderaciones son ajustables dentro de un margen, en respuesta al hallazgo de que el peso relativo de los criterios varía según el rol del observador: en el Instrumento 1 las evaluaciones técnicas y las competencias conductuales empataron en primer lugar, mientras que en el Instrumento 3 los Scrum Masters ubicaron la experiencia previa documentada en primer lugar. La **Tabla 50** presenta la matriz y los umbrales de decisión.

Tabla 50. Matriz de selección integradora con umbrales de decisión.

Criterio observable	Peso	Margen ajustable	Instrumento de origen
1. Perfil formativo verificable	15%	± 5%	Entregable 1. Rúbrica de verificación curricular
2. Evaluación técnica práctica	30%	± 5%	Entregable 2. Banco y rúbrica de proceso
3. Entrevista por competencias conductuales	20%	± 5%	Entregable 3. Protocolo y guía de observación
4. Prueba en entorno simulado	25%	± 5%	Entregable 4. Reto simulado y guía del Scrum Master
5. Mentalidad de mejora continua	10%	± 5%	Entregables 3 y 4 (dimensión disposicional)
Puntaje total de potencial	100%		Suma ponderada normalizada de 0 a 100

Fuente: Elaboración propia. El margen ajustable habilita ponderaciones contextuales según el rol del observador y el tipo de entorno de trabajo, sin alterar la suma total de 100%.

Los umbrales de decisión se definen de la siguiente manera. Un puntaje igual o superior a 85 identifica un candidato con alto potencial de desempeño, recomendado para contratación. Un puntaje entre 70 y 84 corresponde a un candidato apto, recomendado con un plan de desarrollo dirigido a los criterios de menor puntaje. Un puntaje inferior a 70 indica que el candidato no es recomendado para la vacante técnica evaluada. Estos umbrales se calibrarán con la evidencia que aporte el formato de Calidad de Contratación en los primeros ciclos de aplicación.

Entregable 6. Formato de Calidad de Contratación a 6 y 12 meses. Mecanismo de validación longitudinal que cierra el ciclo del modelo. Los socios estratégicos (Business Partners) de Recursos Humanos asignados a la Gerencia de Tecnología registran los indicadores de desempeño del colaborador a los 6 y 12 meses y los contrastan con el puntaje obtenido en la matriz de selección. La comparación revela el poder predictivo de cada criterio y orienta el ajuste de las ponderaciones del modelo, evitando que se cristalice sin adaptarse al entorno.

Tabla 51. Formato de seguimiento de Calidad de Contratación.

Dimensión	Indicador	Medición a 6 y 12 meses	Fuente
Cumplimiento de entregables	Porcentaje de entregables completados según lo comprometido	Comparación de los dos cortes	Líder directo
Evaluación del líder directo	Valoración del desempeño técnico y de la autonomía	Comparación de los dos cortes	Líder directo
Evaluación del Scrum Master	Valoración de la colaboración y la comunicación en el equipo ágil	Comparación de los dos cortes	Scrum Master
Autonomía técnica	Nivel de independencia para asumir tareas sin supervisión continua	Comparación de los dos cortes	Líder y Scrum Master
Permanencia	Continuidad del colaborador en el puesto	Registro a 6 y 12 meses	Talento y Cultura
Contraste con la matriz	Correspondencia entre el puntaje de selección y el desempeño observado	Análisis cualitativo por criterio	Business Partner

Fuente: Elaboración propia con base en el hallazgo del objetivo específico 2 sobre la Calidad de Contratación como referente de validación longitudinal.

6.5 MEDIDAS DE CONTROL

Las medidas de control sirven para verificar la implementación y la efectividad del modelo. Cada indicador define su frecuencia de medición y un límite aceptable que actúa como señal de alerta cuando no se cumple. El responsable de cada indicador pertenece al área de Talento y Cultura, salvo indicación distinta.

Tabla 52. Indicadores de control del modelo.

Indicador	Definición	Frecuencia	Límite aceptable	Responsable
Cobertura de evaluación técnica	Porcentaje de contrataciones técnicas con prueba técnica práctica aplicada	Mensual	100%	Talento y Cultura
Cobertura del protocolo conductual	Porcentaje de candidatos finalistas evaluados con el protocolo de entrevista	Mensual	100%	Talento y Cultura
Entrevistadores capacitados	Porcentaje de entrevistadores y líderes formados en el protocolo	Trimestral	100%	Talento y Cultura

Indicador	Definición	Frecuencia	Límite aceptable	Responsable
Aplicación de la prueba simulada	Porcentaje de vacantes con prueba en entorno simulado y observación del Scrum Master	Mensual	Mayor o igual al 90%	Talento y Cultura
Índice de Calidad de Contratación	Proporción de contrataciones con desempeño satisfactorio a los 12 meses	Semestral	Mayor o igual al 80%	Business Partner
Rotación técnica temprana	Porcentaje de salidas técnicas antes de los 12 meses	Semestral	Menor o igual al 15%	Business Partner
Correspondencia criterio-desempeño	Valoración cualitativa de la correspondencia entre el puntaje de selección y el desempeño observado	Semestral	Tendencia positiva sostenida	Talento y Cultura

Fuente: Elaboración propia. Los límites aceptables se revisarán al cierre del primer año de implementación.

6.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

La implementación se organiza en tres fases articuladas con las capacidades operativas del área de Talento y Cultura, durante un horizonte de doce meses. La secuencia prioriza en la primera fase los criterios de mayor urgencia según la triangulación, y reserva para la fase final la activación del mecanismo de validación longitudinal.

Tabla 53. Cronograma de implementación por fases.

Fase	Meses	Entregables y actividades	Responsable
Fase 1. Estandarización crítica	1 a 3	Puesta en marcha del banco de prueba técnica supervisada (Entregable 2) y del protocolo de entrevista conductual con guías de observación (Entregable 3). Capacitación obligatoria de entrevistadores y líderes técnicos.	Talento y Cultura y líderes técnicos
Fase 2. Profundización	4 a 6	Implementación de la rúbrica de verificación curricular con indicador de autodidacta (Entregable 1) y diseño del reto en entorno simulado con la guía del Scrum Master (Entregable 4), con los líderes técnicos como codiseñadores del banco de casos.	Talento y Cultura, líderes técnicos y Scrum Masters
Fase 3. Integración y validación	7 a 12	Activación de la matriz de selección integradora con la dimensión de mejora continua (Entregable 5) y puesta en marcha del formato de Calidad de Contratación a 6 y 12 meses (Entregable 6). Articulación del ecosistema de desarrollo vinculado a la selección.	Talento y Cultura y Business Partners

Fuente: Elaboración propia con base en el plan de tres fases formulado en las recomendaciones del Capítulo V.

Tabla 54. Cronograma de implementación por trimestres (visualización tipo Gantt).

Componente / Actividad	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4
Fase 1. Diseño y validación de instrumentos críticos				
Banco de prueba técnica con rúbrica de proceso (entregable 2)				
Protocolo de entrevista por competencias conductuales (entregable 3)				
Capacitación a entrevistadores y evaluadores				
Fase 2. Despliegue de la evaluación integral				
Rúbrica de verificación curricular (entregable 1)				
Prueba en entorno simulado con guía de observación (entregable 4)				
Codiseño del banco de casos con los Scrum Masters				
Fase 3. Integración, decisión y validación longitudinal				
Matriz de selección integradora (entregable 5)				
Formato de Calidad de Contratación a seis y doce meses (entregable 6)				
Iniciativas transversales: upskilling, mentorías y planes de carrera				

Fuente: Elaboración propia. Las celdas sombreadas indican el trimestre de ejecución de cada actividad dentro de las tres fases de implementación.

De forma transversal a las tres fases, se articulan tres iniciativas de desarrollo que vinculan la selección con la retención: un programa de actualización de competencias (upskilling) en herramientas de inteligencia artificial generativa aplicadas al desarrollo de software, un programa de mentorías cruzadas entre equipos técnicos para fortalecer la comunicación técnica, y el diseño de planes de carrera con criterios de progresión visibles. Estas iniciativas fueron señaladas como prioritarias en las respuestas abiertas del Instrumento 2.

6.7 PRESUPUESTO

El presupuesto se concentra en horas internas de diseño, capacitación y seguimiento, dado que la propuesta es un rediseño de proceso que aprovecha la infraestructura existente del SSC. Las cifras son estimaciones expresadas en lempiras, calculadas sobre el costo interno por hora del

personal involucrado y validables por el área de Talento y Cultura al momento de la implementación.

Tabla 55. Presupuesto estimado de implementación.

Rubro	Detalle	Costo (L)
Diseño y validación de instrumentos	Horas internas para afinar rúbricas, banco, protocolo, matriz y formato	L 42,000
Capacitación de entrevistadores y líderes	Facilitación y horas de los participantes	L 35,000
Habilitación del entorno simulado	Configuración del repositorio de prueba y casos sobre infraestructura existente	L 25,000
Materiales y documentación	Guías, plantillas digitales y formalización en el procedimiento	L 8,000
Seguimiento de Calidad de Contratación	Horas de los Business Partners en los dos cortes de medición	L 20,000
Contingencia (10%)	Margen para ajustes durante la implementación	L 13,000
Total estimado	Horizonte de doce meses	L 143,000

Fuente: Elaboración propia. Estimación sujeta a validación con los costos internos vigentes del SSC.

6.8 ANÁLISIS DE COSTO-BENEFICIO

Este análisis compara la inversión trienal del modelo con el ahorro esperado por la reducción de contrataciones fallidas, considerando tres contrataciones técnicas por año (nueve en el trienio).

Costo de una contratación fallida. El costo laboral cargado mensual de un puesto técnico se estimó en 45,000 lempiras (sueldo base más cargas patronales y provisiones de ley). Una contratación que se retira antes de los doce meses representa, de forma conservadora, el equivalente a cuatro meses de ese costo: 180,000 lempiras, según el desglose de la siguiente tabla.

Tabla 56. Desglose del costo estimado de una contratación fallida (estimación).

Componente del costo	Meses de costo laboral	Costo estimado (L)
Reclutamiento y selección del reemplazo	0.5	22,500
Incorporación y capacitación inicial del reemplazo	0.5	22,500

Componente del costo	Meses de costo laboral	Costo estimado (L)
Productividad no alcanzada durante la curva de aprendizaje	1.5	67,500
Vacante del puesto y sobrecarga del equipo	1.0	45,000
Retrabajo y retraso de entregables	0.5	22,500
Total	4.0	180,000

Fuente: Elaboración propia. Cifras estimadas con fines de planificación; deben ajustarse con los datos reales de costos y rotación del SSC.

Inversión del modelo en un horizonte trienal. El presupuesto distingue componentes no recurrentes del primer año (102,000 lempiras) de componentes recurrentes anuales (28,000 lempiras). Con la contingencia del 10%, la inversión totaliza 143,000 lempiras en el primer año y 28,000 lempiras en cada uno de los dos años siguientes: 199,000 lempiras en el trienio, equivalentes a 22,111 lempiras por contratación.

La siguiente tabla contrasta la inversión trienal con el ahorro bajo tres escenarios, incluido aquel en el que no se alcanza el punto de equilibrio.

Tabla 57. Escenarios trienales de costo-beneficio del modelo (estimación).

Escenario	Contrataciones fallidas evitadas en el trienio	Costo evitado (L)	Inversión trienal (L)	Resultado neto (L)
Conservador	1	180,000	199,000	-19,000
Intermedio	2	360,000	199,000	+161,000
Favorable	3	540,000	199,000	+341,000

Fuente: Elaboración propia.

Punto de equilibrio y lectura del análisis. Evitar una sola contratación fallida en el trienio no compensa la inversión (19,000 lempiras negativos); evitar dos o más la supera con amplitud. El punto de equilibrio equivale a evitar 1.11 contrataciones fallidas en tres años, apenas el 12.3% de las contrataciones estimadas del período. La estimación es conservadora porque omite costos indirectos y las cifras deben ajustarse con los datos reales de costos y rotación del SSC.

Impacto cualitativo. El modelo aporta mayor objetividad y trazabilidad a la decisión de contratación, reduce los sesgos en la evaluación, fortalece la percepción de equidad del proceso y

genera un registro consistente que alimenta la mejora continua del propio modelo. Asimismo, formaliza la voz del Scrum Master en la selección y vincula la contratación con el desarrollo posterior del talento técnico, contribuyendo a la retención en un mercado de alta competitividad.

6.9 TABLA DE CONCORDANCIA

La **Tabla 58** verifica la congruencia entre los segmentos de la tesis y la propuesta, demostrando que cada componente del Capítulo VI deriva de manera lógica del problema, los objetivos, las teorías, las variables y las conclusiones del estudio.

Tabla 58. Concordancia entre los segmentos de la tesis y la propuesta.

Capítulo I		Capítulo II	Capítulo III			Capítulo V	Capítulo VI	
Objetivo general	Objetivos específicos	Teorías de sustento	Categorías de análisis	Población	Técnicas	Conclusiones	Nombre de la propuesta	Objetivo de la propuesta
Diseñar un modelo basado en criterios observables para la selección de personal técnico de alto desempeño.	Objetivo específico 1. Caracterizar el perfil formativo y la trayectoria profesional del personal técnico contratado.	Teoría del Capital Humano (Becker, 1993) y Teoría de las Competencias (McClelland , 1973).	Perfil formativo y trayectoria, evaluaciones técnicas como criterio observable, atributos conductuales y elementos estructurantes del modelo de criterios observables.	Muestreo no probabilístico por conveniencia con 36 informantes efectivos de 41 elegibles: 23 del personal técnico (Instrumento 1); 7 líderes, 4 de RRHH/Talento y Cultura y 3 de TI/Procesos Digitales (Instrumento 2); 6 Scrum Masters (Instrumento 3).	Encuesta al personal técnico (Instrumento 1), entrevista estructurada a líderes y responsables de RRHH (Instrumento 2) y encuesta focalizada a Scrum Masters (Instrumento 3), con análisis temático y triangulación cualitativa.	Objetivo alcanzado. La triangulación estableció tres categorías consistentes entre fuentes: formación universitaria estructurada, certificaciones técnicas vigentes y trayectoria documentada de proyectos. El atributo más diferenciador del perfil de ingreso es la combinación de formación universitaria sólida con perfil autodidacta.	Modelo de Selección por Criterios Observables para personal técnico de alto desempeño de la Gerencia de Tecnología del Shared Services Center de BAC Latam Honduras.	Objetivo 1. Implementar una rúbrica de verificación curricular con indicador de perfil autodidacta, de aplicación obligatoria y uniforme en todos los procesos de selección técnica.
	Objetivo específico 2. Analizar de qué manera los resultados de las evaluaciones técnicas permiten identificar criterios observables de competencia.					Objetivo alcanzado. Se establecieron cuatro criterios observables con respaldo en ambas fuentes: evaluación técnica universal, prueba práctica de codificación, resolución lógica de problemas y Calidad de Contratación. El 30.4% del personal técnico ingresó sin evaluación técnica formal.		Objetivo 2. Estandarizar la evaluación técnica práctica supervisada mediante un banco de pruebas por área y nivel, acompañado de una rúbrica de observación del proceso de resolución.

(Continuación de la tabla 56).

Capítulo I		Capítulo II	Capítulo III			Capítulo V	Capítulo VI	
Objetivo general	Objetivos específicos	Teorías de sustento	Categorías de análisis	Población	Técnicas	Conclusiones	Nombre de la propuesta	Objetivo de la propuesta
Diseñar un modelo basado en criterios observables para la selección de personal técnico de alto desempeño.	Objetivo específico 3. Determinar los criterios de entrevista por competencias y los atributos conductuales asociados al desempeño sobresaliente.	Teoría del Capital Humano (Becker, 1993) y Teoría de las Competencias (McClelland, 1973).	Perfil formativo y trayectoria, evaluaciones técnicas como criterio observable, atributos conductuales y elementos estructurantes del modelo de criterios observables.	Muestreo no probabilístico por conveniencia con 36 informantes efectivos de 41 elegibles: 23 del personal técnico (Instrumento 1); 7 líderes, 4 de RRHH/Talento y Cultura y 3 de TI/Procesos Digitales (Instrumento 2); 6 Scrum Masters (Instrumento 3).	Encuesta al personal técnico (Instrumento 1), entrevista estructurada a líderes y responsables de RRHH (Instrumento 2) y encuesta focalizada a Scrum Masters (Instrumento 3), con análisis temático y triangulación cualitativa.	Objetivo alcanzado. La triangulación de las tres fuentes estableció cinco competencias conductuales con evidencia multifuente; el aprendizaje continuo y la comunicación técnica emergieron como criterios de primer orden. El 26.1% no confirmó haber sido evaluado conductualmente.	Modelo de Selección por Criterios Observables para personal técnico de alto desempeño de la Gerencia de Tecnología del Shared Services Center de BAC Latam Honduras.	Objetivo 3. Establecer un protocolo de entrevista por competencias conductuales con preguntas situacionales y guías de observación para las cinco competencias con evidencia multifuente.
	Objetivo específico 4. Construir un modelo de criterios observables que oriente la identificación de personal técnico con potencial de alto desempeño.					Objetivo alcanzado. Emergieron seis criterios observables con respaldo en los tres instrumentos. El peso relativo de los criterios varía según el rol del observador, lo que establece la necesidad de ponderaciones contextuales ajustables en el modelo.		Objetivo 4. Incorporar una prueba en entorno simulado y una guía de observación del Scrum Master. Objetivo 5. Operacionalizar una matriz de selección integradora con ponderaciones ajustables y un formato de Calidad de Contratación que valide el modelo a los 6 y 12 meses.

Fuente: Elaboración propia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. A. (2015). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias* (5 ed.). Granica.
- Arias-Gómez, J., Villasís-Keever, M. Á., & Miranda-Novales, M. G. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia México*, 63(2), 201-206.
- Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3 ed.). University of Chicago Press.
- Bravo Ross, W., & Delgado Litardo, B. (2022). Selección de personal: Relevancia de las entrevistas vs. las pruebas psicológicas. *Revista Publicando*, 9(34), 41-56.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. En M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Edits.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2 ed., Vol. 1, págs. 687-732). Consulting Psychologists Press.
- Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano* (4 ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Congreso Nacional de Honduras. (1959). *Código del Trabajo de Honduras (Decreto No. 189)*. Diario Oficial La Gaceta.
- Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2017). *Competing on analytics: The new science of winning* (Updated ed.). Harvard Business Review Press.
- Deloitte. (2023). *2023 Global human capital trends: New fundamentals for a boundaryless world*. Deloitte Insights.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16 ed.). Pearson Education.
- Fals Borda, O. (2006). The North–South convergence: A 30-year first-person assessment of PAR. *Action Research*, 4(3), 351-358.
- Flick, U. (2007). *Introducción a la investigación cualitativa* (2 ed.). Ediciones Morata.
- Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la investigación* (6 ed.). McGraw-Hill.
- IBM. (2022). *The enterprise guide to closing the skills gap: Strategies for building and maintaining a skilled workforce*. IBM Institute for Business Value.
- Lawler, E. E., & Boudreau, J. W. (2015). *Global trends in human resource management: A twenty-year analysis*. Stanford University Press.

- Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of Social Issues*, 2(4), 34-46.
- López Gumucio, J. R. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*(26), 129-152.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for “intelligence”. *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- McKinsey Global Institute. (2021). *The future of work after COVID-19*.
- Mendieta-Ortega, M., Erazo-Álvarez, J. C., & Narváez-Zurita, C. I. (2020). Gestión por competencias: Herramienta clave para el rendimiento laboral del talento humano del sector hospitalario. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(10), 287-312. doi:<https://doi.org/10.35381/r.k.v5i10.696>
- Ramírez-Torres, W. (2023). Análisis de la gestión del talento humano en el contexto empresarial actual: una revisión bibliográfica. *Innova Research Journal*, 8(2), 83-106.
- Society for Human Resource Management. (2020). *Data privacy and ethics in HR analytics*.
- Society for Human Resource Management. (2021). *Data-driven talent management in high-tech environments*.
- Society for Human Resource Management. (2022). *Competency-based hiring and selection in technical environments*.
- World Economic Forum. (2023). *The future of jobs report 2023*.

GLOSARIO

Analítica del talento (people analytics): enfoque de la gestión de recursos humanos que fundamenta las decisiones de personal en el análisis sistemático de datos y evidencia verificable, en lugar de la intuición o la impresión subjetiva.

Calidad de Contratación: métrica de gestión del talento que evalúa el desempeño y la permanencia de las personas contratadas tras su incorporación; en este estudio se emplea como referente de validación longitudinal del modelo a los 6 y 12 meses.

Capital humano: conjunto de conocimientos, habilidades, formación y experiencia que posee una persona y que aporta valor productivo a la organización, de acuerdo con la teoría de Becker (1993).

Competencias conductuales: comportamientos observables asociados al desempeño sobresaliente, tales como el aprendizaje continuo, la comunicación técnica efectiva, la adaptabilidad, la colaboración y la resolución de problemas.

Criterios observables: atributos verificables mediante evidencia directa, como titulaciones, resultados de pruebas o conductas demostradas, que reducen la subjetividad en las decisiones de selección.

Entrevista por competencias: técnica de selección estructurada que explora, mediante preguntas situacionales y de evidencia conductual, la presencia de competencias asociadas al desempeño.

Investigación Acción Participativa: método que involucra a los actores organizacionales en la construcción del conocimiento y de las propuestas de mejora derivadas del estudio.

Jerarquización de criterios: ordenamiento cualitativo de los criterios del modelo según la prioridad que les asignan las poblaciones consultadas.

Muestreo no probabilístico por conveniencia: técnica en la que la elección de los participantes no depende de la probabilidad, sino de su disponibilidad y accesibilidad para el investigador; en esta investigación se invitó a las 41 personas elegibles y participaron 36.

Mentalidad de mejora continua: disposición observable a aprender de forma permanente, incorporar retroalimentación y perfeccionar el propio desempeño; constituye uno de los seis criterios del modelo propuesto.

Perfil formativo verificable: criterio del modelo que comprende la formación académica y la trayectoria profesional documentadas mediante evidencia comprobable, como titulaciones, certificaciones y proyectos.

Potencial de alto desempeño: probabilidad cualitativamente fundamentada de que una persona alcance un desempeño técnico sobresaliente, inferida a partir de criterios observables y no de impresiones subjetivas.

Prueba práctica en entorno simulado: evaluación técnica que reproduce condiciones reales de trabajo para observar la ejecución del candidato ante problemas representativos del puesto.

Saturación teórica: punto del análisis cualitativo en el que la incorporación de nuevos datos deja de aportar categorías o matices relevantes, lo que indica suficiencia de la información recolectada.

Scrum Master: rol de los marcos de trabajo ágiles responsable de facilitar el trabajo del equipo y remover impedimentos, con observación directa del desempeño cotidiano de sus integrantes.

Triangulación cualitativa: contraste de la información proveniente de distintos instrumentos, poblaciones y modalidades de pregunta para fortalecer la credibilidad de los hallazgos.

Valoración de percepción: herramienta de sistematización cualitativa con cinco niveles de acuerdo que organiza la intensidad de las percepciones, sin tratamiento estadístico inferencial.

ANEXOS

ANEXO A CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA



Tegucigalpa, M.D.C., Francisco Morazán, 02 de junio de 2026.

Edissa Matamoros
Subgerente de RH LATAM
BAC LATAM Honduras
Edificio Corporativo Centro América

Estimada señora: Edissa Matamoros

Reciba un cordial y atento saludo. Por medio de la presente deseamos solicitar su apoyo, dado que somos alumnos de UNITEC y nos encontramos desarrollando el Trabajo Final de Graduación previo a obtener nuestro título de especialidad en Desarrollo de Talento. Hemos seleccionado como tema "Diseño de un modelo basado en criterios observables para la selección de personal técnico de alto desempeño en BAC Latam Honduras", por lo que estaríamos muy agradecidos de contar con el apoyo de la empresa que usted representa para poder desarrollar nuestra investigación. En particular, dicha solicitud se circunscribe a peticionar que se nos autorice a realizar: encuestas y entrevistas dirigidas al personal técnico, a personal del equipo de Talento y Cultura, a líderes de Tecnología y a los Scrum Masters de la Gerencia de Tecnología que laboran en BAC Latam Honduras.

A la espera de su aprobación, me suscribo de

Usted. Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Pamela", written over a horizontal line.

Pamela Alejandra Roque Cruz
No. de cuenta: 51723013

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Rony", written over a horizontal line.

Rony Alejandro Cabezas Alfaro
No. de cuenta: 51723012

Por este medio, BAC Latam Honduras autoriza la realización dentro de sus instalaciones el proyecto de investigación de Postgrado antes mencionado.

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Edissa", written over a horizontal line.
A rectangular stamp with the BAC logo on the left and the text "BAC LATAM HONDURAS" in a bold, sans-serif font on the right.

Edissa Matamoros
Subgerente de RH LATAM

ANEXO B INSTRUMENTO 1, ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL TÉCNICO ACTIVO

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

FACULTAD DE POSTGRADO

ESPECIALIDAD EN DESARROLLO DE TALENTO

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL TÉCNICO ACTIVO DE LA GERENCIA DE TECNOLOGÍA DE BAC LATAM HONDURAS

CUESTIONARIO

Somos estudiantes de la Facultad de Postgrado de UNITEC, cursantes de la Especialidad en Desarrollo de Talento, y llevamos a cabo una investigación titulada Diseño de un modelo basado en criterios observables para la selección de personal técnico de alto desempeño en BAC Latam Honduras. El presente cuestionario tiene como propósito recopilar información sobre los atributos del proceso de selección y su correspondencia con el desempeño laboral dentro de la Gerencia de Tecnología del Shared Services Center (SSC) de BAC Latam Honduras. Toda la información será tratada de manera anónima y confidencial, y se utilizará exclusivamente con fines académicos. Le agradecemos su valiosa colaboración.

A) DATOS GENERALES

Género:

- ☐ A. Femenino
- ☐ B. Masculino
- ☐ C. Otro

Rango de edad:

- ☐ A. 18 a 22 años
- ☐ B. 23 a 27 años
- ☐ C. 28 a 32 años

- ☐ **D.** 33 a 37 años
- ☐ **E.** 38 a 42 años
- ☐ **F.** 43 años o más

Nivel educativo:

- ☐ **A.** Técnico universitario
- ☐ **B.** Licenciatura o Ingeniería
- ☐ **C.** Especialización o Diplomado
- ☐ **D.** Maestría o Doctorado

Años de experiencia en el área técnica, independientemente de su antigüedad en BAC:

- ☐ **A.** Menos de 1 año
- ☐ **B.** 1 a 2 años
- ☐ **C.** 3 a 5 años
- ☐ **D.** 6 a 10 años
- ☐ **E.** Más de 10 años

Antigüedad en el puesto dentro de BAC Latam Honduras:

- ☐ **A.** Menos de 1 año
- ☐ **B.** 1 a 2 años
- ☐ **C.** 3 a 4 años
- ☐ **D.** 5 años o más

Área técnica de especialización:

- ☐ **A.** Desarrollo de software
- ☐ **B.** Infraestructura y redes

- ☐ C. Ciberseguridad
- ☐ D. Datos o Business Intelligence

¿Participó en una prueba técnica durante su proceso de selección?

- ☐ A. Sí
- ☐ B. No

B) INFORMACIÓN PROPIA DEL ESTUDIO

Instrucciones: Para las preguntas de selección múltiple marque con una X la opción que mejor represente su situación. Para las afirmaciones con escala de valoración, marque el número que corresponde a su grado de acuerdo, donde 1 equivale a totalmente en desacuerdo y 5 equivale a totalmente de acuerdo. Para la pregunta de priorización, asigne un número del 1 al 4 sin repetir.

SECCIÓN B-1: Perfil formativo y trayectoria académica (objetivo específico 1)

1. ¿Cuál es su máximo nivel de formación académica en el área tecnológica?

- ☐ A. Bachillerato técnico o Técnico universitario
- ☐ B. Licenciatura o Ingeniería
- ☐ C. Especialización o Diplomado
- ☐ D. Maestría o Doctorado

2. ¿Cuenta con certificaciones técnicas vigentes relacionadas con su puesto actual?

- ☐ A. Sí, una certificación
- ☐ B. Sí, dos o más certificaciones
- ☐ C. En proceso de obtener alguna
- ☐ D. No cuento con certificaciones técnicas

Escala de valoración:	1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Neutral	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo	Su respuesta
3. Mi formación académica se corresponde plenamente con los requisitos técnicos del puesto que desempeño actualmente en BAC Latam Honduras.	☐	☐	☐	☐	☐	_____

4. ¿Ha participado en proyectos tecnológicos documentados, como repositorios, portafolio o publicaciones, previos a su incorporación en BAC Latam Honduras?

- ☐ A. Sí, varios proyectos documentados
- ☐ B. Sí, pero escasamente documentados
- ☐ C. Solo proyectos académicos
- ☐ D. No he participado en proyectos documentados

Escala de valoración:	1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Neutral	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo	Su respuesta
5. La capacitación técnica formal que recibí antes de incorporarme a BAC Latam Honduras ha sido directamente relevante para mi desempeño actual en el puesto.	☐	☐	☐	☐	☐	_____

SECCIÓN B-2: Evaluaciones técnicas en el proceso de selección (objetivo específico 2)

Escala de valoración:	1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Neutral	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo	Su respuesta
6. Las pruebas técnicas que realicé durante el proceso de selección evaluaron con precisión mis competencias reales para el puesto que desempeño actualmente.	☐	☐	☐	☐	☐	_____

7. ¿Qué tipo de evaluación técnica recibió durante su proceso de selección en BAC Latam Honduras?

- ☐ **A.** Coding test o prueba de algoritmos
- ☐ **B.** Resolución de casos prácticos
- ☐ **C.** Revisión de portafolio o proyectos previos
- ☐ **D.** No apliqué una evaluación técnica formal

Escala de valoración:	1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Neutral	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo	Su respuesta
8. Los resultados de mi evaluación técnica durante el proceso de selección se corresponden con el nivel de desempeño que he tenido en el puesto.	☐	☐	☐	☐	☐	_____

9. ¿Considera que la evaluación técnica del proceso de selección identificó correctamente su dominio de las tecnologías requeridas en su puesto?

- ☐ **A.** Sí, completamente
- ☐ **B.** Parcialmente
- ☐ **C.** No, evaluó tecnologías distintas a las que uso
- ☐ **D.** No lo puedo determinar

10. ¿Ha recibido capacitación técnica dentro de BAC Latam Honduras que haya fortalecido las competencias evaluadas durante su proceso de selección?

- ☐ **A.** Sí, de manera continua y planificada
- ☐ **B.** Sí, pero de forma esporádica
- ☐ **C.** Solo en la etapa de inducción inicial
- ☐ **D.** No he recibido capacitación técnica formal dentro de la organización

SECCIÓN B-3: Entrevista por competencias conductuales (objetivo específico 3)

11. ¿La entrevista por competencias que realizó durante su selección exploró situaciones reales de su experiencia laboral previa?

- ☐ **A.** Sí, en profundidad
- ☐ **B.** Parcialmente
- ☐ **C.** Fue principalmente una entrevista tradicional
- ☐ **D.** No incluía preguntas situacionales

12. ¿Cuál de las siguientes competencias conductuales considera que la entrevista evaluó con mayor efectividad?

- ☐ **A.** Comunicación técnica y claridad en explicaciones
- ☐ **B.** Pensamiento analítico y resolución de problemas
- ☐ **C.** Adaptabilidad ante situaciones de presión o cambio
- ☐ **D.** Colaboración y trabajo en equipo interdisciplinario

Escala de valoración:	1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Neutral	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo	Su respuesta
13. Las competencias conductuales evaluadas durante la entrevista de selección son relevantes para el desempeño sobresaliente en mi rol técnico actual.	☐	☐	☐	☐	☐	_____

Escala de valoración:	1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Neutral	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo	Su respuesta
14. Mi desempeño laboral actual refleja con fidelidad las competencias conductuales que demostré durante la entrevista de selección.	☐	☐	☐	☐	☐	_____

15. ¿Durante su proceso de selección se exploró su disposición hacia el aprendizaje continuo y la actualización técnica como una competencia conductual relevante?

- ☐ A. Sí, fue un tema central de la entrevista
- ☐ B. Se mencionó de forma general
- ☐ C. No fue explorada explícitamente
- ☐ D. No recuerdo que se haya abordado

SECCIÓN B-4: Construcción del modelo y recomendaciones (objetivo específico 4)

16. ¿Qué elemento del proceso de selección considera más determinante para predecir el desempeño técnico sobresaliente?

- ☐ A. El perfil formativo y las certificaciones
- ☐ B. Los resultados de las pruebas técnicas
- ☐ C. Las competencias conductuales de la entrevista
- ☐ D. La experiencia profesional previa documentada

Escala de valoración:	1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Neutral	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo	Su respuesta
17. El proceso de selección actual en BAC Latam Honduras identifica eficazmente al personal técnico con mayor potencial de alto desempeño.	☐	☐	☐	☐	☐	_____

18. ¿Qué criterio adicional considera que debería incorporarse al proceso de selección para identificar mejor el potencial de alto desempeño?

- ☐ A. Evaluación de iniciativa en aprendizaje continuo
- ☐ B. Proyectos tecnológicos de código abierto o de portafolio
- ☐ C. Referencias laborales verificadas con criterios estructurados

- ☐ **D.** Simulaciones de trabajo real

19. ¿Qué mejora considera más urgente para fortalecer el proceso de selección de personal técnico en el SSC?

- ☐ **A.** Mayor estructura y estandarización de las entrevistas
- ☐ **B.** Pruebas técnicas más contextualizadas al trabajo real
- ☐ **C.** Criterios de evaluación curricular más precisos
- ☐ **D.** Participación de líderes técnicos como evaluadores

Escala de valoración:	1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Neutral	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo	Su respuesta
20. La oferta de capacitación técnica dentro de BAC Latam Honduras está alineada con las necesidades de desempeño de alto nivel en la Gerencia de Tecnología.	☐	☐	☐	☐	☐	_____

21. De los siguientes criterios de selección, asigne una prioridad del 1 al 4 según su importancia para predecir el alto desempeño técnico. Utilice cada número una sola vez, siendo 1 el más importante y 4 el menos importante.

Criterio del modelo de selección	Prioridad (1 = más importante)
Perfil formativo y certificaciones técnicas	_____
Resultados de las evaluaciones técnicas aplicadas en la selección	_____
Competencias conductuales identificadas en la entrevista	_____
Experiencia profesional previa documentada	_____

ANEXO C INSTRUMENTO 2, GUÍA DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA PARA LÍDERES Y RRHH

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

FACULTAD DE POSTGRADO

ESPECIALIDAD EN DESARROLLO DE TALENTO

GUÍA DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA DIRIGIDA A LÍDERES TÉCNICOS Y RESPONSABLES DE RECURSOS HUMANOS DE BAC LATAM HONDURAS

ENTREVISTA ESTRUCTURADA

Somos estudiantes de la Facultad de Postgrado de UNITEC, cursantes de la Especialidad en Desarrollo de Talento, y llevamos a cabo una investigación titulada Diseño de un modelo basado en criterios observables para la selección de personal técnico de alto desempeño en BAC Latam Honduras. La presente guía de entrevista tiene como propósito recopilar la perspectiva de líderes técnicos y responsables de Recursos Humanos sobre los atributos del proceso de selección y su correspondencia con los patrones de desempeño laboral dentro de la Gerencia de Tecnología del Shared Services Center (SSC) de BAC Latam Honduras. No existen respuestas correctas o incorrectas: se valoran especialmente los aportes y la experiencia institucional de cada participante. Toda la información será tratada de manera confidencial y se utilizará exclusivamente con fines académicos.

Instrucciones: La guía se organiza en cuatro bloques, uno por cada objetivo específico. Cada bloque incluye tres preguntas abiertas y, al final, una o dos afirmaciones en escala Likert donde 1 equivale a totalmente en desacuerdo y 5 equivale a totalmente de acuerdo. Las respuestas deben basarse en la experiencia y el conocimiento organizacional del entrevistado.

A) DATOS GENERALES

Género:

☐ A. Femenino

☐ B. Masculino

☐ C. Otro

Rango de edad:

- ☐ A. 18 a 22 años
- ☐ B. 23 a 27 años
- ☐ C. 28 a 32 años
- ☐ D. 33 a 37 años
- ☐ E. 38 a 42 años
- ☐ F. 43 años o más

Nivel educativo:

- ☐ A. Licenciatura o Ingeniería
- ☐ B. Especialización o Diplomado
- ☐ C. Maestría
- ☐ D. Doctorado

Cargo o puesto actual:

Área o departamento:

Años de experiencia en gestión de talento técnico o liderazgo tecnológico:

- ☐ A. Menos de 2 años
- ☐ B. 2 a 5 años
- ☐ C. 6 a 10 años

☐ **D.** Más de 10 años

Antigüedad en BAC Latam Honduras:

☐ **A.** Menos de 1 año

☐ **B.** 1 a 3 años

☐ **C.** 4 a 6 años

☐ **D.** Más de 6 años

¿Ha participado directamente en al menos un proceso de selección de personal técnico?

☐ **A.** Sí

☐ **B.** No

B) INFORMACIÓN PROPIA DEL ESTUDIO

BLOQUE 1: Perfil formativo, trayectoria y capacitación previa al ingreso (objetivo específico 1)

1. ¿Cuáles atributos del perfil formativo y la trayectoria académica de los candidatos técnicos considera más relevantes para predecir un desempeño sobresaliente dentro de la Gerencia de Tecnología?

Respuesta: _____

2. ¿De qué manera el perfil formativo y las certificaciones técnicas del candidato se reflejan en sus primeros meses de desempeño laboral dentro del SSC?

Respuesta: _____

3. ¿Qué aspectos del historial de proyectos tecnológicos previos de un candidato resultan más informativos para anticipar su contribución dentro del equipo técnico?

Respuesta: _____

Valore las siguientes afirmaciones relacionadas con la capacitación técnica previa al ingreso:

Escala: 1 = Totalmente en desacuerdo hasta 5 = Totalmente de acuerdo

Afirmación	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
4. La capacitación técnica formal obtenida por el candidato antes de su incorporación es un predictor confiable de su desempeño inicial dentro del SSC.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Las certificaciones técnicas previas al ingreso aportan criterios observables relevantes que deberían incorporarse de manera explícita al modelo de selección.	☐	☐	☐	☐	☐

BLOQUE 2: Evaluaciones técnicas, criterios observables e indicadores de desempeño (objetivo específico 2)

6. ¿En qué medida los resultados de las evaluaciones técnicas aplicadas durante el proceso de selección han resultado predictivos del desempeño laboral posterior del personal contratado?

Respuesta: _____

7. ¿Qué criterios técnicos observables, como la calidad del código, la resolución lógica de problemas o el dominio de tecnologías específicas, considera más determinantes para identificar al personal de alto desempeño?

Respuesta: _____

8. ¿Cuáles son las principales limitaciones o brechas que identifica en las evaluaciones técnicas actualmente utilizadas en el proceso de selección?

Respuesta: _____

9. ¿Qué indicadores o métricas concretas utiliza actualmente la organización para medir el desempeño del personal técnico, como evaluaciones de rendimiento, KPIs o calidad de entregables, y en qué medida considera que estas métricas deberían informar los criterios del modelo de selección?

Respuesta: _____

Valore las siguientes afirmaciones relacionadas con la capacitación y el desempeño técnico:

Escala: 1 = Totalmente en desacuerdo hasta 5 = Totalmente de acuerdo

Afirmación	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
10. La capacitación técnica recibida dentro de la organización se refleja de manera observable en mejoras en el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Tecnología.	☐	☐	☐	☐	☐
11. Los programas de capacitación técnica actuales de BAC Latam Honduras son suficientes para mantener al personal técnico actualizado frente a los cambios del sector financiero digital.	☐	☐	☐	☐	☐

BLOQUE 3: Competencias conductuales, entrevista por competencias y aprendizaje continuo (objetivo específico 3)

12. ¿Qué competencias conductuales, como comunicación técnica, pensamiento analítico, adaptabilidad o colaboración, ha observado con mayor consistencia en el personal técnico que muestra desempeño sobresaliente?

Respuesta: _____

13. ¿En qué medida considera que la entrevista por competencias actual captura adecuadamente los atributos conductuales que predicen el alto desempeño técnico en el SSC?

Respuesta: _____

14. ¿Podría describir un caso específico en que las competencias conductuales de un candidato, identificadas durante la entrevista, hayan sido determinantes en su desempeño posterior?

Respuesta: _____

Valore la siguiente afirmación relacionada con el aprendizaje continuo como competencia conductual:

Escala: 1 = Totalmente en desacuerdo hasta 5 = Totalmente de acuerdo

Afirmación	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
15. La disposición del candidato hacia el aprendizaje continuo y la autoformación es evaluada de manera explícita y sistemática durante la entrevista por competencias del proceso de selección.	☐	☐	☐	☐	☐

BLOQUE 4: Construcción del modelo, recomendaciones estratégicas y capacitación organizacional (objetivo específico 4)

16. A partir de su experiencia en los procesos de selección y gestión del talento técnico, ¿qué criterios observables considera esenciales para incluir en un modelo que oriente la identificación de personal con potencial de alto desempeño?

Respuesta: _____

17. ¿Qué cambios o mejoras recomendaría incorporar al proceso de selección actual para que el modelo de criterios observables resulte operativo, contextualizado y replicable dentro del SSC?

Respuesta: _____

18. ¿Qué estrategias o mecanismos de validación continua considera pertinentes para garantizar que el modelo de criterios observables propuesto mantenga su efectividad a mediano y largo plazo?

Respuesta: _____

Valore las siguientes afirmaciones relacionadas con la alineación entre capacitación y el modelo de selección:

Escala: 1 = Totalmente en desacuerdo hasta 5 = Totalmente de acuerdo

Afirmación	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
19. La oferta de capacitación técnica dentro de BAC Latam Honduras está alineada con los criterios de alto desempeño que debería contemplar el modelo de selección propuesto.	☐	☐	☐	☐	☐
20. Incorporar la trayectoria de capacitación interna del colaborador como criterio observable del modelo de selección fortalecería su validez y aplicabilidad en el SSC.	☐	☐	☐	☐	☐

21. ¿Qué estrategias de capacitación y desarrollo profesional considera prioritarias para potenciar el alto desempeño del personal técnico dentro del SSC a mediano plazo?

Respuesta: _____

ANEXO D INSTRUMENTO 3, ENCUESTA FOCALIZADA PARA SCRUM MASTERS

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

FACULTAD DE POSTGRADO

ESPECIALIDAD EN DESARROLLO DE TALENTO

ENCUESTA DIRIGIDA A SCRUM MASTERS DE LA GERENCIA DE TECNOLOGÍA DE BAC LATAM HONDURAS

CUESTIONARIO

Somos estudiantes de la Facultad de Postgrado de UNITEC, cursantes de la Especialidad en Desarrollo de Talento, y llevamos a cabo una investigación titulada Diseño de un modelo basado en criterios observables para la selección de personal técnico de alto desempeño en BAC Latam Honduras. El presente cuestionario está dirigido a los Scrum Masters de la Gerencia de Tecnología y tiene como propósito recopilar su perspectiva sobre las competencias conductuales que observan en el personal técnico de alto desempeño y sobre los criterios que deberían orientar el modelo de selección. Toda la información será tratada de manera anónima y confidencial, y se utilizará exclusivamente con fines académicos. Le agradecemos su valiosa colaboración.

A) DATOS GENERALES

Género:

- ☐ A. Femenino
- ☐ B. Masculino
- ☐ C. Otro

Rango de edad:

- ☐ A. 18 a 22 años
- ☐ B. 23 a 27 años
- ☐ C. 28 a 32 años

- ☐ **D.** 33 a 37 años
- ☐ **E.** 38 a 42 a >os
- ☐ **F.** 43 años o más

Nivel educativo:

- ☐ **A.** Técnico universitario
- ☐ **B.** Licenciatura o Ingeniería
- ☐ **C.** Especialización o Diplomado
- ☐ **D.** Maestría o Doctorado

Años de experiencia como Scrum Master:

- ☐ **A.** Menos de 1 año
- ☐ **B.** 1 a 2 años
- ☐ **C.** 3 a 5 años
- ☐ **D.** Más de 5 años

Antigüedad en BAC Latam Honduras:

- ☐ **A.** Menos de 1 año
- ☐ **B.** 1 a 3 años
- ☐ **C.** 4 a 6 años
- ☐ **D.** Más de 6 años

Número aproximado de personas en su equipo técnico actual:

- ☐ **A.** Menos de 5 personas
- ☐ **B.** 5 a 8 personas
- ☐ **C.** 9 a 12 personas

- ☐ **D.** Más de 12 personas

B) INFORMACIÓN PROPIA DEL ESTUDIO

Instrucciones: Para las preguntas de selección múltiple marque con una X la opción que mejor represente su percepción. Para las afirmaciones con escala de valoración, marque el número que corresponde a su grado de acuerdo, donde 1 equivale a totalmente en desacuerdo y 5 equivale a totalmente de acuerdo. Para la pregunta de priorización, asigne un número del 1 al 4 sin repetir.

SECCIÓN B-1: Competencias conductuales y desempeño en entornos ágiles (objetivo específico 3)

1. En su función como Scrum Master, cuál competencia conductual observa con mayor frecuencia en el personal técnico de alto desempeño dentro de su equipo?

- ☐ **A.** Comunicación técnica clara y efectiva con distintos perfiles del equipo
- ☐ **B.** Pensamiento analítico aplicado a la resolución de impedimentos y problemas
- ☐ **C.** Adaptabilidad ante cambios de prioridad o situaciones de incertidumbre
- ☐ **D.** Colaboración activa y construcción de confianza dentro del equipo

2. En su equipo, cuál de las siguientes competencias conductuales considera más difícil de desarrollar una vez que la persona se ha incorporado a la organización?

- ☐ **A.** Comunicación técnica clara y efectiva
- ☐ **B.** Pensamiento analítico orientado a resultados
- ☐ **C.** Adaptabilidad y tolerancia a la ambigüedad
- ☐ **D.** Disposición al aprendizaje continuo y autoformación

Escala de valoración:	1	2	3	4	5	Su respuesta
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	

3. Las competencias conductuales que evalúa la entrevista de selección corresponden con las que observo en el personal técnico de alto desempeño dentro del equipo.	☐	☐	☐	☐	☐	_____
---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	-------

Escala de valoración:	1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Neutral	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo	Su respuesta
4. La disposición al aprendizaje continuo es una de las competencias conductuales más determinantes del alto desempeño técnico en un entorno de trabajo ágil.	☐	☐	☐	☐	☐	_____

5. En comparación con las competencias técnicas, qué peso relativo considera que deberían tener las competencias conductuales dentro del proceso de selección de personal técnico?

- ☐ A. Mayor peso que las competencias técnicas
- ☐ B. El mismo peso que las competencias técnicas
- ☐ C. Menor peso, pero con criterios mínimos exigibles
- ☐ D. Un peso secundario, dado que las competencias técnicas son prioritarias

SECCIÓN B-2: Criterios del modelo de selección de alto desempeño (objetivo específico 4)

6. Desde su perspectiva como Scrum Master, cuál criterio de selección considera que predice mejor el desempeño sobresaliente en un entorno de trabajo ágil?

- ☐ A. El perfil formativo y las certificaciones técnicas del candidato
- ☐ B. Los resultados de las pruebas técnicas aplicadas en el proceso de selección
- ☐ C. Las competencias conductuales identificadas durante la entrevista
- ☐ D. La experiencia profesional previa documentada en proyectos reales

7. De los siguientes criterios del modelo de selección, asigne una prioridad del 1 al 4 según su capacidad para predecir el alto desempeño observable en su equipo. Utilice cada número una sola vez, siendo 1 el más importante y 4 el menos importante.

Criterio del modelo de selección	Prioridad (1 = más importante)
Perfil formativo y certificaciones técnicas	_____
Resultados de evaluaciones técnicas aplicadas en la selección	_____
Competencias conductuales identificadas en la entrevista	_____
Experiencia profesional previa documentada en proyectos reales	_____

Escala de valoración:	1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Neutral	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo	Su respuesta
8. El proceso de selección actual identifica de forma efectiva a los candidatos con potencial de alto desempeño en entornos de trabajo ágil.	☐	☐	☐	☐	☐	_____

Escala de valoración:	1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Neutral	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo	Su respuesta
9. Incorporar la perspectiva del Scrum Master como fuente de información sobre competencias conductuales observadas fortalecería la validez del modelo de selección.	☐	☐	☐	☐	☐	_____

10. Qué atributo observable considera prioritario incluir en un modelo de selección de personal técnico de alto desempeño que aún no está contemplado de forma explícita en el proceso actual?

- ☐ A. Gestión de la incertidumbre y toma de decisiones bajo presión
- ☐ B. Autonomía técnica y capacidad de autogestión del trabajo
- ☐ C. Mentalidad de mejora continua y retroalimentación constructiva
- ☐ D. Orientación al impacto colectivo por encima del desempeño individual

ANEXO E TABLAS DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

Las siguientes tablas organizan los ítems de cada instrumento por objetivo específico e indican el tipo de escala utilizada, el contenido de la pregunta o afirmación y el resultado que se espera obtener en cada caso.

INSTRUMENTO 1: ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL TÉCNICO

La columna Tipo identifica la escala de medición: Nominal para opciones de selección múltiple, Likert para escala de valoración del 1 al 5 y Ranking para la pregunta de priorización.

Tipo	Objetivo Específico	Nº	Pregunta o afirmación	Escala	Resultado esperado
Nominal	Identificar atributos de la evaluación curricular que caracterizan el perfil formativo y la trayectoria profesional.	1	Máximo nivel de formación académica en el área tecnológica.	A. B. C. D.	Licenciatura o Maestría
Nominal		2	Certificaciones técnicas vigentes relacionadas con el puesto actual.	A. B. C. D.	Sí, dos o más
Likert		3	Mi formación académica se corresponde plenamente con los requisitos técnicos del puesto.	1 a 5	4 a 5
Nominal		4	Participación en proyectos tecnológicos documentados previos al ingreso.	A. B. C. D.	Sí, varios documentados
Likert	Analizar cómo los resultados de las evaluaciones técnicas permiten identificar criterios observables de competencia.	5	La formación técnica previa al ingreso ha sido relevante para el desempeño actual.	1 a 5	4 a 5
Likert		6	Las pruebas técnicas evaluaron con precisión las competencias reales para el puesto.	1 a 5	4 a 5
Nominal		7	Tipo de evaluación técnica recibida durante el proceso de selección.	A. B. C. D.	Coding test o casos prácticos
Likert		8	Los resultados de la evaluación técnica se corresponden con el desempeño en el puesto.	1 a 5	4 a 5
Nominal		9	La evaluación técnica identificó correctamente el dominio de las tecnologías requeridas.	A. B. C. D.	Sí, completamente

Nominal		10	Capacitación dentro de BAC que fortaleció las competencias evaluadas en la selección.	A. B. C. D.	Sí, continua y planificada
Nominal	Determinar los criterios de entrevista por competencias y atributos conductuales asociados al desempeño sobresaliente.	11	La entrevista exploró situaciones reales de la experiencia laboral previa.	A. B. C. D.	Sí, en profundidad
Nominal		12	Competencias conductuales que la entrevista evaluó con mayor efectividad.	A. B. C. D.	Comunicación o Analítico
Likert		13	Las competencias conductuales evaluadas en la entrevista son relevantes para el rol técnico actual.	1 a 5	4 a 5
Likert		14	El desempeño actual refleja con fidelidad las competencias conductuales demostradas en la entrevista.	1 a 5	4 a 5
Nominal		15	Se exploró la disposición hacia el aprendizaje continuo durante la selección.	A. B. C. D.	Sí, fue tema central
Nominal	Construir un modelo de criterios observables que oriente la identificación de personal técnico con potencial de alto desempeño.	16	Elemento más determinante del proceso de selección para predecir el desempeño o sobresaliente.	A. B. C. D.	Pruebas técnicas o Competencias
Likert		17	El proceso de selección actual identifica eficazmente al personal con mayor potencial.	1 a 5	3 a 4
Nominal		18	Criterio adicional que debería incorporarse para identificar mejor el alto desempeño.	A. B. C. D.	Aprendizaje continuo o Portafolio
Nominal		19	Mejora más urgente para fortalecer el proceso de selección técnica en el SSC.	A. B. C. D.	Entrevistas estandarizadas
Likert		20	La oferta de capacitación está alineada con las necesidades de alto desempeño.	1 a 5	3 a 4
Ranking		21	Priorización de los cuatro criterios del modelo de selección según capacidad predictiva.	1 a 4	Jerarquía fundamentada

INSTRUMENTO 2: ENTREVISTA ESTRUCTURADA PARA LÍDERES TÉCNICOS Y RECURSOS HUMANOS

Los ítems marcados como Nueva corresponden a la pregunta incorporada para capturar indicadores de desempeño real utilizados por la organización.

Tipo	Objetivo Específico	N°	Pregunta o afirmación	Aspectos que se espera explorar
Abierta	Identificar atributos de la evaluación curricular y capacitación previa al ingreso.	1	Atributos del perfil formativo más relevantes para predecir desempeño sobresaliente.	Nivel académico, certificaciones, pertinencia formativa
Abierta		2	Reflejo del perfil formativo en los primeros meses de desempeño.	Adaptación inicial, calidad técnica temprana
Abierta		3	Aspectos del historial de proyectos previos más informativos para anticipar la contribución.	Complejidad, roles asumidos, tecnologías empleadas
Likert		4	La capacitación formal previa es un predictor confiable del desempeño inicial en el SSC.	Valor predictivo de la capacitación previa
Likert		5	Las certificaciones previas aportan criterios observables que deberían incorporarse al modelo.	Relevancia de las certificaciones como criterio
Abierta	Analizar cómo las evaluaciones técnicas identifican criterios observables e indicadores de desempeño.	6	Nivel predictivo de los resultados de evaluaciones técnicas respecto al desempeño posterior.	Correspondencia selección y desempeño
Abierta		7	Criterios técnicos observables más determinantes para identificar al personal de alto desempeño.	Calidad del código, resolución lógica, dominio tecnológico
Abierta		8	Principales limitaciones de las evaluaciones técnicas actualmente utilizadas.	Brechas, sesgos, desconexión con el trabajo real
Nueva		9	Indicadores o métricas que usa la organización para medir el desempeño técnico y su vínculo con el modelo.	KPIs, evaluaciones de rendimiento, calidad de entregables
Likert		10	La capacitación interna se refleja de manera observable en mejoras en el desempeño de la Gerencia de Tecnología.	Impacto de la capacitación interna
Likert		11	Los programas de capacitación actuales son suficientes para mantener al personal actualizado.	Suficiencia de la oferta formativa

Abierta	Determinar criterios de entrevista por competencias y atributos conductuales, incluida la disposición al aprendizaje continuo.	12	Competencias conductuales observadas con mayor consistencia en el personal de alto desempeño.	Comunicación, analítico, adaptabilidad, colaboración
Abierta		13	Capacidad de la entrevista actual para capturar atributos conductuales que predicen el alto desempeño.	Efectividad del instrumento, áreas de mejora
Abierta		14	Caso en que competencias conductuales identificadas en la entrevista hayan sido determinantes en el desempeño posterior.	Ejemplos concretos, evidencia organizacional
Likert		15	La disposición al aprendizaje continuo es evaluada de manera explícita en la entrevista por competencias.	Integración del aprendizaje continuo como criterio
Abierta	Construir un modelo de criterios observables y evaluar la alineación con la capacitación organizacional.	16	Criterios observables esenciales para un modelo de identificación de talento técnico.	Criterios clave, jerarquización, aplicabilidad
Abierta		17	Cambios recomendados al proceso de selección para que el modelo resulte operativo y replicable.	Mejoras, adaptaciones, factibilidad
Abierta		18	Estrategias de validación continua para garantizar la efectividad del modelo a mediano y largo plazo.	Mecanismos de actualización y retroalimentación
Likert		19	La oferta de capacitación de BAC está alineada con los criterios de alto desempeño del modelo propuesto.	Coherencia entre capacitación y modelo
Likert		20	Incorporar la trayectoria de capacitación interna como criterio observable fortalecería la validez del modelo.	Capacitación interna como variable del modelo
Abierta		21	Estrategias de capacitación prioritarias para potenciar el alto desempeño técnico a mediano plazo.	Propuestas concretas, visión estratégica

INSTRUMENTO 3: ENCUESTA DIRIGIDA A SCRUM MASTERS

Este instrumento cubre los objetivos específicos objetivos específicos 3 y 4, dado que los Scrum Masters observan el desempeño conductual del equipo técnico de manera directa y continua, sin haber participado en el proceso de selección.

Tipo	Objetivo Específico	N°	Pregunta o afirmación	Escala	Resultado esperado
Nominal	Determinar los criterios de entrevista por competencias y los atributos conductuales asociados al desempeño sobresaliente.	1	Competencia conductual observada con mayor frecuencia en el personal técnico de alto desempeño.	A. B. C. D.	Comunicación o Analítico
Nominal		2	Competencia conductual más difícil de desarrollar una vez incorporado el colaborador.	A. B. C. D.	Analítico o Adaptabilidad
Likert		3	Las competencias que evalúa la entrevista de selección corresponden con las observadas en el personal de alto desempeño.	1 a 5	4 a 5
Likert		4	La disposición al aprendizaje continuo es la competencia conductual más determinante del alto desempeño en entornos ágiles.	1 a 5	4 a 5
Nominal		5	Peso relativo de las competencias conductuales frente a las técnicas en el proceso de selección.	A. B. C. D.	Igual o mayor peso
Nominal	Construir un modelo de criterios observables que oriente la identificación de personal técnico con potencial de alto desempeño.	6	Criterio de selección que mejor predice el desempeño sobresaliente en entornos ágiles.	A. B. C. D.	Competencias conductuales o Experiencia documentada
Ranking		7	Priorización de los cuatro criterios del modelo según capacidad predictiva del alto desempeño observable.	1 a 4	Jerarquía fundamentada en la observación diaria
Likert		8	El proceso de selección actual identifica de forma efectiva a los candidatos con potencial de alto desempeño en entornos ágiles.	1 a 5	3 a 4
Likert		9	Incorporar la perspectiva del Scrum Master en el modelo fortalecería la validez de los criterios de selección.	1 a 5	4 a 5

Nominal		10	Atributo observable prioritario que debería incorporarse al modelo y aún no está contemplado en el proceso actual.	A. B. C. D.	Gestión de la incertidumbre o Mentalidad de mejora
---------	--	----	--	-------------	--

ANEXO F CORRESPONDENCIA ENTRE LAS PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN Y LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS

La siguiente tabla detalla la correspondencia entre cada pregunta de investigación y el objetivo específico al que responde, garantizando la trazabilidad metodológica del estudio.

Pregunta de investigación	Objetivo específico vinculado
¿Qué atributos de la evaluación curricular permiten caracterizar el perfil formativo y la trayectoria profesional del personal técnico contratado en la Gerencia de Tecnología de BAC Latam Honduras?	Identificar los atributos de la evaluación curricular que permiten caracterizar el perfil formativo y la trayectoria profesional del personal técnico contratado en la Gerencia de Tecnología de BAC Latam Honduras.
¿De qué manera los resultados de las pruebas técnicas aplicadas durante el proceso de selección revelan criterios observables de competencia vinculados al desempeño laboral del personal técnico?	Analizar de qué manera los resultados de las evaluaciones técnicas permiten identificar criterios observables de competencia asociados al desempeño laboral del personal técnico.
¿Cuáles son los criterios de entrevista por competencias y los atributos conductuales que los actores organizacionales de la Gerencia de Tecnología consideran determinantes del desempeño sobresaliente?	Determinar los criterios de entrevista por competencias y los atributos conductuales que los actores organizacionales asocian al desempeño sobresaliente del personal técnico.
¿Cómo puede construirse un modelo de criterios observables, fundamentado en el análisis del proceso de selección y los patrones de desempeño del personal técnico, que oriente las decisiones de contratación en la Gerencia de Tecnología de BAC Latam Honduras?	Construir un modelo de criterios observables, fundamentado en los hallazgos del proceso de selección y la experiencia profesional previa, que oriente la identificación de personal técnico con potencial de alto desempeño en la Gerencia de Tecnología de BAC Latam Honduras.

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO G CONSTANCIA DE REVISIÓN Y APROBACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

Se presenta la constancia del proceso de revisión de los instrumentos descrito en la sección 3.4.2: el registro de la entrega en la plataforma académica de la Facultad de Postgrado el 22 de mayo de 2026, con su calificación de aprobación, y la retroalimentación escrita del asesor metodológico del 25 de mayo de 2026 que solicitó reforzar los reactivos del objetivo específico 2.

INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Fecha de entrega: vie 22 de may de 2026 23:59

Con atraso **3/3 Puntos**

Intento 1



Revisar la retroalimentación

ENTREGADO: 23 de may de 2026 23:08

Intento 1 Puntaje:
3/3



Consultar comentarios

Calificación anónima: no

Se permite 1 intento

Disponible después 21 de abr de 2026 17:00



Juan Martin Hernandez Hernández en lun 25 de may de 2026 14:23

Estimados Pamela y Rony, he revisado los instrumentos propuestos y les comento:

1. Para la encuesta me parece que las preguntas para el objetivo 2 no son suficientes, revisen nuevamente.

Saludos cordiales