



**FACULTAD DE POSTGRADO
PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN**

**ANÁLISIS Y DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA
ÓPTIMA GESTIÓN Y DIRECCIÓN DEL PERSONAL EN EL
ÁREA DE INGENIERÍA DE SOFTWARE DE LA
INSTITUCIÓN BANCARIA**

SUSTENTADO POR:

**ALFONSO ANTONIO MURILLO MORALES
MARCELA MARÍA LANZA ORTIZ**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

TEGUCIGALPA, M.D.C., HONDURAS, C.A.

FEBRERO, 2022

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

VICERRECTORA ACADÉMICA

JAVIER ABRAHAM SALGADO LEZAMA

DIRECTORA NACIONAL DE POSTGRADO

ANA DEL CARMEN RETTALLY VARGAS

**ANÁLISIS Y DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA UN
ÓPTIMO LIDERAZGO EN EL ÁREA DE INGENIERÍA DE
SOFTWARE DE LA INSTITUCIÓN BANCARIA**

**MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO
VIANNEY PATRICIA VILLALTA RIVERA**

**ASESOR TEMÁTICO
MARIELENA MORAZÁN BARRIENTOS**

MIEMBROS DE LA COMISIÓN

EVALUADORA:

**MARIO ALBERTO GALLO
CARLA MARÍA CARDONA**



FACULTAD DE POSTGRADO

Análisis y diseño de plan estratégico para un óptimo liderazgo en el área de Ingeniería de Software en la institución bancaria

Alfonso Antonio Murillo Morales

Marcela María Lanza Ortiz

Resumen

Esta investigación tuvo como objetivo principal conocer e identificar la gestión y dirección de liderazgo que se maneja en el área de Ingeniería de Software de la institución bancaria, con el propósito de diseñar un plan estratégico que cuente con las herramientas que aporten a la óptima gestión de liderazgo por parte de la línea de mando. Dentro del marco teórico se enuncian las teorías que sustentan los diversos estilos de liderazgo que sirvieron como base para identificar los estilos de liderazgo de línea de mando del departamento. Para obtener la información, se hizo uso de herramientas de recolección de datos, se utilizó la entrevista individual para los líderes y encuesta para los subalternos, estos instrumentos revelaron que desde el punto de vista de los colaboradores no consideran que exista una óptima gestión de liderazgo en el área, también consideran importante que los líderes diseñen planes de formación y desarrollo para el crecimiento profesional. Por parte de los líderes se detectó que no cuentan con autonomía para la toma de decisiones en relación a la gestión del talento humano, así como la falta de herramientas que les ayuden a la gestión y delegación de sus colaboradores. En el capítulo VI se encuentra la propuesta del plan estratégico diseñado con herramientas que ayuda a la optimización de la gestión y liderazgo del talento humano.

Palabras claves: Cultura organizacional, Desarrollo profesional, Gestión, Liderazgo, Planeación estratégica.



GRADUATE SCHOOL

Análisis y diseño de plan estratégico para un óptimo liderazgo en el área de Ingeniería de Software en la institución bancaria

Alfonso Antonio Murillo Morales

Marcela María Lanza Ortiz

Abstract

The main objective of this research was to know and identify the management and leadership direction that is handled in the Software Engineering area of the banking institution, with the purpose of designing a strategic plan that has the tools that contribute to the optimal management of leadership by the line of command. Within the theoretical framework, the theories underpinning the various leadership styles that served as the basis for identifying the department's line-of-command leadership styles are enunciated. To obtain the information, data collection tools were used, individual interviews were used for leaders and surveys for subordinates, these instruments revealed that from the point of view of the collaborators they do not consider that there is an optimal leadership management in the area, they also consider it important that the leaders design training and development plans for professional growth. On the other hand, for the leaders, it was determined that they do not have autonomy for decision-making in relation to the management of human talent, as well as the lack of tools that help them manage and delegate their collaborators. In chapter VI is the proposal of the strategic plan designed with tools that help the optimization of the management and leadership of human talent.

Keywords: Leadership, Management, Organizational Culture, Professional Development, , Strategic Planning.

DEDICATORIA

Gracias Dios por cuidarme y guiarme hasta aquí, sin Ti nada de esto pudiera ser posible, a mis padres que siempre han estado presentes en mi vida, a mi esposa sin su respaldo constante y soporte no lo hubiera logrado, mis hijos por ser mi inspiración para seguir adelante; A mi compañera de tesis Marcela Lanza por su compromiso de día con día hasta lograr culminar este gran reto.

Alfonso Antonio Murillo Morales

Principalmente mi dedicatoria por este logro obtenido va dirigida primeramente a Dios, por brindarme la sabiduría y fortaleza para la realización de este proyecto, a mis padres, que estuvieron apoyándome de inicio a fin y creyeron en mí en todo momento, a mis amistades cercanas que fueron un apoyo adicional en este trayecto, y finalmente a mi compañero de equipo Alfonso Murillo por su compromiso y entrega siempre.

Marcela María Lanza

AGRADECIMIENTO

Primeramente, agradecemos a Dios por habernos dado la fortaleza y sabiduría en este trayecto. También agradecemos infinitamente a la institución bancaria, en especial al departamento de Ingeniería de Software por abrir sus puertas y permitir la realización de la investigación en su organización de alto prestigio.

Agradecemos también a nuestras familias, quienes han sido un soporte fundamental en este camino y nos han brindado su apoyo incondicional en todo momento, dándonos las fortalezas necesarias en los momentos que lo hemos necesitado. Adicionalmente agradecemos en gran manera a profesionales de diferentes empresas, quienes nos apoyaron de múltiples formas para las realizaciones de proyectos durante la maestría.

Y finalmente extendemos nuestro agradecimiento a la Universidad Tecnológica Centroamericana, a sus catedráticos y asesoras de proyecto de graduación por impartirnos sus conocimientos y apoyarnos a alcanzar esta meta.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Introducción	1
1.2 Antecedentes del problema	2
1.3 Definición del problema.....	3
1.3.1 Enunciado del problema.....	3
1.3.2 Formulación del problema	4
1.3.3 Preguntas de investigación	4
1.4 Objetivos del proyecto	5
1.4.1 Objetivo general	5
1.4.2 Objetivos específicos	5
1.5 Justificación	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	7
2.1 Análisis de la situación actual.....	7
2.1.1 Macroentorno	7
2.1.1.1 Crecimiento económico:	7
2.1.1.2 Sistema bancario centroamericano	8
2.1.1.3 Historia de la gestión del talento humano	9
2.1.1.4 Gestión del talento humano en la actualidad.....	10
2.1.1.1 Gestión del talento humano en Honduras	11
2.1.1.2 Dirección de las personas en las organizaciones	11
2.1.1.3 Estrategias empresariales	12
2.1.1.4 Dirección estratégica del personal (talento humano).....	13
2.1.1.5 Estrategia para la toma de decisiones	14
2.1.1.6 Liderazgo.....	15
2.1.1.7 Liderazgo en equipos	15
2.1.1.8 Liderazgo en las organizaciones.....	16
2.1.1.9 Sinergia en equipos de trabajo.....	19
2.1.1.10 Equipos de trabajo.....	20
2.1.1.11 Factores tecnológicos	21

2.1.1.12	Importancia de capacitaciones para las organizaciones	22
2.1.2	Microentorno	22
2.1.2.1	Efectos del COVID-19 en las organizaciones hondureñas	22
2.1.2.2	Análisis interno	24
2.1.2.3	Competidores	24
2.2	Conceptualización	25
2.3	Teorías de sustento	26
2.3.1.1	Teoría de la gestión del talento humano	28
2.3.2	Liderazgo	31
2.3.2.1	Teoría X y teoría Y de Douglas McGregor	31
2.3.2.2	Modelos de liderazgo según Kurt Lewin	32
2.4	Metodologías aplicadas	33
2.4.1	Estilo de liderazgo aplicado en las organizaciones	34
2.4.2	Planeación estratégica	35
2.5	Instrumentos utilizados	38
2.5.1	Entrevista	38
2.5.2	Encuesta	38
2.5.3	Escala de Likert	38

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA 40

3.1	Congruencia metodológica	40
3.1.1	Matriz metodológica	40
3.1.2	Esquemas de variable de estudio	42
3.1.3	Operacionalización de las variables	42
3.1.3.1	Variable dependiente	42
3.1.3.2	Variables independientes	43
3.2	Enfoque y métodos	44
3.2.1	Alcance	45
3.3	Diseño de la investigación	45
3.3.1	Población	45
3.3.2	Muestra	46
3.4	Instrumentos, técnicas y procedimientos aplicados	46
3.4.1	Técnicas	46

3.4.1.1	Encuesta	46
3.4.1.2	Entrevista.....	46
3.4.2	Instrumentos	47
3.4.2.1	Cuestionario.....	47
3.4.3	Procedimientos	47
3.5	Fuentes de información.....	48
3.5.1	Fuentes primarias.....	48
3.5.2	Fuentes secundarias	48
 CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS		50
4.1	Informe de procesos de recolección de datos.....	50
4.2	Resultados y análisis de las técnicas aplicadas	50
4.2.1	Entrevista individual	50
4.2.1.1	Entrevista supervisor de producto software (1).....	51
4.2.1.2	Entrevista supervisor de producto software (2).....	53
4.2.1.3	Supervisor de sistemas	57
4.2.2	Encuestas.....	59
4.2.2.1	Datos demográficos	59
4.2.2.2	Relación con la cultura organizacional	64
4.2.2.3	Relación con el desarrollo profesional.....	68
4.2.2.4	Relación con el liderazgo	71
 CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		76
5.1	Conclusiones	76
5.2	Recomendaciones	78
 CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....		80
6.1	Nombre de la propuesta	80
6.2	Justificación de la propuesta	80
6.2.1	Los beneficios de esta propuesta son los siguientes:	82
6.3	Alcance de la propuesta	82
6.3.1	Objetivo general	82

6.3.2	Objetivos específicos	83
6.4	Descripción y desarrollo a detalle de la propuesta.....	83
6.4.1	Descripción.....	83
6.4.1.1	Homogeneizar el liderazgo democrático- participativo	83
6.4.1.2	Plan de capacitación para fortalecer competencias y potenciar la formación y desarrollo del área de Ingeniería de Software.....	84
6.4.1.3	Herramienta para control y seguimiento de la delegación de actividades	85
6.4.2	Desarrollo de los elementos necesarios	87
6.4.2.1	Análisis FODA estratégico.....	87
6.4.2.2	DNC (Diagnóstico de necesidades de capacitaciones)	88
6.4.2.3	Plan de capacitación.....	91
6.4.2.4	Entrenamiento cruzado.....	93
6.4.2.5	Herramienta de delegación de actividades	95
6.4.3	Medidas de control.....	96
6.4.3.1	Evaluación de capacitación	96
6.4.3.2	Minuta de seguimiento de capacitación	97
6.4.3.3	Informe de entrenamiento cruzado	98
6.5	Cronograma de implementación y presupuesto	99
6.6	Concordancia de los segmentos de la tesis con la propuesta	100
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		103
ANEXOS		106
Anexo 1. Formato de encuesta.....		106
Anexo 2. Formato de entrevista		111
Anexo 3. Carta de autorización de la empresa.....		113
GLOSARIO.....		114

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Niveles de medición - Escala de Likert.....	39
Figura 2 Diagrama de definición de variables.....	42
Figura 3 Género de los colaboradores.....	60
Figura 4 Edad de colaboradores.....	61
Figura 5 Nivel educativo	61
Figura 6 Puesto	62
Figura 7 Antigüedad en la organización	62
Figura 8 ¿Considera que la gestión del talento que se maneja actualmente en el área de Ingeniería de Software es la adecuada?.....	65
Figura 9 ¿Su jefe inmediato proporciona una comunicación efectiva en su gestión como líder?	65
Figura 10 ¿Su jefe inmediato le brinda retroalimentación asertiva constantemente?.....	66
Figura 11 ¿Su jefe inmediato promueve la cultura organizacional en la gestión de su equipo de trabajo?.....	67
Figura 12 ¿Considera que la toma de decisiones por parte de la línea de mando es la más óptima y va orientada a la correcta solución de la situación que se presente?.....	68
Figura 13 ¿Su jefe inmediato es autónomo o depende mucho de las otras líneas de mando para la toma de decisiones y gestión de su equipo?	69
Figura 14 ¿Su jefe inmediato toma en cuenta sus habilidades y fortalezas para el óptimo desempeño de su trabajo?.....	70
Figura 15 ¿Considera importante los planes de formación y desarrollo para su crecimiento profesional?	72
Figura 16 ¿Su jefe inmediato lo entrena constantemente y se asegura de que tenga la suficiente formación para su desarrollo profesional?	73

Figura 17 ¿Considera que su equipo de trabajo está lo suficientemente comprometido de acuerdo con la gestión de su líder?	74
Figura 18 ¿Su jefe inmediato respeta el equilibrio entre vida personal y vida laboral?	75
Figura 19 Organigrama del área de Ingeniería de Software.....	80
Figura 20 Proceso de elaboración de propuesta	81
Figura 21 Ventajas del estilo de liderazgo democrático-participativo.....	84
Figura 22 Herramienta de delegación de actividades	86
Figura 23 Pasos del análisis FODA	87
Figura 24 Formato DNC para líderes.....	89
Figura 25 Formato DNC para subalternos	90
Figura 26 Formato plan de capacitación general	92
Figura 27 Formato de capacitación para líderes	92
Figura 28 Formato de capacitación para subalternos.....	93

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Sistema Bancario de Centroamérica	9
Tabla 2 Población hondureña por nivel educativo 2001-2018	11
Tabla 3 Los cuatro sistemas administrativos del liderazgo	18
Tabla 4 Diferencia entre grupos y equipos de trabajo	20
Tabla 5 Acceso a internet en Honduras	23
Tabla 6 Características del gerente y el líder	27
Tabla 7 El equilibrio entre la administración y liderazgo	28
Tabla 8 Las tres etapas de las organizaciones en el transcurso del siglo XX	30
Tabla 9 Teoría X y Teoría Y: Concepciones diferentes de la naturaleza humana	32
Tabla 10 Proceso de planeación estratégica	36
Tabla 11 Matriz de congruencia metodológica	40
Tabla 12 Operacionalización de las variables	43
Tabla 13 Procedimiento del formato DNC	88
Tabla 14 Procedimiento formato plan de capacitación	91
Tabla 15 Procedimiento del entrenamiento cruzado	93

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Introducción

El talento humano de las empresas es el activo primordial que logra mantener a las organizaciones dentro del mercado en el que se desenvuelven. Por ello, la gestión y dirección de los recursos humanos es de suma importancia, ya que estos reflejan la cultura organizacional de la empresa. Parte de la gestión del liderazgo es fomentar la formación y desarrollo profesional a los equipos de trabajo, con el fin de potenciar sus competencias, habilidades y aptitudes para ser entes competitivos y así también mantener a la empresa ser competitiva en el mercado. Es por ello que se realizó un estudio en el área de Ingeniería de Software de la institución bancaria, con el fin de conocer la gestión y dirección por parte de la línea de mando hacia sus subalternos.

En el capítulo I, se detallan los antecedentes del problema de investigación, así como la definición del problema planteado, detallando los objetivos que dirigen el estudio y la respectiva justificación.

En el capítulo II, se expone el análisis de la situación actual del problema de la investigación realizada en el área de Ingeniería de Software, así como también se da a conocer el macro y microentorno en relación al estudio. En este capítulo se detallan las teorías que sustentan la investigación.

En el capítulo III, aquí se exponen las variables de la investigación, los instrumentos utilizados para la recolección de datos las cuales fueron entrevista individual para líderes y encuesta para los subalternos.

En el capítulo IV, se dan a conocer los resultados obtenidos a través de los instrumentos de recolección de datos, consideran las tres variables: cultura organizacional. Desarrollo profesional y liderazgo.

En el capítulo V, se exponen las conclusiones de los hallazgos más relevantes de la investigación, así como las recomendaciones con el fin de optimizar la gestión y liderazgo del área de Ingeniería de Software.

En el capítulo VI, Se propone un plan estratégico con herramientas para el fortalecimiento de la gestión y dirección por parte de la línea de mando, con el fin de homogeneizar el estilo de liderazgo más idóneo para el área.

1.2 Antecedentes del problema

La institución bancaria en estudio, es una organización financiera con más de 50 años de experiencia, ofrece productos y servicios financieros a miles de clientes en toda la región. La compañía inició operaciones el año de 1952. Los productos y servicios que ofrece están diseñados para satisfacer las necesidades de cada uno de sus clientes atentos al entorno de cambio y evolución permanente. Uno de los departamentos más especializados del banco es el área de Ingeniería de Software, el cual cuenta con 36 colaboradores permanentes, este departamento tiene funciones principales como ser:

- El soporte y resolución de problemas tanto de colaboradores como de clientes externos a través de los diferentes canales establecidos por el banco.
- Formulación de nuevos proyectos y ejecución.
- Velar por la continuidad del negocio, supervisando la óptima ejecución de los diferentes sistemas que utiliza el banco.

Este departamento ha tenido antecedentes con respecto a la toma de decisiones y dirección con relación a la gestión talento humano, lo cual representa un reto para la organización y el área. En el último año se ha observado que este problema se ha vuelto más significativo, ya que hoy en día con la modalidad de teletrabajo, para la línea de mando medio del área, es más difícil poder controlar o monitorear las asignaciones de mayor complejidad

según los diferentes puestos del personal que se encuentra trabajando desde casa. Debido a la pandemia se vio la necesidad de utilizar la modalidad de teletrabajo, hasta el momento no se tiene programado un plan de retorno a la oficina, lo que fomenta aún más el problema antes mencionado. No se sabe la fecha exacta de retorno ya que las oficinas del departamento eran arrendadas y estas fueron entregadas a finales del 2020, se estima que para inicios del 2022 comiencen con una modalidad de trabajo mixta, es decir unos días en casa y otros días en la oficina.

Como ya se conoce, la toma de decisiones y dirección en una organización lleva a alcanzar los objetivos y metas propuestas de la empresa, las líneas de mando son las encargadas de proporcionar la óptima gestión y orientación del talento humano, con el fin de brindar soluciones efectivas en tiempo y forma ante los requerimientos solicitados, logrando los resultados estratégicos esperados, procurando la óptima utilización de los recursos ante las necesidades que se presenten en el día a día, ya sean tareas rutinarias o de mayor complejidad que requieren un plan más estratégico para su ejecución.

1.3 Definición del problema

El área de Ingeniería de Software de la institución bancaria ha reportado problemas como ser: alta rotación de personal, demora en la resolución de problemas, incumplimiento de metas, inadecuada toma de decisiones en temas críticos del área, reportes tardíos, errores en la ejecución de procedimientos que requieren una mayor complejidad de solución y atención.

1.3.1 Enunciado del problema

Actualmente el área de Ingeniería de Software de la institución bancaria, ha presentado recurrencias en los problemas que se han generado por la dirección y decisiones inadecuadas, lo que viene a impactar en la ejecución del correcto flujo de los procesos diarios, ocasionando retrasos, quejas y acumulación de solicitudes en la resolución de las necesidades solicitadas en

el día a día de la organización, así como en la ejecución de las tareas con mayor complejidad de resolución y seguimiento. Debido al esquema de teletrabajo, para los supervisores y jefes del área, se les dificulta la óptima orientación y gestión de su equipo, lo que los lleva a tomar decisiones poco acertadas generando los problemas expuestos anteriormente.

Al ser un departamento que se ha caracterizado por su excelente servicio, atención y elaboración de proyectos, está situación obliga a proponer nuevas estrategias para poder reducir estas afectaciones, ya que no es parte del buen desempeño que caracteriza al área. Es importante recalcar que la gestión que ejecuta el área de Ingeniería de Software es de vital importancia para el funcionamiento del día a día de la institución.

1.3.2 Formulación del problema

El propósito específico de la gestión y dirección del personal, es que dentro del área de Ingeniería de Software se presente una óptima ejecución de lo antes mencionado, la siguiente pregunta orienta la investigación en general:

¿Cómo el área de Ingeniería de Software puede mejorar la toma de decisión y gestión del personal?

1.3.3 Preguntas de investigación

- ¿Cómo maneja actualmente el área de Ingeniería de Software la toma de decisión en la gestión de su personal?
- ¿Cómo puede una institución bancaria lograr una óptima gestión en la toma de decisiones relacionadas con el talento humano?
- ¿Cómo puede el área de Ingeniería de Software mitigar los resultados negativos que presenta el departamento con respecto a la toma de decisiones en la gestión del talento humano?

1.4 Objetivos del proyecto

1.4.1 Objetivo general

Proponer un plan de acción mediante un estudio de las causas principales o factores que conllevan a la toma de decisiones y dirección del personal en el área de Ingeniería de Software de institución bancaria, con el fin de lograr mejoras a través de herramientas que ayuden a optimizar la gestión del talento humano del departamento.

1.4.2 Objetivos específicos

1. Describir el proceso actual que se sigue en la toma de decisiones y acciones en la gestión del talento humano en el departamento de Ingeniería de Software.
2. Analizar las posibles soluciones que lograrán optimizar la gestión del talento humano.
3. Proponer un plan estratégico para el uso de herramientas que mejoren la gestión y dirección del talento humano.

1.5 Justificación

El área de Ingeniería de Software de la institución bancaria, es una de las áreas más especializadas del banco, sin embargo, este departamento actualmente se ve afectado por la toma de decisión, gestión y dirección con el personal del área. Por ser un departamento de alta exigencia en atención al cliente, resolución de problemas, cumplimiento de metas y ejecución de proyectos, la continuidad del negocio puede verse afectada con la situación que se está presentando actualmente, es por lo que el estudio de las causas o factores que han reforzado la débil gestión del talento humano, revela la necesidad de crear planes estratégicos con el fin de implementar herramientas que ayuden a mejorar la óptima gestión del personal del área.

Este estudio le sirve a la empresa para poder identificar los diferentes estilos de liderazgo con los que cuentan en el departamento, con el propósito de poder estandarizar el

tipo de liderazgo más idóneo para el área mediante herramientas diseñadas que fortalecen la gestión y dirección del talento humano.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

A continuación, se presenta en este capítulo información relevante para el sustento de la investigación en desarrollo, a través de un análisis del micro y macroentorno. Así como también las teorías que fundamentan el problema de investigación, proporcionando conceptos importantes del estudio realizado con el fin de comprender el objetivo y enfoque de este. Adicionalmente, se exponen las metodologías utilizadas que ayudan a la resolución del problema en estudio en dicha investigación.

2.1 Análisis de la situación actual

La gestión del talento humano se ha convertido en uno de los pilares fundamentales en todas las organizaciones, y como toda gestión presenta retos constantes, uno de ellos es la toma de decisiones y dirección de las líneas de mando. Hoy en día se conoce que el talento humano es el activo y pasivo más trascendental de la empresa, sin este sería imposible alcanzar los objetivos propuestos de la organización, ya que, aunque en la actualidad se busca sustituir la labor de las personas a través de máquinas o sistemas automatizados, nunca se obtienen los mismos resultados o lo que se espera. Según Chiavenato, “el combustible que mueve la era de la información es el conocimiento y el talento humano” (Chiavenato, 2009).

La institución bancaria en estudio, actualmente puede verse afectada de manera directa o indirectamente de acuerdo a la situación actual en la que se desenvuelve.

2.1.1 Macroentorno

2.1.1.1 Crecimiento económico:

Producto Interno Bruto (PIB), se conoce como producto interno bruto como la sumatoria de todos los bienes y servicios producidos en un país por individuos nacionales y extranjeros en un período determinado (Simón, 2003).

Centroamérica se ha caracterizado por su apertura al comercio internacional, compuesta por economías pequeñas que se dan a conocer principalmente por el intercambio comercial, es decir exportaciones e importaciones, así como el ingreso de divisas por concepto de remesas, inversión extranjera directa y el turismo. La recesión económica que se experimentó durante los primeros meses del año 2020 por la pandemia a causa del COVID-19, impactó de gran manera en la región con una tendencia de recesión en temas de crecimiento que ronda alrededor de -5.7%, esto según el Fondo Monetario Internacional (Internacional, 2020).

Para Honduras se proyectó una disminución del -6.6% en la producción en el año 2020, según datos del Banco Central de Honduras, para el año 2021 el crecimiento económico de los datos de Fondo Monetario Internacional mostró una tasa del 4.9% (Informe de Gestión y Sostenibilidad 2020, 2020).

2.1.1.2 Sistema bancario centroamericano

El sistema financiero centroamericano mostró un dinamismo relevante al cierre de diciembre 2020. El activo creció en su tasa interanual un 7.3% respecto a diciembre 2019, los depósitos reflejaron un crecimiento del 11.1%, ambos indicadores revelan un comportamiento mayor en relación con el año anterior, sin embargo, la cartera neta decreció en -1%.

Honduras se destacó para diciembre 2020 como el país con mayor crecimiento en activos de la región con un crecimiento del 15.2% interanual, en cuanto a la cartera neta tuvo un incremento del 3.6%, en la parte de depósitos presentó un 21.8% de crecimiento (Informe de Gestión y Sostenibilidad 2020, 2020).

Tabla 1 Sistema Bancario de Centroamérica

Sistema bancario de Centroamérica			US \$ Millones de dólares		% Variación anual	
Activos			Cartera neta		Depósitos	
Guatemala	\$55,002	10.2%	\$27,058	4.5%	\$40,765	14.0%
Honduras	\$28,565	15.2%	\$14,475	3.6%	\$17,860	21.8%
El Salvador	\$20,390	5.6%	\$12,864	0.0%	\$15,250	11.5%
Nicaragua	\$6,727	3.2%	\$3,321	-7.0%	\$4,574	15.1%
Costa Rica	\$48,165	1.9%	\$27,654	-6.3%	\$34,526	3.7%
Panamá	\$115,620	7.1%	\$54,293	-1.7%	\$84,676	10.7%
Total	\$274,469	7.3%	\$139,664	-1.0%	\$197,651	11.1%

Fuente: (Informe de Gestión y Sostenibilidad 2020, 2020)

Durante el último año, se presentaron retos sin precedentes, la crisis sanitaria obligó a la organización a tomar medidas de distanciamiento y aislamiento, poniendo a prueba las capacidades, fortalezas y habilidades de la empresa y de los líderes que gestionan equipos, dando como resultado el cuantioso trabajo que durante los últimos años se ha realizado en la organización en materia de transformación digital. Adicionalmente, esta situación provocó cambios en el trabajo diario de los colaboradores, lo que obliga a las líneas de mando implementar nuevas y mejores técnicas que logren la eficiencia del trabajo de sus equipos. Por ello es importante conocer el contexto de la gestión y dirección del talento humano.

2.1.1.3 Historia de la gestión del talento humano

La gestión del talento humano en años anteriores no era considerada como lo es hoy en día, las personas eran vistas como un recurso más de producción junto con otros recursos organizacionales, en esta época se presentaba la restricción al cambio y a la innovación. La evolución en cuanto a la gestión del talento humano se ha dado durante los últimos años, donde

las organizaciones se han visto en la necesidad de ser parte de la constante innovación por la demanda del mercado.

“La gestión del talento humano es conocida por todos los conocimientos, habilidades, capacidades y otros atributos de los empleados” (Bohlander, Snell, & Morris, 2018). Como lo hacen notar los autores del libro en mención, la gestión del talento humano conlleva un conjunto de actividades que buscan la óptima funcionabilidad de la compañía en base a la motivación de los colaboradores y empleadores, fortaleciendo así los vínculos entre ambas partes, logrando los objetivos en común.

2.1.1.4 Gestión del talento humano en la actualidad

La gestión del talento humano ha venido evolucionando en los últimos años, esto a causa de los diferentes cambios del entorno que obligan a las organizaciones hacer uso de la innovación, hace algunos unos años la gestión del talento presentaba retos que consistían en la planificación de la sucesión y el brindar habilidades a los líderes con el fin de potenciar su éxito. Actualmente las nuevas tendencias muestran que las organizaciones hoy en día buscan talento humano competitivo y calificado, ya que esto ayuda a la empresa a posicionarse en el mercado, por ello los empleadores buscan el bienestar de sus colaboradores a través de una gestión orientada al colaborador, ya que, al contar con empleados satisfechos, la empresa cuenta con clientes satisfechos, lo que lo vuelve a la empresa competitiva en su mercado creando un valor agregado gracias a la óptima gestión del talento humano.

Como afirma Chiavenato, “las personas dejan de ser simples recursos humanos organizacionales y se les considera seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, percepciones, etc.” (Chiavenato, 2011).

En Centroamérica, Honduras, El Salvador, Guatemala y Nicaragua al cierre del año 2020, se mantuvieron a nivel global en las últimas posiciones del ranking del índice del

desarrollo humano, al contrario de Costa Rica y Panamá tuvieron una mejor evaluación, este índice es calculado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (Desarrollo Humano sostenible en Centroamérica, 2021).

2.1.1.1 Gestión del talento humano en Honduras

El talento humano en las organizaciones es el recurso más importante para brindar el producto y/o servicio que ofrecen las empresas, las instituciones hondureñas no se quedan atrás con la gestión y dirección de sus recursos humanos. El éxito de estas empresas corresponde a la óptima gestión de sus equipos, tomando en consideración la cultura de la organización, ya que esta marca la pauta y dirección de los objetivos que quieren alcanzar.

Cabe mencionar que la escolaridad de los individuos que pertenecen a una empresa, tienen un impacto ya sea positivo o negativo dentro de la organización. Si los colaboradores no cuentan con los conocimientos, aptitudes y competencias para desarrollar sus puestos, no pueden ejecutar de manera óptima sus funciones.

Tabla 2 Población hondureña por nivel educativo 2001-2018

AÑO	SIN NIVEL	PRIMARIA	SECUNDARIA	SUPERIOR
2001	989,522	3,193,697	1,087,738	229,241
2005	1,892,087	3,717,218	1,255,393	288,764
2009	1,837,187	4,048,080	1,617,795	352,920
2016	1,754,583	4,349,717	1,940,401	641,193
2017	1,746,300	4,543,465	1,953,099	585,190
2018	1,807,916	4,777,340	1,809,383	603,297

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

2.1.1.2 Dirección de las personas en las organizaciones

La dirección de los equipos de trabajo en las organizaciones tiene un papel fundamental para el logro consecuente de los objetivos empresariales, la orientación que se brinda a los colaboradores para la ejecución de sus funciones tiene un impacto directo en los procesos de

la organización, dando resultados negativos o positivos. La empresa es la responsable de proveer la orientación y dirección a sus colaboradores, desde la alta dirección hasta los mandos medios, transmitiendo la misma al resto de los colaboradores con el fin de lograr el empoderamiento de cada uno en base a su puesto y función.

Desde el punto de vista de Tomás Rubió, “la dirección de personas es una de las funciones fundamentales de la empresa, junto con la financiera, tecnológica, comercial y de producción,” (Rubio, 2016) es por eso que para lograr el óptimo desarrollo, gestión y dirección de personas se requiere de las políticas potenciadoras de los recursos.

El propósito de la dirección de las personas en las organizaciones es orientar los conocimientos, habilidades y aptitudes adquiridas de acuerdo con su desarrollo y experiencia profesional que ha logrado a lo largo de su carrera, con el fin de alcanzar los objetivos empresariales propuestos. El éxito de una organización siempre se logra por la óptima gestión de su talento humano, este hecho ha ido evolucionando cada día más, logrando estar más presente en la mente de los grandes empresarios y directivos.

El recurso humano de la región centroamericana se encuentra lejos de alcanzar el nivel necesario para sustentar economías competitivas a nivel global, esto según el índice del capital humano construido por el foro económico mundial. (Desarrollo Humano sostenible en Centroamérica, 2021).

2.1.1.3 Estrategias empresariales

“La estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera”. (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012).

Las estrategias empresariales tienen como fin principal potenciar el crecimiento del negocio, volviendo a la organización más competitiva dentro de su mercado, así como también

busca que sus colaboradores sean parte fundamental del logro de la compañía volviéndolos más competitivos. Toda empresa se enfrenta en el día a día a superar retos en la ejecución de nuevas estrategias el mercado, con el fin de lograr la resolución de problemas y dominar los problemas que se presenten.

Adicionando la competitividad como parte de las estrategias, se conoce como estrategia competitiva “como una combinación de metas o fines, que busca una organización de medios con que trata de alcanzarlos”. (Porter, Estrategia Competitiva, 2015).

En la actualidad las organizaciones para poder ser parte de un mercado que cambia constantemente, requiere del uso y ejecución de las nuevas tendencias que se desarrollan a través de las necesidades de los clientes. Toda empresa debe ser estrategia con sus equipos de trabajo, ya que esto volverá competitiva tanto a la organización como a los recursos que laboran en ella, ya que las estrategias que desarrollen, también son parte del desarrollo de los colaboradores.

2.1.1.4 Dirección estratégica del personal (talento humano)

El éxito de toda organización va de la mano con la óptima gestión estratégica del talento humano que opera en ella. La importancia de esto, recae en poder dirigir de manera adecuada y sobre todo acertada a las necesidades de la empresa y su producto o servicio. Los colaboradores de la institución, deben sentirse orientados y también apoyados ante las situaciones complejas que puedan enfrentar, deben sentir la dirección de sus líderes.

El triunfo de la empresa se obtiene con el trabajo en equipo que desarrollen dentro de la misma, los líderes deben ser esa guía que dirige, pero sobre todo trabaja con el equipo, no el equipo para él. Es un trabajo en conjunto, que alcanza el logro por el trabajo de todos y por la óptima dirección por parte de las líneas de mando con el apoyo de las estrategias que volverán competitivas a la organización y a su recurso humano. Cada líder debe ser un ente estratega

que orienta a sus colaboradores para la apropiada ejecución de sus funciones y tareas en base a los puestos de trabajo.

La dirección estratégica marca el camino a seguir en la organización, “permite marcar el proceso a seguir con el talento humano, para alcanzar los resultados esperados, sobre la base de la eficacia del trabajo, eficiencia de su gente y logro de las metas establecidas” (Armas Ortega, Llanos Encalda, & Traverso Holguín, 2017).

Hoy en día a nivel mundial, el tema de la dirección de personas en las empresas es más innovador, las nuevas exigencias globales y de los mercados se vuelven cada vez más significativas, lo que obliga a las empresas a cambiar ciertos temas dentro de su administración para lograr mantenerse competitivos.

Una de las nuevas tendencias que se presentan a nivel internacional en cuanto a la gestión y dirección de personas en una empresa, es la diversidad de género, inclusión del género femenino dentro de las organizaciones y no solo como subalternos sino también como miembros líderes. De acuerdo a un estudio realizado sobre mujeres y gestión, ha habido un incremento global en la proporción de directivas, siendo de un 31% en 2021 en comparación con el 2020 con un 29% (Daley, 2021).

2.1.1.5 Estrategia para la toma de decisiones

Gran parte del liderazgo hacia el personal de las organizaciones, tiene que ver con las estrategias que se utilicen o formulen para alcanzar el éxito de la empresa. La estrategia genera gran valor en la toma de decisiones y se ve plasmado a lo largo del tiempo. Lo que se busca con líderes estrategas es llevar a la organización más allá de donde se encuentra, y así lograr incorporar nuevas y mejores estrategias competitivas para poder hacer frente a los constantes cambios globales.

Las estrategias comunes no son suficiente para los cambios que afrontan las empresas hoy en día, la adaptabilidad y la rápida respuesta ante las nuevas tendencias que se generan hacen que la empresa desarrolle una marcada agilidad en sus estructuras internas (Rubió, 2016).

2.1.1.6 Liderazgo

Se entiende por liderazgo como la capacidad, habilidad y disciplina que puede tener una persona para la óptima dirección y orientación a un grupo de individuos, utilizando diferentes herramientas con logren la correcta ejecución de actividades, tareas o proyectos que conlleven objetivos y metas propuestas. Un líder tiene la capacidad de influir, persuadir y desarrollar a sus equipos de trabajo, con el fin de alcanzar los objetivos de la organización y del departamento donde se desenvuelve.

“La influencia es el proceso de un líder al comunicar ideas, ganar aceptación para ellas y motivar a los seguidores para respaldar e implementar las ideas por medio del cambio. La influencia es la esencia del liderazgo”. (Lussier Ph.D. & Achua, 2010).

El cambio es parte fundamental de la influencia, ya que hoy en día las organizaciones se ven obligadas a ejecutar cambios constantes por las nuevas tendencias en el mercado. Actualmente, la empresa que no sea parte del cambio innovador y no evoluciona al ritmo de otras empresas que siempre están a la vanguardia, van perdiendo su valor y competitividad. La innovación y adaptabilidad, va de la mano con la evolución de la organización, ya que esto les permite permanecer abiertos a nuevas ideas y enfoques (Rubió, 2016).

2.1.1.7 Liderazgo en equipos

Los equipos de trabajo en las empresas, son uno de los pilares fundamentales para alcanzar los objetivos deseados de la organización, ya que permite abordar los problemas o situaciones de mayor complejidad desde diferentes puntos de vista. Es por ello que la dirección que reciban los colaboradores por parte de sus líderes, es vital para la óptima ejecución de sus

funciones. Cuando no hay una correcta dirección y gestión de los equipos de trabajo, se generan resultados negativos que implican en mayores costos, incumplimiento de metas, retrasos en la ejecución de nuevos proyectos y un mal servicio al cliente.

“Todos los equipos son grupos, pero no todos los grupos son equipo. Un gerente puede reunir un grupo de personas y nunca construir un equipo” (Lussier Ph.D. & Achua, 2010). Según los autores del libro en mención, no todo grupo de personas tendrá un sentido de pertenencia con la organización, de esto dependerá la dirección y liderazgo de las líneas de mando, quienes son los encargados de fomentar la cohesión y sinergia entre los colaboradores para la formación de equipos de trabajo estratégicos y competitivos.

El trabajo en equipo es una disciplina que deben ejercitar las empresas, ya que es una de las fuerzas que mueven a las organizaciones modernas. Es por ello que la dirección por parte de los líderes, es de vital importancia ya que su fin principal es alcanzar los resultados deseados para el éxito de la empresa y así evitar el fracaso. “La característica fundamental de un equipo relativamente no alineado, es el desperdicio de energía” (Senge, 2010).

2.1.1.8 Liderazgo en las organizaciones

Toda organización cuenta con el liderazgo en todos los niveles jerárquicos que forman la empresa, con una inadecuada dirección, orientación y gestión del liderazgo, es casi imposible que una empresa se mantenga a flote en el mercado. Claro está, que el tipo de liderazgo determina el éxito o fracaso de la institución. “La capacidad de liderazgo es el tope de la eficacia personal y de la organización. Si el liderazgo es fuerte, el tope es alto, pero si no lo es, la organización es limitada” (Maxwell, 2011).

“La naturaleza del liderazgo difiere de manera considerable de una organización a otra” (Laudon & Laudon, 2012). La cultura de la empresa juega un papel fundamental dentro del liderazgo, esta define el estilo de liderazgo que se vive en la organización. La cultura

empresarial determina el impacto en la toma de decisiones dando resultados ya sean positivos o negativos.

Existen diferentes tipos de liderazgo, los más comunes se mencionan a continuación:

- **Liderazgo carismático y transformacional:** Este líder se caracteriza por ejecutar un liderazgo activo, es decir, cuentan con un sentido más alto de quienes son, tienen una imagen más clara de su significado personal y propósito en la vida.
- **Liderazgo estratégico:** Este líder anticipa, visualiza y plantea estrategias junto con sus colaboradores con el fin de comenzar cambios que mejoraran el futuro de la empresa.
- **Liderazgo coercitivo:** Controla con rigidez todo lo que ocurre dentro de la empresa, este líder es quien toma todas las decisiones sin tomar en cuenta a los demás.
- **Liderazgo autoritario benevolente:** Se centra en el proceso de toma de decisiones, tiene una reducida delegación de decisiones de poca importancia. La comunicación descendente es precaria.
- **Liderazgo consultivo:** Se inclina más al lado participativo que al autocrático e impositivo. Es decir, hay un mejor flujo en la comunicación con su equipo de trabajo.
- **Liderazgo participativo:** Es el más abierto de todos los tipos, delega por completo a los niveles jerárquicos más bajos de las organizaciones, tienen una marcada participación con su equipo de trabajo. Su comunicación fluye en todas las direcciones y su enfoque es el trabajo en equipo.

Tabla 3 Los cuatro sistemas administrativos del liderazgo

Variables comparativas	Sistema 1 Autoritario coercitivo	Sistema 2 Autoritario benevolente	Sistema 3 Consultivo	Sistema 4 Participativo
Proceso de toma de decisiones	Totalmente centrado en la cúpula de la organización, que monopoliza las decisiones.	Centralización en la cúpula, pero permite una pequeña delegación de decisiones sencillas y rutinarias.	Consulta a los niveles inferiores, permite delegación y participación de las personas	Totalmente delegado y descentralizado. La cúpula define políticas y controla resultados.
Sistema de comunicación	Muy precario. Sólo comunicaciones verticales, descendentes, de órdenes.	Relativamente precario. Prevalece la comunicación vertical descendente sobre la ascendente.	Se facilita el flujo de comunicación vertical (ascendente/descendente) y horizontal.	La comunicación es vital para el éxito de la empresa. La información se comparte por completo.
Relaciones interpersonales	Los contactos entre personas provocan desconfianza. La organización informal está prohibida y se considera perjudicial, Los puestos aíslan a las personas.	Se toleran con alguna descendencia. La organización informal es incipiente y se considera una amenaza para la empresa.	Se deposita en las personas una confianza relativa. La empresa fomenta la organización informal. Trabajo en equipo o en grupos esporádicos.	Trabajo en equipo. La formación de grupos informales es importante. Confianza mutua, participación y compromiso grupal.
Sistema de recompensas	Centrado en sanciones y medidas disciplinarias. Obediencia estricta a los reglamentos internos. Raras recompensas materiales.	Centrado en sanciones y en medidas disciplinarias de manera menos arbitraria. Recompensa salarial es más frecuentes. Raras recompensas sociales.	Centrado en las recompensas materiales (sobre todo salarios). Recompensas sociales ocasionales. Raras sanciones o castigos.	Centrado en las recompensas sociales. Recompensas materiales y salariales frecuentes. Raras sanciones, y cuando se presentan, se deciden por los grupos.

Fuente: (Chiavenato, 2011)

En Latinoamérica, se realiza un estudio sobre las empresas que promueven el liderazgo en la región, esto a través del óptimo desempeño que realizan estos líderes para mantenerse dentro de las mejores empresas que potencian el liderazgo, Muchos de los líderes de estas organizaciones que se encuentran en las 10 mejores empresas que promueven el desarrollo consideran que es importante fomentar una cultura en la que sus colaboradores estén interesados en desarrollar su propia carrera a través de programas de formación y desarrollo, en toda organización siempre se debe impulsar la participación de los colaboradores con el fin

de crear sucesores a futuro para puestos críticos que se presenten en la empresa. (Economía, 2015).

2.1.1.9 Sinergia en equipos de trabajo

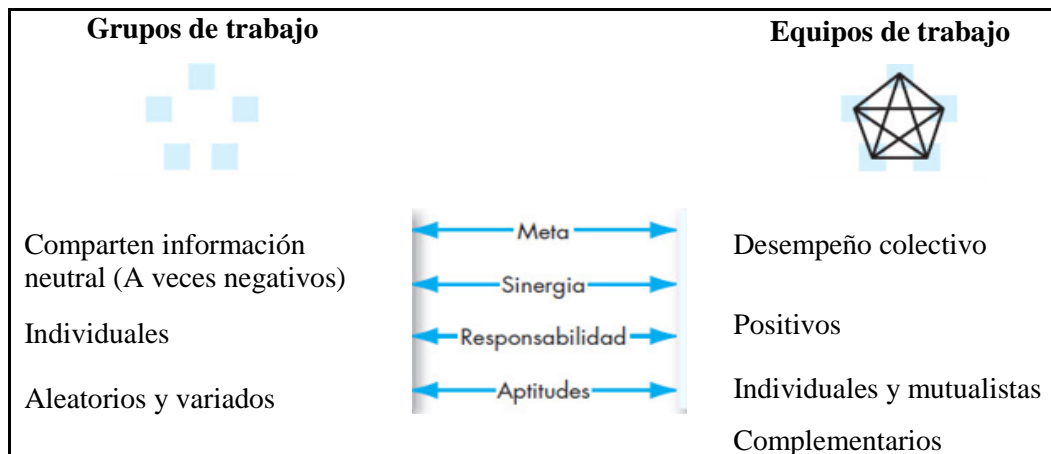
El trabajo en equipo en las organizaciones es uno de los pilares que llevan a lograr el éxito de la empresa, sin embargo, cuando la organización fomenta la sinergia en sus recursos humanos, tiene garantizado el éxito ya que se logra un ganar- ganar.

Como afirma Ray Kroc, fundador de McDonald's, "ninguno de nosotros es tan importante como todos nosotros juntos"(*Sinergia: La esencia del trabajo en equipo • gestiopolis, s. f.*).

El objetivo principal de la sinergia, es evitar las divisiones entre los equipos de trabajo, si bien es cierto en los equipos de trabajo en ocasiones se presentan situaciones complejas que se vuelven conflictivas si no se cuenta con una adecuada gestión y dirección por parte de las líneas de mando, sabemos bien que en toda organización siempre se presentan conflictos, es importante que cada equipo de trabajo cuente con una óptima gestión de liderazgo, ya que esto ayudará a la resolución de estos conflictos.

La diferencia entre grupos y equipos de trabajo en relación de la sinergia, desde el punto de vista de Stephen Robbins y Timothy Judge, mencionan que en grupos de trabajo no existe una sinergia positiva que genera un nivel de rendimiento conjunto a diferencia de los equipos de trabajo donde existe una sinergia positiva a través de un esfuerzo coordinado (Robbins & Judge, 2009).

Tabla 4 Diferencia entre grupos y equipos de trabajo



Fuente: (Robbins & Judge, 2009)

Tanto los equipos de trabajo como los grupos es algo que siempre dependerá de la cultura de la empresa, pero también de la cultura de los países. En la región centroamericana le falta mucho por trabajar en cuanto a establecer equipos de trabajo en las empresas, ya que en la mayoría de las organizaciones se ha observado en los últimos meses una desorganización como equipo de trabajo, en esto influye mucho la cultura de cada país ya que de aquí parte el manejo óptimo de una empresa y por ende el manejo óptimo del recurso humano.

2.1.1.10 Equipos de trabajo

Se entiende por equipos de trabajo como un grupo de individuos que trabajan en conjunto para alcanzar objetivos y metas propuestas. En una organización, un equipo de trabajo es un conjunto de colaboradores dirigidos por un líder, con el fin de lograr los objetivos estratégicos de la empresa. (Robbins & Judge, 2009).

Hay diferentes tipos de equipo, los cuales se mencionan a continuación:

- Equipo para resolver problemas: Los colaboradores trabajan en conjunto para la resolución de problemas, aportando ideas y sugerencias que lleven a alcanzar el objetivo deseado.
- Equipo de trabajo autodirigido: Lo que se busca con este equipo es la autonomía, enfocados no solo en la resolución de problemas sino también brindar soluciones orientados a resultados.
- Equipos transfuncionales: Son formados por colaboradores del mismo nivel jerárquico de diferentes departamentos de la empresa, con el fin de brindar óptimas soluciones para las situaciones que se presenten. Estos equipos actualmente son llamados comités.
- Equipos virtuales: Estos equipos hacen uso de la tecnología para poder dar las soluciones requeridas en la organización.

2.1.1.11 Factores tecnológicos

El factor tecnológico es uno de los puntos de mayor relevancia para las organizaciones en general, la tecnología es un aliado para los recursos humanos, especialmente en esta nueva normalidad que ha dejado la pandemia por COVID-19. Toda empresa debe velar por la seguridad de sus colaboradores, la estabilidad laboral y la continuidad del negocio. El desafío principal de las organizaciones es posicionarse en el mercado, para ello deben contar con el talento humano competitivo y con los recursos tecnológicos que ayudan al desarrollo y crecimiento de la empresa (Veloso, 2020).

Para Honduras, el tema de tecnología es limitado, ya que Honduras no es un país desarrollado y no cuenta con los recursos idóneos y necesarios muchas veces debido a los altos costos que infiere la tecnología moderna. Para las empresas del país, esto representa un problema y más hoy en día a consecuencia de la pandemia por COVID-19, ya que la nueva modalidad de trabajo desde casa involucra a que los colaboradores de las organizaciones se

ven en la obligación de adquirir herramientas tecnológicas para la ejecución de sus funciones y que el margen de error sea bajo, en la mayoría de los casos el costo de las herramientas tecnológicas que utilizan por este esquema de trabajo corre por parte de los empleados.

2.1.1.12 Importancia de capacitaciones para las organizaciones

Las capacitaciones en las empresas juegan un papel fundamental como parte de formación y desarrollo de los recursos humanos, si bien es cierto es de vital importancia para el conocimiento y mejoramiento del negocio, es importante que el plan de capacitaciones esté adaptado según a las necesidades que requiera la empresa, departamento o colaboradores en específico. El error que cometen muchas organizaciones en la actualidad es que capacitan a sus equipos de trabajo solo con el fin de cumplir un KPI que da la empresa, no se guían por los resultados de las evaluaciones de desempeño o reuniones específicas que arrojen necesidades de reforzar puntos débiles que se presenten. Hoy en día debido a la pandemia la mayoría de las capacitaciones son impartidas de manera virtual, estas en muchas ocasiones pueden tener un menor costo a una capacitación presencial. Hay diferentes instituciones locales que ofrecen el servicio de capacitar a las empresas, así como plataformas en línea que buscan potenciar el crecimiento de la empresa y de sus colaboradores a través de capacitaciones, talleres y cursos. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2011).

2.1.2 Microentorno

2.1.2.1 Efectos del COVID-19 en las organizaciones hondureñas

Como ya se conoce, la enfermedad actual que ha conmocionado al mundo entero, es el COVID-19, a casi dos años después de haber llegado este virus, todas las organizaciones se vieron en la necesidad de enfrentar cambios de acuerdo con las nuevas exigencias que comenzaron a nacer a causa del COVID-19. Lastimosamente Honduras por ser un país de bajo desarrollo, es uno de los países que se vio mayormente afectado, muchas empresas nacionales

tuvieron que prescindir de los servicios de sus colaboradores y otras se vieron en la necesidad de cerrar sus operaciones.

A raíz de esta enfermedad, muchas organizaciones comenzaron a utilizar la modalidad de teletrabajo, hoy en día varias empresas continúan con este esquema laboral ya que a lo largo de este tiempo de pandemia se ha sabido manejar este tema. Sin embargo, muchos colaboradores se encontraron con una limitante que es el internet, para hacer uso de la modalidad de teletrabajo es indispensable el uso de la web, ya que todo se maneja en línea. Este fue uno de los mayores desafíos al comenzar con esta modalidad, ya que no todas las personas cuentan con esta herramienta. Sin embargo, para que los colaboradores pudieran seguir con sus trabajos, se vieron en la necesidad de pagar por este servicio ya que de esta manera podían realizar sus funciones de manera remota sin mayor inconveniente. Claro está que hay factores adicionales que pueden ser limitantes en el día a día de los colaboradores, pero la principal herramienta de trabajo en la actualidad es el uso de internet. Un estudio realizado hace unos meses, refleja el incremento que se ha presentado en las personas que ahora tienen acceso a internet en sus hogares.

Tabla 5 Acceso a internet en Honduras

	Acceso a Internet	
	En el trabajo	En el hogar
Todos los trabajadores	14.8	48.5
Hombres	14.1	44.9
Mujeres	15.8	53.2
Formal	30.0	61.5
Informal	7.2	42.0
Quintil de ingresos familiares		
1	1.9	17.9
2	8.3	21.5
3	12.4	37.6
4	15.1	46.6
5	24.9	67.3

Fuente: (Ham, 2020)

2.1.2.2 Análisis interno

La institución bancaria de esta investigación, actualmente opera a nivel nacional y regional. Es un Banco de prestigio que cuenta con más de cincuenta años de experiencia en el rubro, ofreciendo productos y servicios financieros. Regionalmente cuenta con aproximadamente 20,000 colaboradores.

El departamento en estudio, Ingeniería de Software, una de las áreas más especializadas de la empresa, cuenta con 36 colaboradores permanentes. Realizan y ejecutan funciones principales como ser: el soporte y resolución de problemas tanto de colaboradores como de clientes externos a través de los diferentes canales establecidos por el Banco, formulación de nuevos proyectos y ejecución y velar por la continuidad del negocio, supervisando la óptima ejecución de los diferentes sistemas que utiliza la empresa.

El COVID-19 también impactó en este departamento, el esquema de trabajo que se maneja actualmente es teletrabajo, los colaboradores del área no se han presentado a las instalaciones de la empresa desde marzo 2020, de momento no cuentan con un plan de retorno. A consecuencia de ello, la gestión y dirección de las líneas de mando se ha debilitado, lo que ha generado una serie de efectos dentro de la institución, tales como ser: procesos tardíos, baja resolución de problemas, rotación de personal, entre otros.

2.1.2.3 Competidores

La competencia directa de la institución bancaria en donde se realizó la investigación, cuenta con varios competidores directos, como toda empresa siempre se corre con el riesgo de que otras organizaciones quieran reclutar a cierto talento humano potencial de su competencia, esta institución no es la excepción, durante los últimos dentro del área de Ingeniería de Software se han reportado bajas de colaboradores por mejores propuestas de la competencia, lo que ha

impactado en la gestión y dirección del nuevo personal del área, reflejando los problemas mencionados al inicio de este informe.

2.2 Conceptualización

A continuación, se detallan conceptos relevantes de la investigación realizada, con el fin de exponer definiciones más científicas.

- Talento humano: Son los recursos humanos con los que cuenta la empresa, es decir todos los colaboradores, hoy en día se conoce como talento humano.
- Gestión del talento humano: Es la manera en como maneja la línea de mando a sus colaboradores, considerando la toma de decisiones integradas que influyen en la productividad de los empleados de la organización. (Chiavenato, 2009)
- Dirección del personal: Es la forma en como los líderes de la organización orientan o dirigen a sus colaboradores, en base a estrategias, herramientas y métodos que ayuden a alcanzar los objetivos de la empresa.
- Estrategia: Acciones que requieren una planeación para el logro de los objetivos propuestos.
- Estrategias empresariales: Son las acciones que los líderes de una organización planean para llevar a la empresa a otro nivel competitivo. “permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias” (Gutiérrez Galindo, Coronado Gutiérrez, Arredondo Lucio, & Méndez Cabrera, 2013).
- Planeación estratégica: Es el proceso de las acciones estratégicas que emplea la organización, conlleva tiempo y estudio para su implementación, con el fin de que tenga una óptima ejecución.
- Competitividad empresarial: Es la capacidad que tiene toda organización para la venta de sus productos y/o servicios de buena calidad, con el fin de mantenerse competitivo

en el mercado. “La competitividad determina el éxito o fracaso de las empresas” (Porter, 2015).

- Sinergia laboral: Es el trabajo en conjunto de los colaboradores de una organización, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos, cabe mencionar que es el trabajo en equipo de todos los departamentos no de uno en específico.
- Toma de decisiones: Es escoger la mejor opción entre todas las que se tengan, considerando los objetivos de la organización y lo que se busca lograr. La mayor parte de la toma de decisiones organizacionales, van relacionadas con la selección de las mejores alternativas óptimas que ayuden a la organización (Whetten & Cameron, 2011).
- Liderazgo organizacional: Es la dirección, gestión y orientación que brindan los líderes de una organización a sus colaboradores, con el fin de que la gestión del talento humano sea óptima para la empresa. “El liderazgo organizacional se conoce como la capacidad de influir en las decisiones de una organización, con el fin de que este alcance todos sus objetivos”. (Empresas, 2021).
- Trabajo en equipo: Es la capacidad que tienen los individuos para cooperar o colaborar con otras personas, promover intercambio entre áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores (Alles, 2009).
- Grupos de trabajo: A diferencia de los equipos, los grupos de trabajo no tienen el mismo compromiso de trabajar en conjunto, muchas veces los grupos trabajan por separado y esto afecta a la organización.

2.3 Teorías de sustento

En la opinión de Chiavenato, el liderazgo desde hace mucho tiempo, ha tomado fuerza en las organizaciones ya que las empresas buscan líderes influyentes capaces de renovar e innovar para lograr su éxito y mantenerse competitivas. La cultura organizacional

juega un papel importante en la dirección de los gerentes hacia sus equipos de trabajo, es importante entender la diferencia de liderazgo y administración. El líder busca el desarrollo de la visión futurista, orienta a sus colaboradores y los hace parte del cambio logrando el compromiso de los mismos para alcanzar el éxito en conjunto, a diferencia de la administración o mejor conocido como gerente, este hace uso de su autoridad para conseguir que sus colaboradores realicen sus funciones cotidianas.

Para comprender mejor el contexto de lo que implica la administración y el liderazgo, se presentan las siguientes figuras:

Tabla 6 Características del gerente y el líder

CARACTERÍSTICAS DEL GERENTE	CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER
Administra	Innova
Es una copia	Es original
Mantiene	Desarrolla
Se enfoca en los sistemas y la estructura	Se enfoca en las personas
Se basa en el control	Inspira confianza
Visión de corto Plazo	Perspectiva de largo plazo
Pregunta cómo y cuándo	Pregunta qué y por qué
Vista puesta en la organización	Vista puesta en el horizonte
Imita	Es original
Acepta el <i>statu quo</i>	Desafía en <i>statu quo</i>
Es el clásico buen soldado	Es él mismo
Se asegura antes de actuar	Actúa con seguridad

Fuente: (Chiavenato, 2009)

Tabla 7 El equilibrio entre la administración y liderazgo

ADMINISTRACIÓN	LIDERAZGO
Sistemas: procesos y tecnología	Personas: contexto y cultura
Objetivos, normas y medidas	Visión del futuro, principios y propósitos
Control	Compromiso
Planeación estratégica	Oportunidad estratégica
Una manera de hacer	Una manera de ser
Dirigir a personas	Servir a las personas
Responder y reaccionar	Emprender y crear
Mejorar continuamente lo existente	Búsqueda de lo que podría ser

Fuente: (Chiavenato, 2009)

2.3.1.1 Teoría de la gestión del talento humano

Desde la posición de Mondy R. Wayne, “la administración de los recursos humanos implica coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales” (Wayne, 2010).

Desde el punto de vista de Mondy R. Wayne, hay cinco áreas funcionales para la óptima gestión del talento humano, se detallan a continuación:

- Dotación de personal: Toda organización debe contar con colaboradores debidamente capacitados y formados para la óptima ejecución de sus funciones de acuerdo con su puesto.

- Desarrollo de recursos humanos: El desarrollo del talento humano no solo tiene que ver con la capacitación, sino también con la planeación estratégica de la carrera y actividades para el desarrollo.
- Remuneración: El talento humano de las empresas deben contar con un pago justo y equitativo de acuerdo con el puesto y al mercado, lo que vuelve competitiva a la empresa como al colaborador. Existen tres tipos de remuneración: Remuneración financiera directa, remuneración financiera indirecta (beneficios) y remuneración no financiera.
- Seguridad y salud: Toda organización debe velar por el bienestar, salud y seguridad de sus colaboradores, proporcionando lugares de trabajo adecuados para el correcto desempeño de los empleados.
- Relaciones con los empleados y relaciones laborales: Las empresas deben fomentar adecuadas relaciones con sus colaboradores, respetando sus derechos y deberes, con el fin de evitar la formación de sindicatos.

Teniendo en cuenta la teoría de Pablo Lledó, (Lledó, 2013) afirma el talento humano es un pilar fundamental para el desarrollo de procesos y ejecución de proyectos mediante una correcta dirección. Pablo Lledó menciona la gestión del talento humano desde cuatro áreas:

- Desarrollo de plan de recursos humanos: Aquí se determinan las funciones y responsabilidades de cada colaborador que es parte del proyecto del área, también se elabora un plan para la óptima dirección del personal.
- Adquirir el equipo del proyecto: Contar con el talento humano idóneo para la ejecución de los proyectos.

- Desarrollar el equipo del proyecto: Habilidades, conocimientos, aptitudes y capacitaciones forman parte del desarrollo del equipo para la elaboración de procesos y proyectos.
- Dirigir el equipo del proyecto: Dar el seguimiento correspondiente para la óptima gestión del talento humano con el fin de lograr la correcta ejecución del proyecto obteniendo los resultados deseados.

En la opinión de Chiavenato, las empresas y las personas representan el contexto donde se sitúa la gestión del talento humano, las organizaciones surgen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos los colaboradores que trabajan en conjunto. La necesidad de la óptima gestión del talento humano está orientado a obtener el máximo rendimiento posible. “A los empleados se les puede tratar como recursos productivos de las organizaciones, es decir, como recursos humanos. Lo cual implica planear, organizar, dirigir y controlar sus actividades” (Chiavenato, 2009).

Tabla 8 Las tres etapas de las organizaciones en el transcurso del siglo XX

	Industrialización clásica	Industrialización neoclásica	Era de la información
Período	1900-1950	1950-1990	Después de 1990
Estructura organizacional predominante	Funcional, burocrática, piramidal, centralizada, rígida e inflexible. Énfasis en las áreas.	Matricial y mixta. Énfasis en la departamentalización por productos, servicios u otras unidades estratégicas de negocios.	Fluida y flexible, totalmente descentralizada. Énfasis en las redes de equipos multifuncionales.
Cultura organizacional	Teoría X. Orientada al pasado, a las tradicionales y a los valores. Énfasis en el mantenimiento del <i>statu quo</i> . Valor a la experiencia.	Transición. Orientada al presente y a lo actual. Énfasis en la adaptación al ambiente.	Teoría Y. Orientada al futuro. Énfasis en el cambio y en la innovación. Valora el conocimiento y la creatividad.
Ambiente organizacional	Estático, previsible, pocos cambios y graduales. Pocos desafíos ambientales.	Personas como recursos organizacionales que necesitan administrarse.	Personas como seres humanos proactivos, dotados de inteligencia y habilidades, que deben motivarse e impulsarse.

Modo de tratar a las personas	Personas como actores de producción inertes y estáticos, sujetos a reglas y reglamentos rígidos que los controlen.	Personas como recursos organizacionales que necesitan administrarse.	Personas como seres humanos proactivos, dotados de inteligencia y habilidades, que deben motivarse e impulsarse.
Visión de las personas	Personas como proveedoras de mano de obra.	Personas como recursos de la organización.	Personas como proveedoras de conocimiento y competencias.
Denominación	Relaciones industriales.	Administración de Recursos Humanos.	Gestión de talento humano.

Fuente: (Chiavenato, 2011).

2.3.2 Liderazgo

2.3.2.1 Teoría X y teoría Y de Douglas McGregor

Douglas McGregor (1906-1964), fue un famoso profesor de la administración en el campo del desarrollo personal y teoría motivacional. McGregor propuso dos teorías sobre el liderazgo con un enfoque bidimensional y personalista.

- Teoría X: Este estilo percibe al hombre como un ser perezoso al que hay que coaccionar y estimular económicamente. Para este tipo de liderazgo, la estrategia de mando es responsabilidad de los líderes para todas las tomas de decisiones, es decir, la administración se restringe a la aplicación y control únicamente en la dirección de los objetivos de la organización.

La teoría X, describe al individuo como un agente pasivo, cuya principal motivación son los incentivos económicos, aquí la organización debe administrar, motivar y controlar al colaborador. En esta teoría, las personas dependen naturalmente de sus líderes, no tienen la independencia necesaria para poder hacer las cosas por sí solos ya que no es una costumbre resolver situaciones sin la supervisión constantes de sus líderes. (Rubió, 2016).

- Teoría Y: Las personas ejercen el control de sí mismos, en el desempeño de alcanzar los objetivos de su organización, se asume que las personas tienen una capacidad

psicológica para trabajar. Aquí los líderes involucran a sus colaboradores en la toma de decisiones.

En esta teoría, los colaboradores son capaces de autodirigirse, se esfuerzan por alcanzar los objetivos de la organización, al ser valorados por sus líderes, sus niveles de motivación y sentido de pertenencia incrementan, lo que ayuda a la óptima ejecución de sus funciones, logrando altos rendimientos y satisfacción personal en ellos. La gestión y dirección por parte de los líderes según esta teoría es la adecuada para la organización. (Rubió, 2016).

Tabla 9 Teoría X y Teoría Y: Concepciones diferentes de la naturaleza humana

Teoría X	Teoría Y
1. A los seres humanos no les gusta el trabajo y siempre que pueden lo evitan.	1. El trabajo puede ser una fuente de satisfacción o de sufrimiento, de acuerdo con las condiciones.
2. Todas las organizaciones tienen objetivos. A las personas que trabajan en la organizaciones se les tiene que obligar, controlar y hasta amenazar con sanciones para que se esfuercen en el logro de esos objetivos.	2.El control externo y las amenazas con sanciones no son los únicos medios para estimular y dirigir los esfuerzos. Las personas pueden tener autocontrol y tomar la dirección de sí mismas en cuanto estén convencidas y se sientan comprometidas.
3.En general, las personas prefieren ser dirigidas que dirigir.	3. Las recompensas por el trabajo se relacionan con los compromisos asumidos.
4. Las personas evitan las responsabilidades.	4. Las personas pueden aprender a aceptar y asumir responsabilidades.
5. Las personas promedio tienen pocas ambiciones.	5. La imaginación, la creatividad y el ingenio se encuentran con facilidad en las personas.
6. Las personas se preocupan, sobre todo, por la seguridad y el bienestar propios.	6. El potencial intelectual del ser humano promedio está aún lejos de aprovecharse en su totalidad.

Fuente: (Chiavenato, 2011)

2.3.2.2 Modelos de liderazgo según Kurt Lewin

Kurt Lewin (1890- 1947), psicólogo alemán quien fundó la psicología social como disciplina independiente y se destacó por su teoría de los tres modelos de liderazgo, misma que tuvo un impacto en las organizaciones.

- Autocrático (Autoritario): En este modelo de liderazgo, el líder es el único del equipo que decide, él determina las tareas de los miembros, permanece siempre crítico del trabajo de sus colaboradores y no forma parte del trabajo en equipo, la actitud de estos líderes es pasiva en función de sus equipos de trabajo. El estilo autocrático o autoritario es efectivo cuando se necesita tomar decisiones con rapidez y los colaboradores no tienen el conocimiento suficiente sobre el tema. Sin embargo, este tipo de liderazgo tiende a desmotivar a las personas y reduce el nivel de compromiso.
- Democrático (participativo): Aquí los colaboradores participan de manera conjunta con el líder, este tipo de líder involucra a sus colaboradores en la toma de decisiones donde se discuten y se determinan todos los procesos a seguir, el líder da apoyo y orientación, así como también juzga de manera objetiva los trabajos individuales. El liderazgo democrático, a diferencia del autocrático brinda efectos positivos en los colaboradores, genera una mayor satisfacción en las personas con mayores niveles de productividad y entablando buenas relaciones en los equipos de trabajo.
- Laissez- Faire (permisivo): La frase Laissez-Faire es una expresión francesa cuyo significado es “dejen hacer, dejen trabajar”. Este tipo de liderazgo se considera permisivo ya que el líder del área delega las funciones adecuadamente con sus colaboradores, en este esquema los líderes están dispuestos a aceptar el fracaso cuando no han dirigido y formado debidamente a sus equipos.

Kurt Lewin denomina estos tres modelos de liderazgo como los tradicionales dentro de las organizaciones que van de la mano con la personalidad de los líderes y su gestión y dirección en cuanto al talento humano de las empresas. (Rubió, 2016).

2.4 Metodologías aplicadas

Las metodologías empleadas en esta investigación se realizaron con el apoyo de Google Académico, libros, tesis y trabajos de investigación referentes al tema en estudio, adicional se

logró la recolección de datos cuantitativos y cualitativos a través de herramientas como ser entrevistas individuales para la parte de línea de mando medio y encuestas con el método Likert para los subalternos. A continuación, se presentan dos metodologías aplicadas en diferentes trabajos que sirvieron como soporte en la investigación realizada en el área de Ingeniería de Software de la institución bancaria, ambas metodologías han sido utilizadas previamente en estudios anteriores logrando la identificación de estilos de liderazgo en las empresas, así como también la planeación estratégica que utilizan las organizaciones hoy en día para lograr optimizar la gestión y dirección del personal en las empresas.

2.4.1 Estilo de liderazgo aplicado en las organizaciones

Los estilos de liderazgo en las empresas siempre varían, esto debido a la cultura de país y empresa, se ha podido observar que dentro de las instituciones el liderazgo de las líneas de mando es quienes aportan a la empresa a alcanzar el éxito, por la gestión y dirección que se les brinda a los colaboradores.

El estilo de liderazgo que se aplica siempre depende de las facultades y habilidades de las personas a cargo del puesto. En diversos estudios adicionales a este, se observa que muchas organizaciones utilizan el estilo de liderazgo democrático, el fin de este estilo es involucrar participativamente a los colaboradores en la toma de decisiones y sobretodo también tomar responsabilidades del puesto que ejecutan. Para toda organización es mayormente favorable utilizar este tipo de liderazgo ya que se cuenta con una actitud positiva al momento de desarrollar las habilidades con el fin principal de obtener los resultados deseados, esto también vuelve más competitiva a la empresa ((AJOICA), 2018).

Idealmente se pretende que toda empresa utilice un estilo de liderazgo uniforme, ya que esto permite un nivel de gestión del talento humano óptimo. El liderazgo democrático aporta sentido de compañerismo, los colaboradores se sienten escuchados y atendidos, esto vuelve a

los equipos de trabajo mucho más proactivos, brindando resultados excepcionales. Para lograr la identificación de los estilos de liderazgo, se acudió a la herramienta de entrevista individual con los supervisores del área en estudio, donde se observaron resultados referentes al tema como se ha realizado en otros trabajos de investigación relacionados al tema de esta investigación.

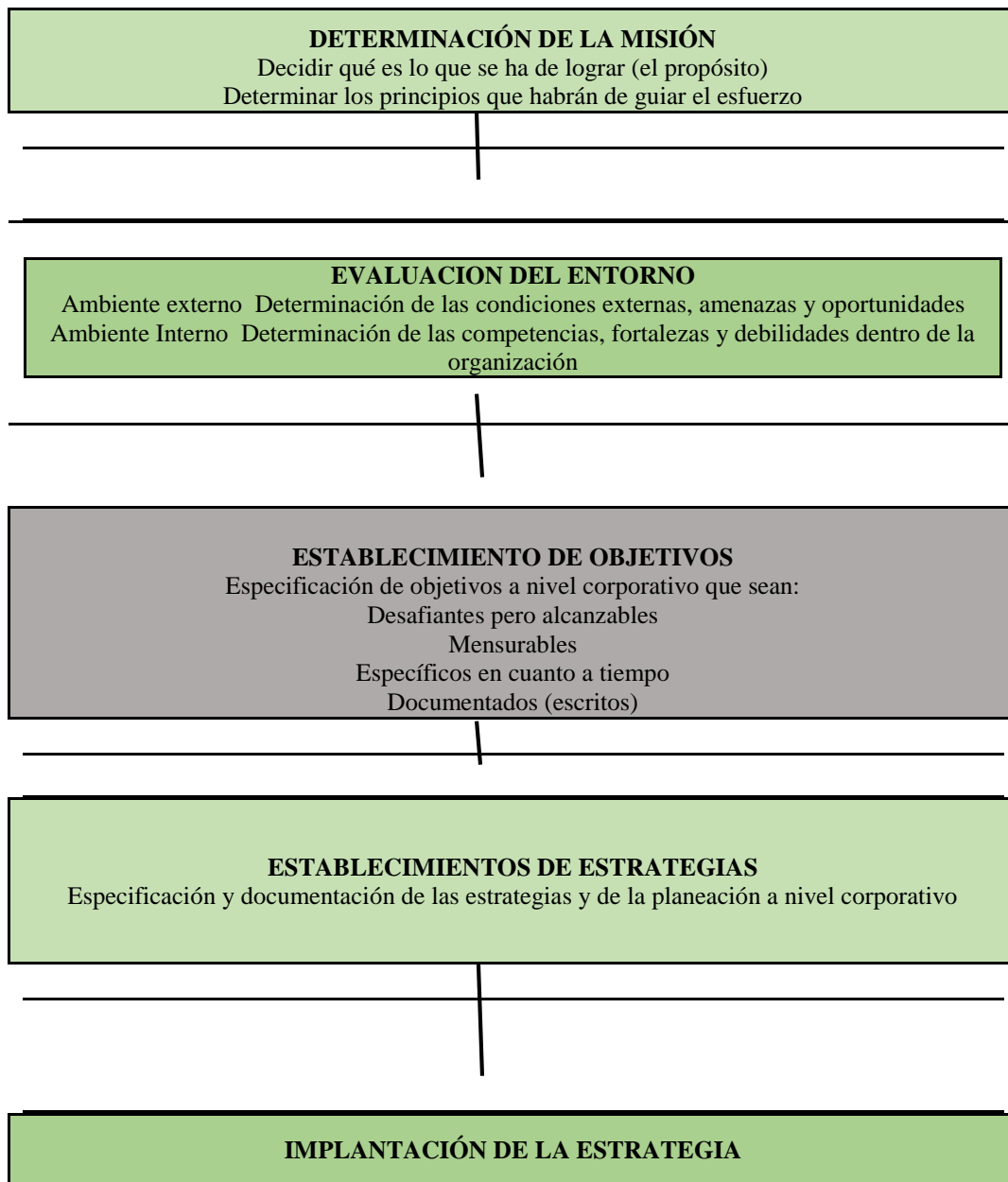
El tener diversidad de estilos de liderazgo en las organizaciones, puede tener un efecto no necesariamente positivo, ya que se crea desmotivación cuando se presenta un estilo autocrático, como ya se conoce, este estilo no es el más óptimo para alcanzar los resultados deseados en las empresas, no se da una correcta gestión y dirección de los colaboradores, es por ello que es importante homogenizar el estilo de liderazgo democrático, ya que se realizan buenas prácticas, logrando alcanzar los objetivos propuestos, un buen clima laboral, se fortalece la cultura organizacional de la empresa y se forman equipos de trabajo altamente efectivos.

2.4.2 Planeación estratégica

Consiste en diseñar herramientas o técnicas a través de un plan orientado específicamente a la resolución o mejora del problema en estudio. Lo ideal para toda empresa, es que la planeación estratégica sea explícita, es decir, que sea conocida por los miembros de la organización ya que, si es implícita, es conocida únicamente por el estratega o empresario. Desde el punto de vista de Wayne, “La planeación estratégica es el proceso en virtud del cual la alta administración determina los propósitos y objetivos organizacionales y la manera en la cual se alcanzarán” (Wayne, 2010).

Como lo hace notar Wayne, la planeación estratégica se puede dividir en cuatro etapas, las cuales se muestran en la siguiente figura:

Tabla 10 Proceso de planeación estratégica



Fuente: (Wayne, 2010).

John Kotter, es un reconocido profesor de liderazgo. Es un líder de pensamiento en negocios, liderazgo y cambio. Dicho con palabras Kotter, “El liderazgo no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se desempeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses

afines” (Kotter, 1999). Desde el punto de vista de Kotter, para una óptima gestión y dirección del talento humano, describe ocho pasos (Kotter, Leading change, 2012):

- Sentido de urgencia: Crear la sensación de necesidad de cambiar con el fin de identificar las oportunidades y amenazas.
- Formar coaliciones: Liderar el cambio de gente clave con el fin de lograr el trabajo en equipo de manera integral.
- Visión clara del cambio: Visualizar el futuro de la empresa posterior al cambio.
- Comunicar la visión del cambio: Consiste en una comunicación constante, ser parte del cambio y sobre todo predicar con el ejemplo.
- Eliminar los obstáculos: Trabajar directamente con los colaboradores que se resisten al cambio y a su vez reconocer a los que si se identifican con el cambio.
- Triunfos a corto plazo: El éxito es un gran motivador, es importante formular metas a cortos plazos y definir proyectos con colaboradores que se comprometan con el cambio.
- Mantener la inercia: Es importante no declarar la victoria antes de tiempo, como todo cambio, se logran paso a paso, muchas veces se presentará el fracaso, sin embargo, esto ayudará a diagnosticar y establecer la mejora continua.
- Institucionalizar el cambio: El cambio debe ser parte de la organización, para ello se debe contar con colaboradores dispuestos y de fácil adaptación al cambio.

Al igual que la metodología anteriormente expuesta, se observa que esta metodología es empleada en diferentes estudios realizados referentes al tema de esta investigación. La planeación estratégica brinda a las organizaciones herramientas o técnicas que fortalecen la

gestión y dirección de los equipos de trabajo, alcanzando así los objetivos propuestos de la empresa, volviendo más competitiva a la organización y así mismo a los colaboradores.

2.5 Instrumentos utilizados

Los instrumentos de recolección de los datos en esta investigación son la entrevista individual con los líderes del área y la encuesta para los subalternos. Se escogieron estos instrumentos con el fin de obtener información precisa que nos ayudó a identificar los factores que generan la situación en estudio.

2.5.1 Entrevista

Se considera una técnica de investigación, el cual busca descubrir subjetividades y situación actual del estudio en curso. Tiene como finalidad obtener la información necesaria para responder a los objetivos de la investigación. (Sampieri, Metodología de la investigación, 2014).

2.5.2 Encuesta

Es un método de investigación que cuenta con preguntas abiertas o cerradas, esta técnica está diseñada para conocer el comportamiento de la población encuestado referente al tema en estudio. Una de las metodologías que se utilizan para la encuesta es la escala de Likert, con el fin de facilitar las respuestas de los sujetos en estudio.

2.5.3 Escala de Likert

Rensis Likert (1903-1981), fue un psicólogo organizacional estadounidense, conocido por sus investigaciones sobre estilos de gestión. La escala de Likert es un método de investigación universal de recopilación de datos, su función principal es hacer mediciones y conocer el grado de conformidad de los colaboradores encuestados dentro de la organización o departamento en específico. Al responder las preguntas de la escala de Likert, la persona

encuestada responde en base a un nivel de acuerdo o desacuerdo, lo que significa que es fácil de responder.



Figura 1 Niveles de medición - Escala de Likert

Fuente: (QuestionPro, 2021)

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

En este capítulo se describe la información relevante sobre el diseño y elaboración de la investigación en curso, así mismo se da a conocer la población evaluada mediante los instrumentos y técnicas de investigación.

La elaboración de este capítulo es de gran importancia, ya que revela el desarrollo de la investigación de manera más detallada todos los elementos que componen el estudio en curso, con el apoyo de las herramientas tales como la matriz metodológica, esquemas y operacionalización de las variables, con el fin de establecer una congruencia que permita poder crear una secuencia lógica de elementos que componen la investigación.

3.1 Congruencia metodológica

Con el fin de conocer e identificar las estrategias requeridas para potenciar la gestión y dirección del personal en el departamento de Ingeniería de Software, se describen las herramientas, metodologías y variables ya planteadas en el desarrollo de la investigación.

3.1.1 Matriz metodológica

Es una herramienta que ayuda a comprender el desarrollo de la investigación, permite organizar las etapas del estudio en curso para que exista una correlación de los diferentes tópicos que abarca esta investigación.

Tabla 11 Matriz de congruencia metodológica

Análisis y diseño de plan estratégico para la dirección y gestión del personal en el área de Ingeniería de Software de institución bancaria					
Formulación del problema	Objetivo general	Preguntas de investigación	Objetivos específicos	Variables	
				Variable dependiente	Variable independiente
¿Cómo el área de Ingeniería de Software puede mejorar la toma	Proponer un plan de acción mediante un estudio de las causas principales o	¿Cómo maneja actualmente el área de Ingeniería de Software la toma de decisión en	Describir el proceso actual que se sigue en la toma de decisiones y acciones en la	Dirección y gestión óptima del	Cultura organizacional

de decisión y gestión del personal?	factores que conllevan a la toma de decisiones y dirección del personal en el área de Ingeniería de Software de institución bancaria, con el fin de lograr mejoras a través de herramientas que ayuden a optimizar la gestión del talento humano del departamento.	gestión de su personal?	gestión del talento humano en el departamento de Ingeniería de Software.	talento humano	
		¿Cómo puede una institución bancaria lograr una óptima gestión en la toma de decisiones relacionadas con el talento humano?	Analizar las posibles soluciones que lograrán optimizar la gestión del talento humano.		Desarrollo profesional
		¿Cómo puede el área de Ingeniería de Software mitigar los resultados negativos que presenta el departamento con respecto a la toma de decisiones en la gestión del talento humano?	Proponer un plan estratégico para el uso de herramientas que mejoren la gestión y dirección del talento humano.		Liderazgo

Fuente: Elaboración propia.

3.1.2 Esquemas de variable de estudio

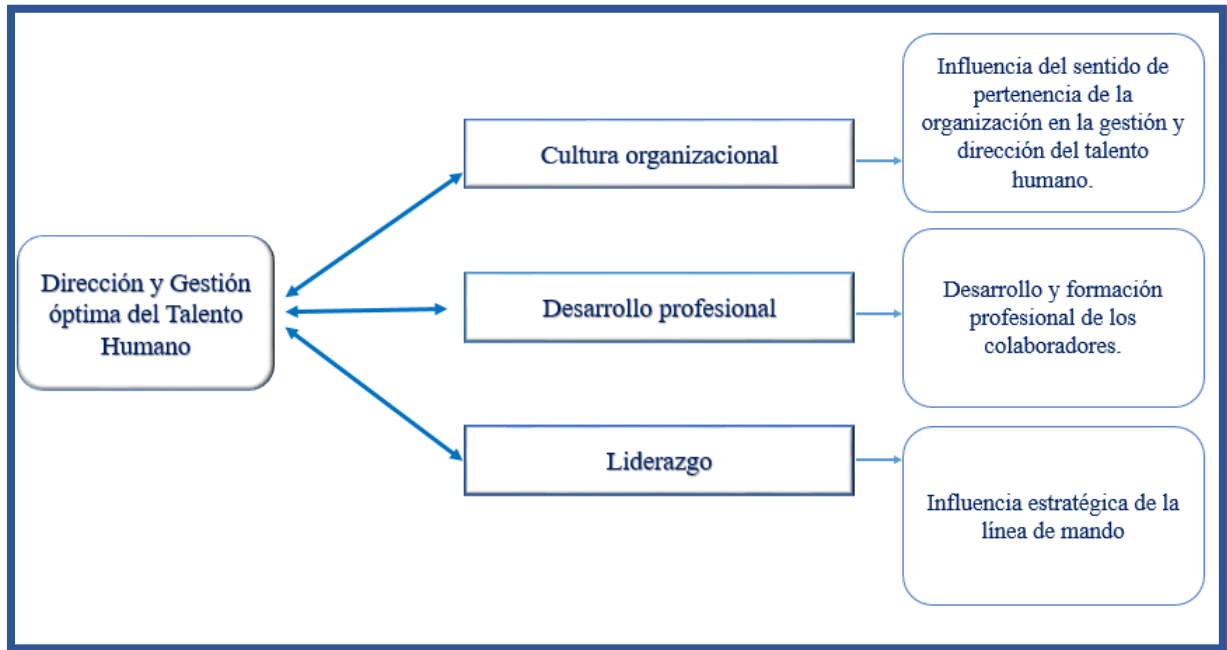


Figura 2 Diagrama de definición de variables

Fuente: Elaboración propia.

3.1.3 Operacionalización de las variables

A continuación, se detallan las variables dependientes e independientes que componen esta investigación. Operacionalización de las variables es el conjunto de actividades que debe realizar el observador para obtener información que ayudará a la elaboración de una propuesta de mejora según los hallazgos obtenidos.

3.1.3.1 Variable dependiente

- Dirección y gestión óptima del talento humano: La dirección y gestión óptima del talento humano, recae en que la línea de mando o líderes de una organización, orienten, desarrollen y formen a sus equipos de trabajo, a través de estrategias que ayuden a alcanzar los objetivos de la empresa logrando el éxito de la misma y su competitividad en el mercado.

El fin principal del estudio de esta variable, es conocer y medir el impacto que tienen las variables independientes en relación con la dirección y gestión óptima del talento humano.

3.1.3.2 Variables independientes

- **Cultura organizacional:** Es el sentido de pertenencia de toda organización, es la esencia que caracteriza y diferencia de otras empresas. La cultura organizacional debe ser parte del liderazgo de las líneas de mando de las instituciones, una muy buena cultura organizacional, fomenta el comportamiento cotidiano de los miembros de un equipo de trabajo.
- **Desarrollo profesional:** Parte de la gestión de los líderes, es fomentar el desarrollo y formación profesional de sus colaboradores, con el fin de crear sucesores a futuro en puestos claves o críticos del área.
- **Liderazgo:** Para el logro de una óptima dirección y gestión del talento humano, toda organización debe contar con líderes y no solo con la figura de gerentes. El líder a diferencia de los gerentes, utilizan su poder como influencia positiva para alcanzar los objetivos propuestos de la empresa, siendo el líder uno más en el equipo y no solo el que da órdenes.

Tabla 12 Operacionalización de las variables

Variables	Definición		Dimensiones	Indicadores	Ítem	Escala
	Conceptualización	Definición operacional				
Cultura organizacional	Es el sentido de pertenencia de toda organización, es la esencia que caracteriza y la diferencia de otras empresas	Es el conjunto de creencias y valores que tienen los colaboradores de la organización	Relación que tiene la línea de mando con la cultura organizacional en cuanto a la gestión y dirección de su equipo.	Trabajo en equipo Satisfacción laboral Estabilidad y flexibilidad laboral	1, 2, 3, 4 y 5	Pregunta cerrada
Desarrollo profesional	“Es el proceso que busca ampliar, desarrollar y perfeccionar a la persona para su crecimiento profesional” (Chiavenato, 2011)	Desarrollo y formación profesional que reciben los colaboradores por parte de los líderes.	Impacto en los colaboradores en relación con el desarrollo y formación profesional que reciben por parte de los líderes.	Capacidad analítica de competencias de los líderes hacia los colaboradores Evaluación de desempeño Desarrollo de habilidades	6 y 7	Pregunta cerrada
Liderazgo	“Liderazgo es la habilidad de un individuo para influir, motivar y permitir que otros contribuyan a la efectividad y éxito de la organización” (Velasco, 2013).	Óptima gestión y dirección de los líderes con el talento humano.	Impacto de la delegación de funciones en las labores cotidianas y esquema de supervisión a los colaboradores.	Capacidad analítica de toma de decisiones Resolución de problemas Retroalimentación Comunicación asertiva	8, 9, 10, 11, 12 y 13	Pregunta cerrada

Fuente: Elaboración propia

3.2 Enfoque y métodos

Considerando el objetivo general y específicos del tema en estudio, el enfoque desarrollado en la investigación es cualitativo y cuantitativo, es decir, mixto. Se denominó este enfoque ya que se busca recolectar datos a través de técnicas como ser: entrevistas individuales abiertas, encuestas a los subalternos, observación y experiencias personales.

El estudio se realizó como una investigación de campo en el departamento de Ingeniería de Software de la institución bancaria. El enfoque es mixto ya que como lo menciona el objetivo general de esta investigación, es conocer las causas o factores que hacen menos óptima de la gestión y dirección del área.

3.2.1 Alcance

El alcance de esta investigación es descriptivo, ya que se están analizando y describiendo los fenómenos que impactan en la gestión y dirección del talento humano en el área de Ingeniería de Software.

3.3 Diseño de la investigación

El diseño de esta investigación es no experimental, los estudios no experimentales se caracterizan por no manipular deliberadamente las variables y porque los fenómenos son observados y consultados en su ambiente natural.

Esta investigación, se define no experimental transversal debido a que se recolectan datos en un único momento, para poder describir y analizar las estrategias a diseñar.

3.3.1 Población

Se entiende por población, como un conjunto de elementos que están agrupados bajo determinadas especificaciones. Para la investigación, se consideró al departamento de Ingeniería de Software de institución bancaria, el cual consta de 36 colaboradores. Sin embargo, la población total encuestada y entrevistada fue de 34 empleados, es decir, 3 líderes y 31 colaboradores ya que se reportaron 2 bajas de empleados cuando se recolectando la información.

3.3.2 Muestra

La muestra hace referencia a un subgrupo de la población, es decir, se describe como un conjunto de elementos que pertenecen a un grupo definido en sus características al que llamamos población.

Dado a que la población de la investigación es reducida, se decidió aplicar una muestra censal, es decir, el tamaño de la muestra es equivalente a la población total. Los instrumentos a utilizar se aplicarán al 100% de la población en estudio, es decir a los 36 colaboradores.

3.4 Instrumentos, técnicas y procedimientos aplicados

Esta parte del estudio, es de vital importancia ya que aquí se detallan, los instrumentos, técnicas y procedimientos aplicados en la investigación en curso. Para este estudio, se utilizaron las técnicas de encuesta y entrevista.

3.4.1 Técnicas

3.4.1.1 Encuesta

Esta técnica proporciona información relevante de la investigación, para su aplicación e interpretación de datos, Las personas sometidas a esta técnica son los 31 colaboradores actuales del área de Ingeniería de software.

3.4.1.2 Entrevista

La entrevista individual es otra de las herramientas que se utilizan para obtener información sobre un tema de investigación, la entrevista brinda respuestas a las preguntas de investigación y objetivos planteados en el estudio en curso. Para su aplicación se contó con un cuestionario, esta se aplicó a los 3 líderes del área de Ingeniería de Software.

3.4.2 Instrumentos

3.4.2.1 Cuestionario

A través de este instrumento, se recolectaron los datos que ayudaron a identificar las causas que están generando el problema de estudio. Los instrumentos utilizados fueron la entrevista individual para los líderes y la encuesta para los subalternos, siendo un total de 3 entrevistas por ser 3 líderes y 31 encuestas por ser 31 colaboradores, cabe mencionar que el personal autorizado en el departamento son 36 en total, 3 líderes y 33 colaboradores, sin embargo, al momento de encuestar se presentaron 2 bajas de colaboradores, por ello se encuestó solamente a 31 empleados, de momento el área tiene 34 colaboradores y 2 plazas vacantes.

Para ambas técnicas de investigación se utilizó un cuestionario, en el caso de la entrevista, se diseñaron 13 preguntas abiertas y en la encuesta se diseñaron 13 preguntas cerradas utilizando el método de Likert, ya que esta escala ayuda a que las personas encuestadas brinden información de manera fácil, respondiendo en base a un nivel de acuerdo o desacuerdo.

Dicho instrumento se aplicó a la población total en estudio, es decir, a los 34 colaboradores actuales del área de Ingeniería de Software de la institución bancaria.

3.4.3 Procedimientos

Para la realización de esta investigación, la aplicación de instrumentos de recolección de datos partió de un análisis general del contexto actual del departamento de Ingeniería de Software de la institución bancaria.

Se realizó de la siguiente manera:

- Se identificó el área total de estudio para la investigación.
- Se identificó los puestos claves del área, separando la línea de mando y los subalternos.

- Elaboración de preguntas cerradas para la encuesta y preguntas abiertas para la entrevista.
- Se enviaron los instrumentos diseñados para la recolección de datos tanto a la asesora metodológica como de temática para la validación de los mismos.
- Elección del programa electrónico a utilizar para la aplicación de los instrumentos.
- Recopilación de los datos a través de los medios digitales (Google forms y Microsoft Teams).
- Análisis de la información recolectada.
- Elaboración de la propuesta de un plan estratégico para la dirección y gestión del talento humano en el área de Ingeniería de Software.

3.5 Fuentes de información

Las fuentes de información sustentan la investigación en curso, estas se dividen en primarias y secundarias, a continuación, se describe cada una:

3.5.1 Fuentes primarias

En este tipo de fuente, se obtiene información de primera mano, a través de los instrumentos que ayudan a recolectar información sobre el problema de investigación. En las fuentes primarias se utilizaron los instrumentos de encuesta dirigida a los subalternos y entrevista a la línea de mando del área de Ingeniería de Software.

3.5.2 Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias, son las que brindan información a través de diferentes recursos que ayudan a sustentar la teoría de la investigación, por medio de ellos permite conocer los hechos científicos que hablan sobre el problema de estudio. Se utilizaron libros digitales, investigaciones relacionadas con el tema de investigación, blogs y revistas científicas. La

información obtenida da soporte al marco teórico y a las teorías de sustento de dicha investigación.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En este capítulo se muestran los resultados obtenidos mediante las herramientas utilizadas para la recolección de datos de la investigación realizada en el área de Ingeniería de Software de la institución bancaria.

La información que se muestra a continuación, se obtuvo mediante encuestas a los 31 subalternos, esta se realizó mediante la herramienta de Google Forms, y entrevistas a los 3 supervisores del área, esta se hizo a través de la herramienta de Microsoft Teams individualmente a cada supervisor, siendo un censo a la población del área, con un total 34 personas ya que se presentó una baja de un subalterno durante se estaba realizando la aplicación de los instrumentos para obtener la información.

4.1 Informe de procesos de recolección de datos

Se realizó un censo dentro del área de Ingeniería de Software de la institución bancaria, con un 94% de participación por parte de subalternos y líderes del departamento. El área cuenta con 36 colaboradores permanentes, sin embargo, durante la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, se presentaron dos bajas de colaboradores del área, quedando un total de 34 colaboradores, 31 subalternos y 3 líderes.

4.2 Resultados y análisis de las técnicas aplicadas

4.2.1 Entrevista individual

Se realizó una entrevista individual a los 3 líderes del área, con el objetivo principal de conocer y obtener información relevante de la investigación, identificar el tipo de liderazgo de cada uno de los supervisores, conocer la manera en que gestionan y direccionan a sus equipos de trabajo y cómo viven y transmiten la cultura de la organización a sus colaboradores.

4.2.1.1 Entrevista supervisor de producto software (1)

El supervisor de producto software posee una licenciatura en contaduría pública y finanzas y tiene una antigüedad de 25 años dentro de la institución. Cuenta con 9 colaboradores bajo su dirección, este líder se encarga de velar por el cumplimiento de proyectos, controles regulatorios, cumplimiento de metas, revisiones y aprobaciones de planes de trabajo a través de la gestión y dirección de sus colaboradores. Adicionalmente, da seguimiento y entrenamiento al nuevo personal que ingresa al área. Este líder también es quien gestiona la parte administrativa de su personal a cargo, es decir, aprueba vacaciones y permisos.

- Cultura

Para este líder, la cultura de la organización juega un papel importante dentro de su equipo de trabajo, una de las cosas más significativas para él es el predicar con el ejemplo y la disciplina, considera que su equipo de trabajo se siente comprometido con la empresa ya que valora a su gente como activo primordial pasando pendiente de sus colaboradores, para la institución bancaria cuidar a su personal es parte de su cultura organizacional. Uno de los beneficios más significativos de la cultura de la empresa, es que logra la autogestión de sus empleados, esto gracias a la comunicación fluida y efectiva con la que cuentan en el área, esto se afianzó aún más por la adaptación al cambio que se presentó por la nueva modalidad de trabajo a raíz de la pandemia por COVID-19.

- Desarrollo profesional

En el área de Ingeniería de software se cuenta con un DNC (Diagnóstico de Necesidades de Capacitación), este líder aprovecha este recurso y lo utiliza como parte de la formación y desarrollo de sus colaboradores, identificando las necesidades que presentan sus empleados con el fin de reforzar temas relevantes del área que impactan

en la ejecución de sus funciones, tales como ser herramientas que sirven para para reforzar la continuidad del negocio así como herramientas que aportan al desarrollo profesional y personal del colaborador.

- Liderazgo

No cuenta con autonomía para la toma de decisiones, en la mayoría de los casos las decisiones son tomadas por las líneas de alto mando, solamente coordina y supervisa las tareas operativas. Cuando tiene la oportunidad de tomar ciertas decisiones, involucra a su equipo realizando un comité con el fin de escuchar las opiniones de todos y escoger la más factible, sin embargo, prefiere tomar la decisión él. Tampoco cuenta con un método o herramienta específica para delegar funciones y resolver problemas, se basa únicamente en su experiencia y de acuerdo a la urgencia de la continuidad del negocio, Al momento de presentarse una necesidad, busca dentro de su equipo al colaborador que cuente con la experiencia según el requerimiento que se presente para así poder delegarle la función y se pueda dar una solución a la necesidad que se presente.

Como líder, logra la motivación de su equipo a través de la comunicación fluida que se maneja dentro del área, estar presente y pendiente de sus empleados logra una mayor satisfacción por parte de ellos. Al momento de brindar retroalimentación a sus colaboradores, lo realiza trimestralmente y expone sus puntos fuertes y áreas de mejora, con el fin de hacer un plan de acción que ayude al equipo. En casos puntuales, de ser necesario realiza reuniones con sus colaboradores por alguna situación en específico.

Hallazgos relevantes: Se logró identificar que este líder desempeña un modelo de liderazgo autocrático, debido a que es una persona que prefiere realizar las actividades por sí solo que delegar a sus colaboradores, en cuanto a la toma de decisiones en ciertas

situaciones prefiere tomarlas por sí solo a pesar de que escucha las opiniones de su equipo, tampoco brinda retroalimentación continua con sus colaboradores.

4.2.1.2 Entrevista supervisor de producto software (2)

Este supervisor posee un título de ingeniería en sistemas con maestría en dirección empresarial en recursos humanos, cuenta con 12 años de antigüedad en la institución bancaria. El puesto de este líder es el mismo del líder anterior, ambos tienen los mismos roles, la diferencia entre ambos es que este líder ve un poco más la parte administrativa y el líder anterior ve más la parte operativa. El supervisor de producto software (2) cuenta con un equipo de 7 personas bajo su dirección.

- Cultura

El líder siempre transmite sutilmente la cultura organizacional de la institución bancaria, el trabajo tiene que ser tan eficiente y tan bueno para que la empresa siga siendo de los primeros a nivel regional y no bajar ese prestigio que hasta hoy por hoy ha ganado. Los valores se van permeando en cada cosa que se hace, siempre está presente el tema del cliente primero, tecnología y así sucesivamente. Logra que su equipo de trabajo esté comprometido con la cultura de la empresa cumpliendo al día los objetivos que se presentan, evitando cometer errores.

Desde el punto de vista de este líder, una buena gestión del talento humano y la guía definitivamente lleva las empresas al éxito, los beneficios que se logran son en temas de eficiencia, enseñarle a sus colaboradores a ser eficientes no estar encima de ellos, sino que tomen la eficiencia como parte de su ser, no necesariamente estar con el látigo, hacerles conciencia de la importancia de su trabajo también es parte de una buena gestión correcta del talento humano y potencia a la empresa, calidad en el trabajo es un tema suma importancia, es parte de la dirección de la guía de un entrenador para que el mismo colaborador pueda ser autosuficiente hasta cierto punto y esto definitivamente

catapulta a las empresas súper adelante. No siempre sale como se espera, siempre se presentan complicaciones, pero ahí está el potencial de un buen líder, el hacer una buena gestión, cuando no se va por buen camino es de detenerse y ver cuál es la mejor ruta para seguir, o si se presenta un cañón de por medio ver de qué manera se hace un puente para continuar y más que hacerlo uno como líder es enseñarle al equipo como poder solventar esos problemas, ya que nadie es indispensable en las empresas pero uno debe de dejar una muy buena marca.

El líder maneja una comunicación muy abierta y fluida con sus colaboradores, sin embargo, últimamente han surgido actividades que antes no se habían manejado y se está aprendiendo a conllevarlas. Definitivamente en este momento el tiempo es un punto negativo y tiene que ver mucho con el esquema de trabajo actual y el dinamismo de la empresa. Todavía están aprendiendo a manejar este nuevo mundo o nueva normalidad.

El cambio definitivamente al principio fue bastante duro, sin embargo, las herramientas de comunicación han facilitado esta misma comunicación, un punto a favor para este líder es que siempre tuvo uno de sus colaboradores en modalidad de teletrabajo ya que se encuentra en otro país, esto le enseñó a poder gestionar a su equipo, a que no le afectara tan directamente.

La manera de liderar de este supervisor, es lograr la autogestión de sus colaboradores, no se considera ser un líder que anda detrás de sus empleados a toda hora para lograr el cumplimiento de metas, se tienen reuniones diarias todas las mañanas, en ese momento se acuerdan las actividades que se van a avanzar y le notifican al líder si hay alguna desviación, al supervisor le gusta llevar un orden y que se cumpla ese orden de acuerdo a cada día, no repetir actividades diariamente sino poder salir con las actividades asignadas.

- Desarrollo profesional

Se cuenta anualmente siempre como parte de la empresa se trabaja en un plan de capacitación y se aprovecha a no colocar cualquier capacitación, sino que se observa que es lo que necesita x o y colaborador para potenciarse, se va asignando ese tipo de capacitaciones para que sirva de acuerdo a cada perfil para ir levantando las fortalezas ya sean suaves o duras, no siempre son las mismas capacitaciones para todos.

Para potenciar el desarrollo de los colaboradores, se sienta con su equipo para enseñarles cómo hacer las cosas, considera las ideas que presentan los empleados para que puedan ser implementadas al equipo, siempre que se puede se aprovechan esas ideas, no se puede ser impositivo, se consideran las habilidades que tiene cada colaborador para poder potenciarlas. No cuenta con una herramienta para detectar las fortalezas del equipo, sino que va surgiendo a medida va observando ciertos temas como documentación, formas de programación de algunos colaboradores con el fin de que comparta el método de hacerlo con el resto de los compañeros, así es como se va compartiendo conocimiento, permeando el aprendizaje con todos.

- Liderazgo

En la parte de toma de decisiones, el líder hasta cierto punto considera que tiene ciertas libertades, siempre cuidando el tema de reglamentos internos, regulaciones, instrucciones que la línea de alto mando presenta y compartirlas con el equipo. Considera que la forma de liderar al equipo si posee con propia libertad, ya que se la han otorgado, siempre tomando en cuenta consejos adicionales de cómo ser un buen entrenador. El involucramiento de los colaboradores es dependiendo de la situación, y si considera que el equipo puede tener algún punto importante si lo comento, sino si es implementado directamente por mí. Dependerá del momento y situación.

En cuanto a métodos para delegar, el líder utiliza un cuadro de delegaciones, diseñado por él mismo como herramienta de ayuda, esto a consecuencia de que todo se le acumulaba no salía con ninguna actividad, en ese cuadro se coloca todo lo que me corresponde al líder así como también todas las tareas de todo el equipo con el fin de dar un seguimiento continuo, esta herramienta ha funcionado muy bien, este cuadro cuenta con fechas de entrega, se define que tarea delegar y a que colaborador delegar ciertas tareas y ver también de que formas recomodarlas por si alguien tiene varias funciones, con el fin de balancear ciertas cargas.

Para la resolución de problemas, utiliza lluvia de ideas, es la prioritaria de hecho. También experiencias previas del líder o de los colaboradores, cuando se encontraban de manera presencial era mucho más fácil y rápido, a consecuencia de la pandemia por COVID-19, se creó un grupo de whatsapp para múltiples consultas y ha funcionado bien, siempre hay una respuesta cuando hay una consulta.

La motivación del equipo la logra a través de las felicitaciones continuas cuando se logran las actividades asignadas, también habla con el equipo de manera asertiva cuando algo nos sale bien. Las felicitaciones siempre son en público.

En cuanto a la retroalimentación a los colaboradores, realiza una reunión conocida como “one to one”, donde el objetivo principal es que el líder presenta sus puntos de mejora, se ve el FODA, igualmente se aprovecha para felicitar si toca hacerlo, en esta reunión se les menciona las oportunidades de mejora que tengan y también se les brinda la palabra para que expresen o comenten si el líder tiene puntos por mejorar también.

Actualmente este equipo cuenta nada más con 4 personas, de un staff aprobado de 6 empleados, ya que se reportaron 2 bajas de colaboradores cuando se realizó la aplicación de instrumentos de recolección de datos, este equipo es el que posee más personal nuevo.

Como supervisor de área considera que le gustaría que cambiaran ciertas cosas, implementar ciertas tecnologías que hasta la fecha no se han implementado, la institución bancaria ha quedado un poco arcaica, claro está que al implementarlas se debe contar con la capacitación correspondiente, no solo es implementarla si saber usarlas. Una de las tecnologías a implementar podría ser dashboards de control de mando, de momento no se tiene y serían muy funcionales y ayudaría mucho en temas de la gestión.

Hallazgos relevantes: Según los modelos de liderazgo de Kurt Lewin, se observa que este líder desempeña el modelo democrático (participativo) ya que le gusta involucrar a sus colaboradores en la toma de decisiones, delega a través de una herramienta funcional las actividades a cada colaborador según sus fortalezas, brinda una retroalimentación constante a su equipo de trabajo y maneja una comunicación más abierta con ellos.

4.2.1.3 Supervisor de sistemas

La líder de esta área cuenta con una maestría en proyectos, tiene 4 años de antigüedad en la empresa, su equipo de trabajo consta de 7 personas bajo su cargo. Las funciones de la líder están orientadas al seguimiento y cumplimiento de proyectos, solicitudes de atención de las áreas internas de la institución bancaria, administración y distribución de los requerimientos del día a día, este conocido como tickets.

- Cultura

Mantiene presente la cultura de la organización con su equipo a través del cumplimiento de procesos, asegurándose de que los proyectos se lleven a cabo y sobretodo que estén alineados con la estrategia del negocio. Cuenta con un equipo comprometido mediante el establecimiento de metas mensuales. Uno de los beneficios principales de la óptima

gestión de su equipo lo logra gestionando las fortalezas de sus colaboradores para colocarlos en el área que más les gusta.

Haciendo esta gestión es beneficioso para la empresa porque el empleado que está haciendo lo que le gusta, se compromete y da mejores resultados y viendo también sus necesidades y motivación no solo pensar que todo es en base a un salario, sino que ver también que motiva al empleado. Esta gestión de momento no se hace, hace falta conocer las habilidades de los recursos, parte del liderazgo es conocer al equipo y conocer un poco más allá de la relación laboral a su equipo.

Como líder, maneja una comunicación fluida con sus colaboradores, trata de estar pendiente de su equipo. En cuanto a la adaptación al cambio a consecuencia de la pandemia COVID-19, en ocasiones ha sido complicado poder controlar, interactuar o estar al tanto de lo que está haciendo el equipo en esta modalidad de trabajo, este tema ha sabido gestionarlo a través de la confianza que les ha dado a sus colaboradores, en que van a cumplir y hacer lo que corresponde con la asignación de tareas para asegurar el cumplimiento de las metas.

- Desarrollo profesional

En el área se cuenta con un DNC, sin embargo, este equipo no tiene un plan de formación y desarrollo para poder potenciar sus fortalezas, solamente se realizan charlas para transmitir conocimientos del equipo.

- Liderazgo

Cuenta con cierta autonomía al momento de tomar decisiones en cuanto a los proyectos del área e involucra a su equipo de trabajo para decidir. La metodología que utiliza para delegar funciones se llama sprint, la función principal de este método es la asignación

de tareas con un plazo de dos semanas para su cumplimiento, esta metodología la utiliza toda el área de Ingeniería de Software.

Las técnicas que utiliza para la resolución de problemas son lluvia de ideas, reuniones de equipo para analizar en conjunto los problemas y sus posibles soluciones. Logra la motivación de su equipo a través de la comunicación, realizan cafés virtuales con el fin de conversar no solo temas laborales sino también temas en común para conocer un poco más a sus colaboradores. Desde su punto de vista, de momento las condiciones de la empresa no aportan a la motivación de los empleados.

Ofrece retroalimentación a su equipo cada 6 meses, cuando se presentan los resultados del balanced scored card, mediante una reunión individual con cada miembro del equipo.

Hallazgos relevantes: Se observa que este líder desempeña un modelo autocrático ya que es muy enfocada a cumplimiento de metas, pero no involucra participativamente a sus colaboradores, no maneja una retroalimentación constante con su equipo y el entrenamiento de sus colaboradores no es óptimo.

4.2.2 Encuestas

Con el fin de obtener información cuantitativa en la investigación, se aplicaron encuestas a los subalternos del área de Ingeniería de Software, de 33 subalternos permanentes con los que cuenta el departamento, participaron en la recolección de datos 31, esto debido a que, durante la aplicación del instrumento utilizado, se reportaron dos salidas de colaboradores.

4.2.2.1 Datos demográficos

- Género

El 81% de los colaboradores encuestados son del género masculino y el 19% del género femenino. Se observa un mayor porcentaje en el género masculino debido a que el área

de Ingeniería de Software siempre ha predominado este género ya que los colaboradores son ingenieros en sistemas o carreras afines, sin embargo, a pesar de la escasa representación del género femenino, existe una líder dentro de esta área.

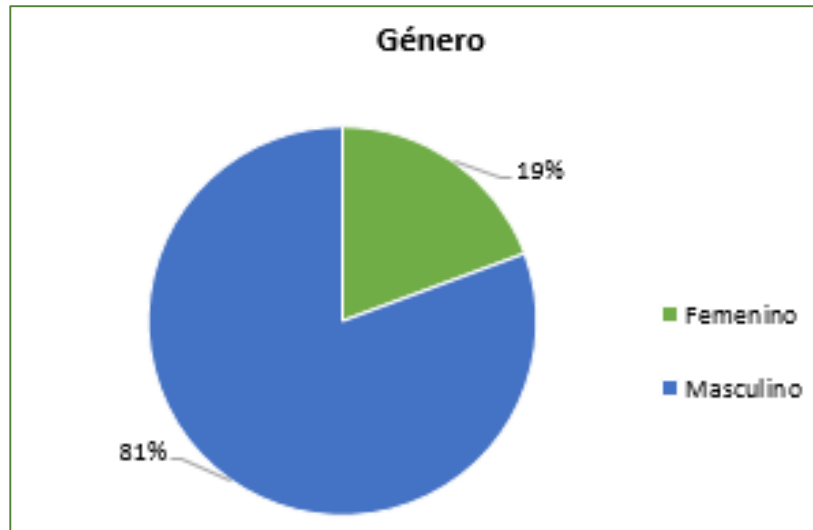


Figura 3 Género de los colaboradores

Fuente: Elaboración propia

- Edad

Se puede observar que el 74% de los colaboradores del área, no superan los 38 años de edad, lo cual indica que se cuenta con colaboradores jóvenes en el departamento y puede ser un punto a favor para la línea de mando ya que son personas con ideas innovadoras y ganas de seguir creciendo y desarrollarse en la organización.

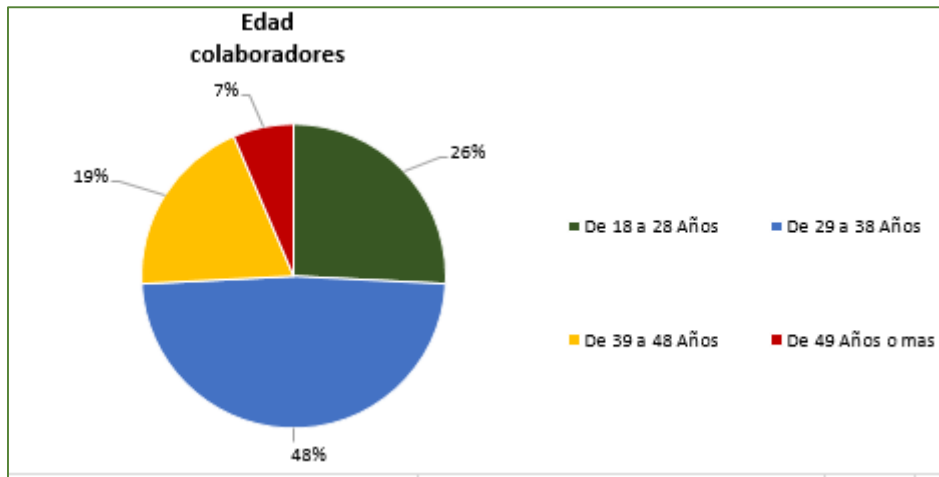


Figura 4 Edad de colaboradores

Fuente: Elaboración propia

- Nivel educativo

De los 31 colaboradores encuestados, Solo un 16% son pasantes de pregrado, se observa que el nivel educativo dentro del departamento es muy bueno ya que han continuado con estudios de postgrado, lo que facilita también el crecimiento profesional dentro de la organización.

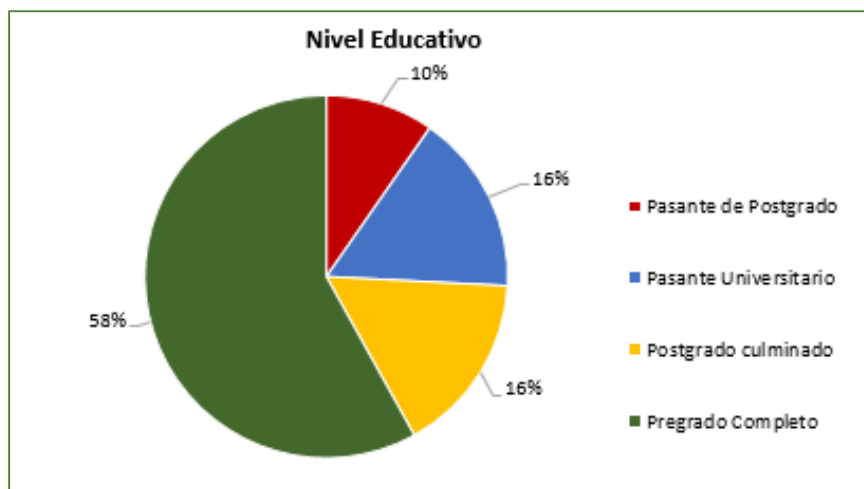


Figura 5 Nivel educativo

Fuente: Elaboración propia

- Puesto

El puesto que predomina es ingeniero de software ya que así lo demanda el departamento por los requerimientos del banco.

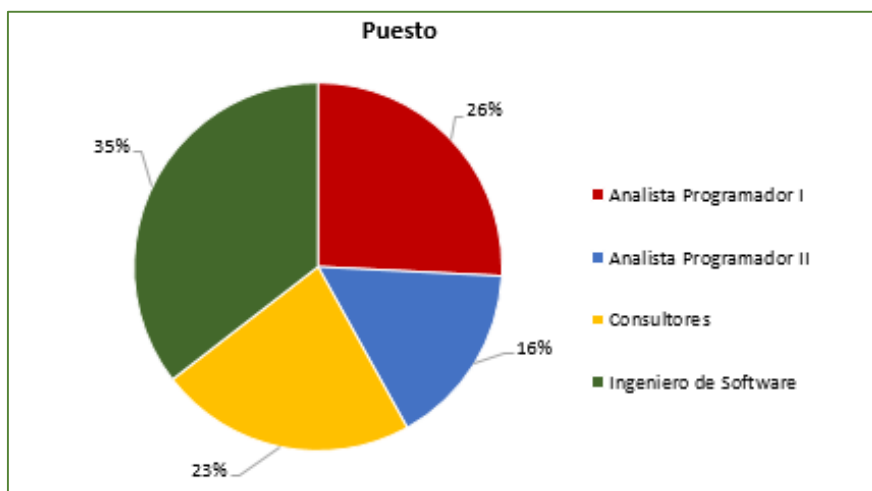


Figura 6 Puesto

Fuente: Elaboración propia

- Antigüedad en la organización

El 63% de los colaboradores no superan los 5 años de antigüedad.

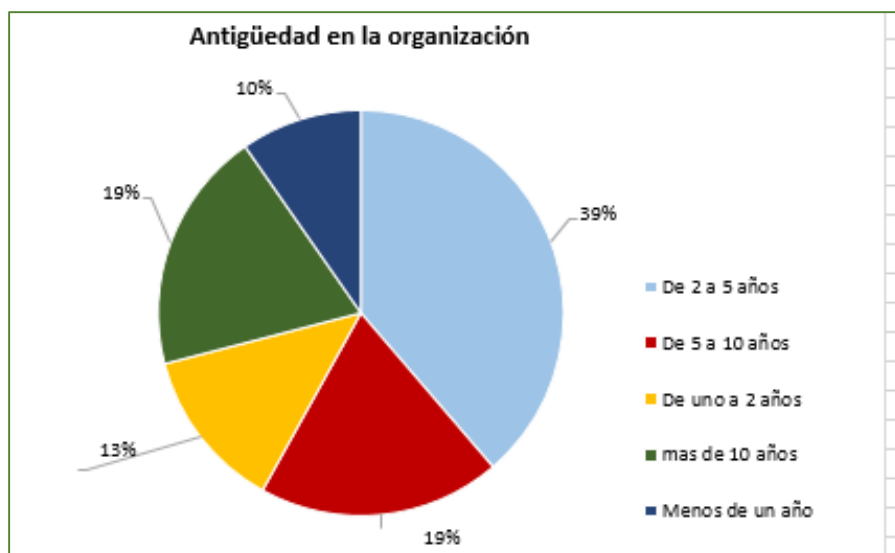


Figura 7 Antigüedad en la organización

Fuente: Elaboración propia

- Cruce de variables: puesto y antigüedad del puesto

Se observa en el cruce de variables de puesto y antigüedad de puesto, del total de los encuestados, el estrato que predomina es de 2 a 5 años de antigüedad con un 39% de los cuales la posición de ingeniero de software es la que tiene una mayor antigüedad dentro del área con un 42%. Considerando que el ingeniero de software es la posición que maneja una mayor experiencia al resto de las posiciones del departamento.

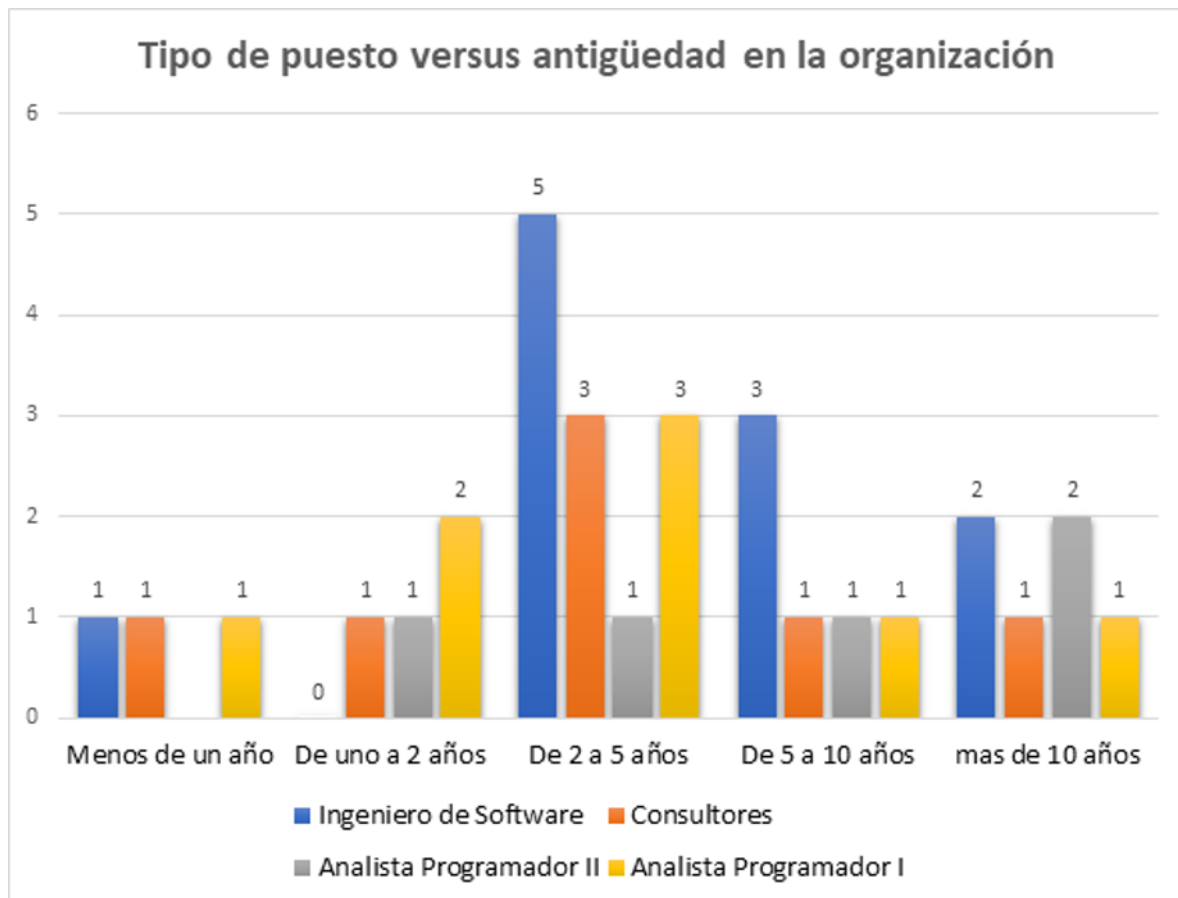


Figura 8 Cruce de variables puesto y antigüedad de puesto

Fuente: Elaboración propia

4.2.2.2 Relación con la cultura organizacional

Como se mencionó anteriormente, la cultura organizacional juega un papel fundamental en cuanto a la gestión y dirección del talento humano en las organizaciones. Es por ello, que en esta herramienta se consideró este punto a evaluar en el área de Ingeniería de Software por parte de los subalternos, para conocer cómo perciben la cultura de la empresa en relación al liderazgo de su línea de mando. La escala de medición en esta herramienta es la escala de Likert donde el puntaje está distribuido en: muy en desacuerdo, poco desacuerdo, ni en acuerdo ni desacuerdo, de acuerdo y muy de acuerdo.

1. ¿Considera que la gestión del talento que se maneja actualmente en el área de Ingeniería de Software es la adecuada?

El 49% de los colaboradores están de acuerdo con la gestión que se maneja actualmente, sin embargo, el 51% de los colaboradores no consideran que se está ejecutando una óptima gestión en el área, ya que se encuentran en desacuerdo. La mayoría de los subalternos consideran que la gestión que hay actualmente en el área no es la adecuada, lo que ha conllevado a la generación de problemas tales como retrasos en entregas de proyectos, lenta resolución de conflictos y hasta salidas de colaboradores.



Figura 9 ¿Considera que la gestión del talento que se maneja actualmente en el área de Ingeniería de Software es la adecuada?

Fuente: Elaboración propia

2. ¿Su jefe inmediato proporciona una comunicación efectiva en su gestión como líder?

El 48% de los subalternos consideran aceptable la comunicación efectiva que se maneja, sin embargo, el 52% está en desacuerdo en cuanto a la comunicación que proporciona su líder. Como ya se sabe, la comunicación efectiva es parte primordial de la óptima gestión y dirección del personal dentro de una empresa, en los resultados se puede observar que la mayoría de los colaboradores no están conformes con la comunicación que manejan sus líderes, lo que impacta negativamente dentro del departamento, dándole fuerza a los problemas que se han ocasionado en el área debido a la inadecuada gestión y dirección que se maneja de momento.

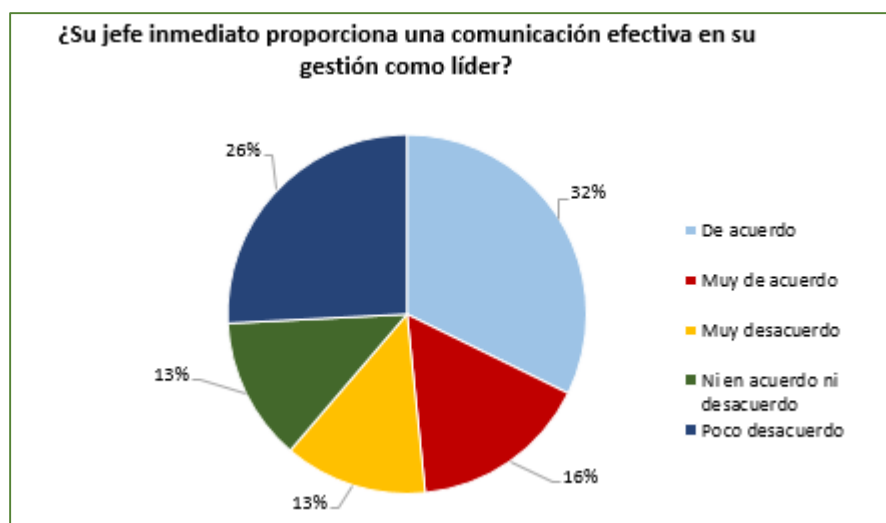


Figura 10 ¿Su jefe inmediato proporciona una comunicación efectiva en su gestión como líder?

Fuente: Elaboración propia

3. ¿Su jefe inmediato le brinda retroalimentación asertiva constantemente?

El 48% de los colaboradores está de acuerdo en cuanto a la retroalimentación que brinda su líder, sin embargo, el 52% está en desacuerdo. La retroalimentación constante, pero

sobretudo asertiva juega un papel fundamental dentro de la dirección y gestión de equipos de trabajo en una empresa. En el caso del área de Ingeniería de Software, los subalternos están inconformes con la falta de retroalimentación por parte de los supervisores del área, de los tres supervisores solamente uno de ellos brinda una retroalimentación constante, los otros dos supervisores esperan hasta 3 o 6 meses para brindarla, lo que genera desmotivación a los equipos de trabajo ya que desconocen muchas veces en lo que se está fallando y al momento de corregirlo puede ser muy tarde, por ello es importante que los supervisores fomenten una cultura de retroalimentación constante.

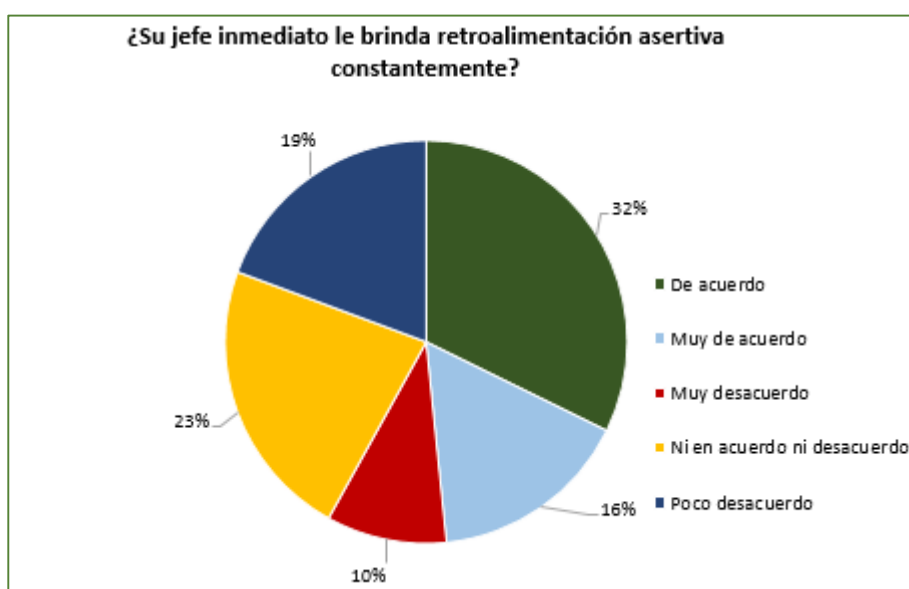


Figura 11 ¿Su jefe inmediato le brinda retroalimentación asertiva constantemente?

Fuente: Elaboración propia

4. ¿Su jefe inmediato promueve la cultura organizacional en la gestión de su equipo de trabajo?

El 62% está de acuerdo con que su líder promueve la cultura de la institución bancaria en la gestión de su equipo, reflejando un índice bajo del 38% de los colaboradores que no están de acuerdo con lo consultado. Aunque de momento no se maneja una óptima gestión y

dirección dentro del área de Ingeniería de Software, la mayoría de los colaboradores manifestaron estar conforme con que sus supervisores promueven la cultura organizacional de la institución bancaria, lo que en parte es un punto a favor ya que la línea de mando medio no ha perdido la línea cultural de la empresa para poder gestionar y direccionar a sus equipos, sin embargo hay puntos por mejorar siendo los expuestos en los hallazgos más relevantes en los resultados obtenidos.



Figura 12 ¿Su jefe inmediato promueve la cultura organizacional en la gestión de su equipo de trabajo?

Fuente: Elaboración propia

5. ¿Considera que la toma de decisiones por parte de la línea de mando es la más óptima y va orientada a la correcta solución de la situación que se presente?

El 61% de los subalternos están de acuerdo en la toma de decisiones por parte de la línea de mando, al contrario del 39% que está en desacuerdo en cuanto al tema. La toma de decisiones juega un papel fundamental e importante en la dirección y gestión de los equipos de trabajo, se observó que, a pesar de no contar con una óptima gestión y dirección en el área, la mayoría de los subalternos está de acuerdo en que de momento la toma de decisión

va orientada a la correcta solución de la situación que se presente, esto va ligado con la cultura organizacional de la empresa, sin embargo, no hay autonomía por parte de los supervisores en la toma de decisiones.

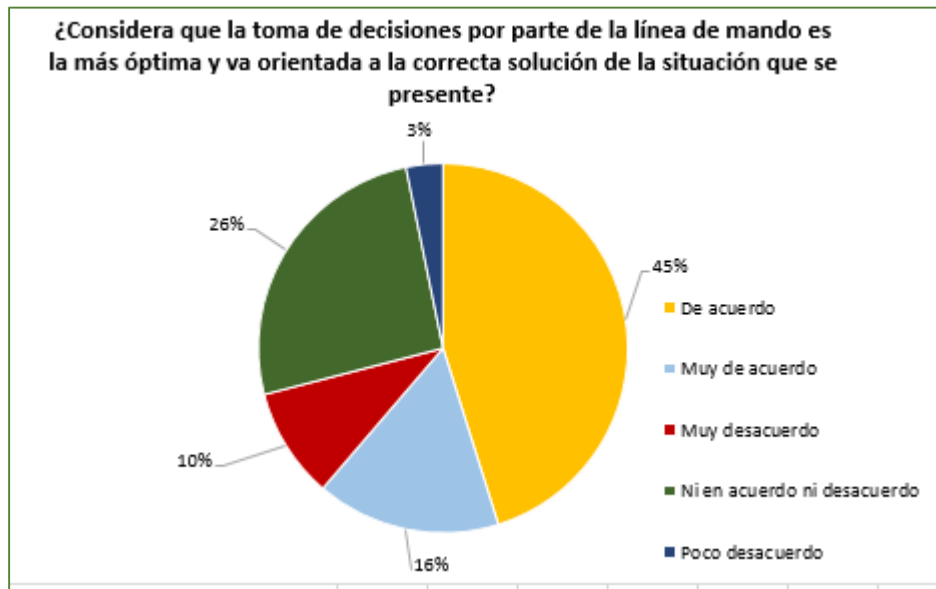


Figura 13 ¿Considera que la toma de decisiones por parte de la línea de mando es la más óptima y va orientada a la correcta solución de la situación que se presente?

Fuente: Elaboración propia

4.2.2.3 Relación con el desarrollo profesional

El desarrollo profesional dentro de las empresas, es una parte importante para el crecimiento y desarrollo de la misma, así como es de vital importancia también para los colaboradores, esto aporta a afianzar y potenciar sus fortalezas para mantenerse competitivos en el mercado y dentro de la misma organización, el fin principal del desarrollo profesional de los colaboradores, es que puedan ser entes sucesores de puestos claves o críticos dentro del área al momento de que se presenten salidas o bajas de personal.

La escala de medición en esta herramienta es la escala de Likert donde el puntaje está distribuido en: muy en desacuerdo, poco desacuerdo, ni en acuerdo ni desacuerdo, de acuerdo y muy de acuerdo.

6. ¿Su jefe inmediato es autónomo o depende mucho de las otras líneas de mando para la toma de decisiones y gestión de su equipo?

El 48% de los colaboradores está de acuerdo en cuanto a la autonomía que tiene su líder para la toma de decisiones, sin embargo, el 52% está en desacuerdo, siendo el porcentaje más significativo. La autonomía en la toma de decisiones por parte de la línea de mando en el área de Ingeniería de Software no existe, los supervisores dependen mucho de las líneas de mando superiores para poder decidir en cuanto a la gestión y dirección de sus equipos, lo que impacta de manera negativa ya que los supervisores no cuentan con criterio propio para poder decidir, si bien es cierto, hay situaciones en las que deben consultar a sus autoridades en cuanto a temas de mayor peso, pero al no poder decidir en situaciones menos complejas en cuanto a sus equipos, se generan atrasos, falta de autoridad y criterio por parte de la línea de mando del área.

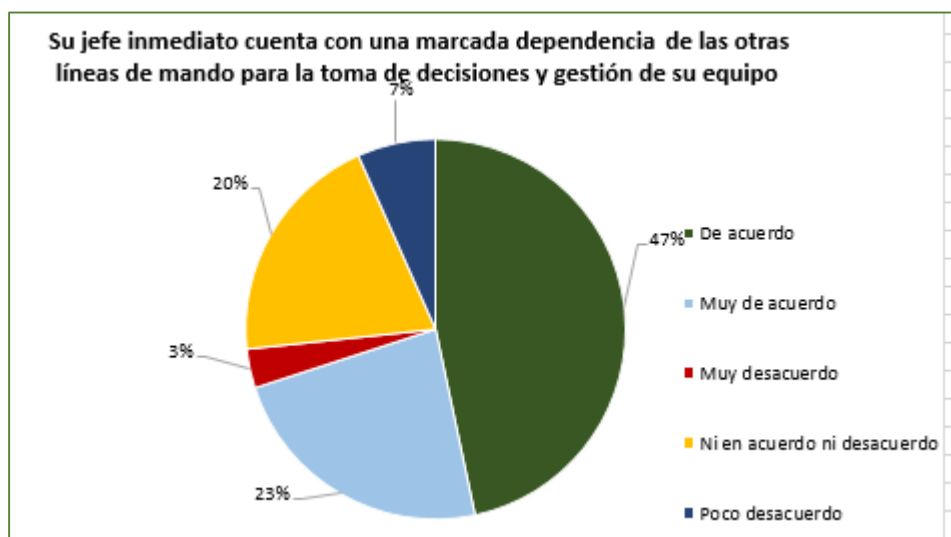


Figura 14 ¿Su jefe inmediato es autónomo o depende mucho de las otras líneas de mando para la toma de decisiones y gestión de su equipo?

Fuente: Elaboración propia

7. ¿Su jefe inmediato toma en cuenta sus habilidades y fortalezas para el óptimo desempeño de su trabajo?

Del total de los encuestados, el 61% está de acuerdo en cuanto la consideración de sus fortalezas y habilidades por parte de su líder. En cambio, el 39% no está de acuerdo. Cabe recalcar que ninguno de los colaboradores indicó estar en muy desacuerdo. La mayoría de los colaboradores considera que sus supervisores toman en cuenta tanto sus fortalezas como habilidades para la ejecución óptima de las funciones del área, siendo un punto a favor ya que para poder alcanzar los objetivos propuestos es importante involucrar el conocimiento de todos los miembros del equipo, a pesar de que de momento no se cuenta con planes de formación y desarrollo, los supervisores si consideran las habilidades y fortalezas de sus subalternos, solamente falta complementarlo con planes de formación y desarrollo para poder gestionar y direccionar a sus equipos de manera más óptima.

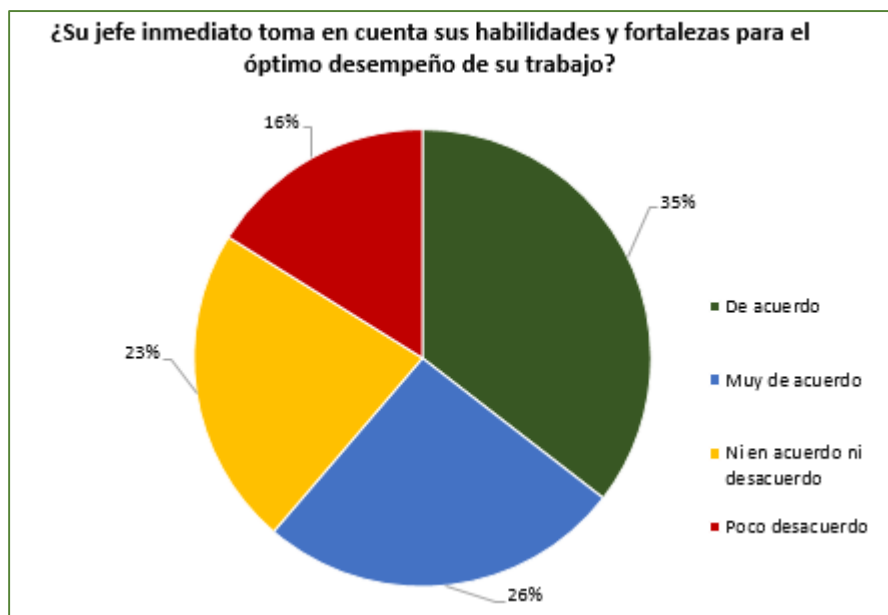


Figura 15 ¿Su jefe inmediato toma en cuenta sus habilidades y fortalezas para el óptimo desempeño de su trabajo?

Fuente: Elaboración propia

4.2.2.4 Relación con el liderazgo

El óptimo liderazgo en toda organización es fundamental para mantener competitiva a la empresa en el mercado donde se desenvuelve, cuando la institución cuenta con líderes que realizan una óptima gestión y dirección de sus equipos de trabajo se obtienen mejores resultados y se alcanzan los objetivos planteados.

El liderazgo es un proceso sistemático y estandarizado de formación y desarrollo en el cual busca potenciar las habilidades y aptitudes de los colaboradores, cuando hay un adecuado liderazgo, se observa un mejor clima laboral, baja rotación de personal, mayores y mejores estrategias para el logro y cumplimiento de metas. La escala de medición en esta herramienta es la escala de Likert donde el puntaje está distribuido en: muy en desacuerdo, poco desacuerdo, ni en acuerdo ni desacuerdo, de acuerdo y muy de acuerdo.

8. ¿Considera importante los planes de formación y desarrollo para su crecimiento profesional?

El 87% de los colaboradores está de acuerdo en cuanto a la importancia de los planes de formación y desarrollo para su crecimiento profesional, al contrario del 13% que no está de acuerdo. Los planes de formación y desarrollo dentro de las organizaciones son de vital importancia, de momento en el área e Ingeniería de Software no se manejan, sin embargo, los supervisores si toman en cuenta las habilidades y fortalezas de sus equipos, considerando esto, la creación de estos planes trae un mayor beneficio para el área ya que aumenta la productividad de los equipos, hay un mayor conocimiento y entrenamiento e integral dentro del departamento y pueden haber futuros sucesores de puestos claves cuando se presenten.

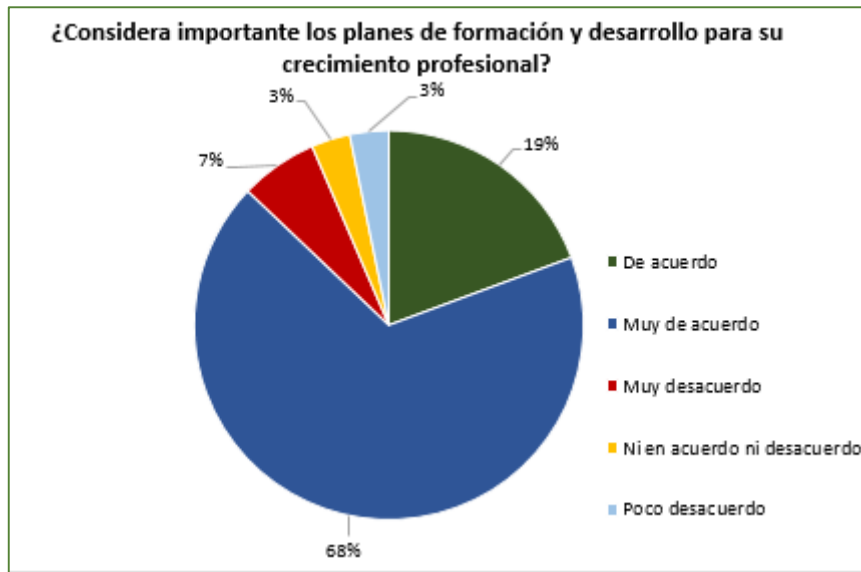


Figura 16 ¿Considera importante los planes de formación y desarrollo para su crecimiento profesional?

Fuente: Elaboración propia

9. ¿Su jefe inmediato lo entrena constantemente y se asegura de que tenga la suficiente formación para su desarrollo profesional?

El 36% de los colaboradores está de acuerdo en cuanto al entrenamiento constante que brinda su líder, sin embargo, el 64% de los colaboradores no está de acuerdo, consideran que no hay un entrenamiento constante ni formación por parte de su líder. Uno de los hallazgos más significativos es que la mayoría de los colaboradores manifiestan que no reciben un entrenamiento constante ni formación por parte de sus supervisores, como ya se sabe, el entrenamiento y formación a los colaboradores de una empresa genera beneficios e impacto positivo, por ello se sugiere la implementación de planes de formación y desarrollo en el área, con el fin de incrementar la productividad de los equipos, una mayor satisfacción y aminorar los problemas presentados en la investigación realizada.

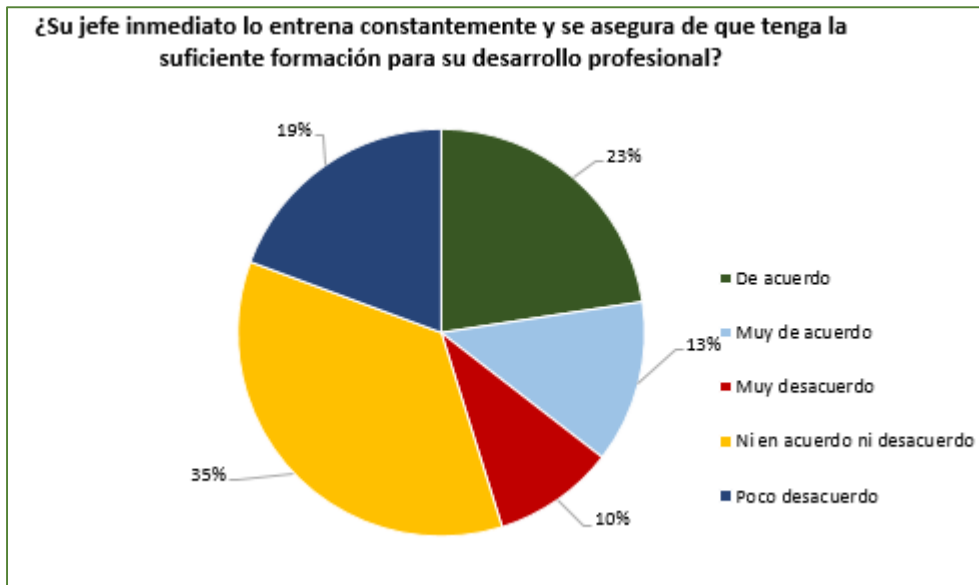


Figura 17 ¿Su jefe inmediato lo entrena constantemente y se asegura de que tenga la suficiente formación para su desarrollo profesional?

Fuente: Elaboración propia

10. ¿Considera que su equipo de trabajo está lo suficientemente comprometido de acuerdo con la gestión de su líder?

El 61% está de acuerdo en que su equipo de trabajo está comprometido de acuerdo con la gestión de su líder, al contrario del 39% que no está de acuerdo. Aunque en el área se han presentado problemas en los últimos meses, los colaboradores consideran que los equipos de trabajo están comprometidos con la gestión de sus supervisores, sin embargo, es importante que para mantener este punto e incrementarlo con los colaboradores que no están de acuerdo, se implementen soluciones correctivas y así mismo preventivas para que no afecte la óptima gestión y dirección del personal por parte de la línea de mando del área.

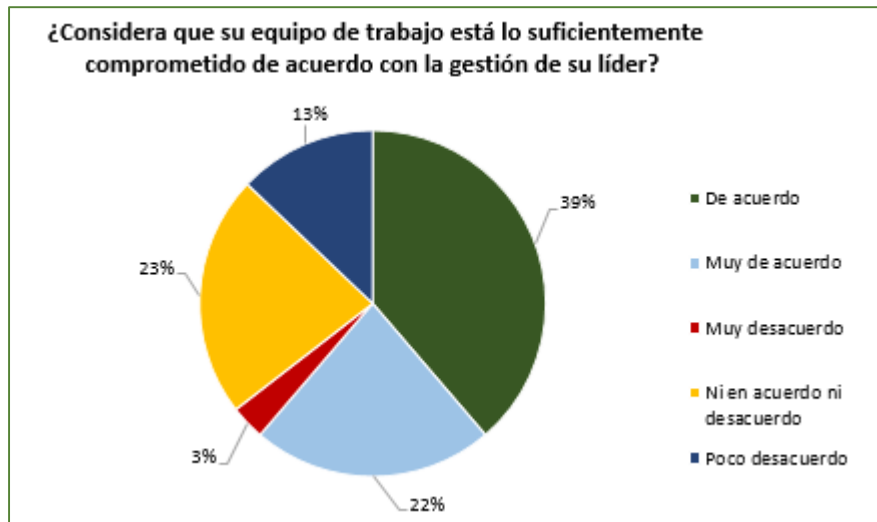


Figura 18 ¿Considera que su equipo de trabajo está lo suficientemente comprometido de acuerdo con la gestión de su líder?

Fuente: Elaboración propia

11. ¿Su jefe inmediato respeta el equilibrio entre vida personal y vida laboral?

El 61% de los subalternos están de acuerdo en cuanto el equilibrio entre vida personal y vida personal que brinda su líder. Al contrario del 39% que no está de acuerdo con lo mencionado. El equilibrio entre vida personal y laboral es de suma importancia para la óptima gestión y dirección de los equipos de trabajo, el tener un balance entre ambos puntos genera un impacto positivo para la ejecución de funciones dentro del área, a pesar de que la mayoría de los colaboradores si consideran tener este equilibrio actualmente, hay un porcentaje de empleados que siente insatisfacción, se estima que con la implementación de herramientas que aporten a la óptima gestión y dirección del personal en el área, el porcentaje significativo representado siga en incremento.

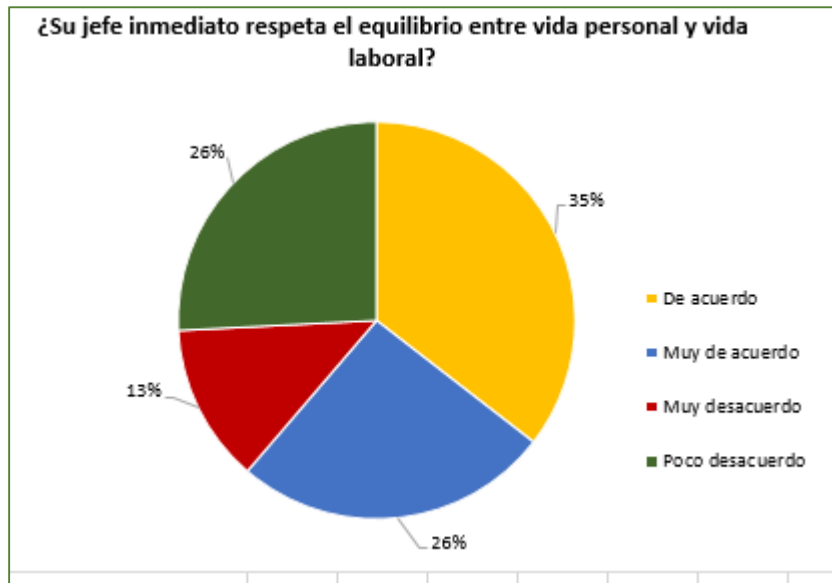


Figura 19 ¿Su jefe inmediato respeta el equilibrio entre vida personal y vida laboral?

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se muestran las conclusiones y recomendaciones sobre los hallazgos relevantes en la investigación realizada a través de los instrumentos que se utilizaron para la recolección de información en el área de Ingeniería de Software de la institución bancaria. El fin principal de este capítulo es brindar las conclusiones del tema de investigación y recomendar puntos para mejora del área según los hallazgos encontrados.

5.1 Conclusiones

A continuación, se presentan las conclusiones de la investigación realizada en el área de Ingeniería de Software de la institución bancaria.

1. De acuerdo a los resultados obtenidos mediante los instrumentos utilizados en la investigación, entrevista individual para líderes y encuestas para subalternos, se determinó que la toma de decisiones que se maneja actualmente en el área desde el punto de vista de los subalternos están de acuerdo, con un 61% favorable reflejado en las encuestas, sin embargo, en cuanto a la gestión del talento humano el 51% de los colaboradores no consideran que se está ejecutando una óptima gestión en el área, ya que se encuentran en desacuerdo. Desde el punto de vista de los líderes del área, se observó que no hay autonomía en la toma de decisiones en cuanto a la gestión del talento humano, de los tres supervisores del departamento solamente uno de ellos cuenta con mayor libertad para tomar ciertas decisiones. En conclusión, actualmente no hay una óptima gestión y dirección del personal en el área, se observa que tanto los líderes como subalternos tienen esa percepción, los supervisores no tienen autonomía para la toma de decisiones, lo que impacta de manera negativa en el liderazgo que proporcionan a sus equipos.

2. Los resultados obtenidos reflejan desde el punto de vista de los líderes que actualmente el área está desfasada en cuanto a herramientas tecnológicas que pueden ayudar a optimizar la gestión del talento humano, a pesar de ser un área tecnológica, no cuenta con herramientas que aporten a la gestión del talento. De los tres supervisores del área, solamente uno de ellos mencionó que cuenta con una herramienta que le ayuda a gestionar a su equipo delegando las actividades correspondientes por puesto, cabe mencionar que esta herramienta fue elaborada por el supervisor y no proporcionada por parte del área de trabajo. Desde el punto de vista de los subalternos, el 64% de los colaboradores, consideran que no hay un entrenamiento constante ni formación por parte de su líder, lo que es importante ya que este punto es parte de la óptima gestión del talento humano, para lograr este punto es vital la formación y desarrollo de los equipos de trabajo. En cuanto a la línea de mando medio, es importante fortalecer sus habilidades suaves para reforzar la toma de decisiones en cuanto a la gestión y dirección de sus colaboradores.
3. Según la información obtenida mediante la recolección de datos, tanto los líderes del área como los subalternos manifiestan la necesidad de herramientas estratégicas que ayuden a optimizar la gestión y dirección del talento humano, esto a través de herramientas como ser: planes de formación y desarrollo para los subalternos, desde el punto de vista de los colaboradores, el 87% está de acuerdo en cuanto a la importancia de los planes de formación y desarrollo para su crecimiento profesional.

También herramientas tecnológicas que ayuden a los líderes a la gestión y delegación de funciones para sus equipos. En función de mitigar los problemas que ha generado la inadecuada gestión y dirección actual del personal del área, se concluye la importancia de la implementación de herramientas que permitan la delegación, dirección y gestión del personal, delegando y dando seguimiento a actividades asignadas, con el fin principal de establecer una óptima gestión y dirección del área, mitigando los problemas que se han presentado a consecuencia de la gestión y dirección actual.

5.2 Recomendaciones

A continuación, de acuerdo con los resultados obtenidos se presentan las recomendaciones derivadas de las conclusiones obtenidas en la investigación realizada en el área de Ingeniería de Software. Con el fin principal de optimizar la gestión y dirección del personal del departamento, se recomienda lo siguiente:

1. Estandarizar el modelo de liderazgo por parte de la línea de mando, ya que de momento los 3 supervisores manejan estilos de liderazgo diferentes, el óptimo sería el modelo democrático participativo, este lo maneja uno de los líderes y le ha funcionado muy bien hasta el momento en cuanto a la gestión y dirección de su talento humano.
2. Diseñar planes de formación y desarrollo para sus colaboradores de acuerdo a sus competencias y puesto de trabajo, ya que de momento solamente se cuenta con un plan de capacitación genérico para el área, así mismo se recomienda implementar herramientas tecnológicas que ayuden a los líderes a la gestión y dirección de los subalternos de manera estandarizada.
3. Implementar un plan estratégico que cuente con herramientas que ayuden a la óptima gestión y dirección del talento humano, con el fin de homogeneizar los

estilos de liderazgo para que haya un impacto positivo en toda la organización en cuanto a la gestión y dirección del personal.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

6.1 Nombre de la propuesta

Plan estratégico para la óptima gestión del liderazgo en el área de Ingeniería de Software de la institución bancaria.

6.2 Justificación de la propuesta

La propuesta de mejora de esta investigación se desarrolla gracias a los hallazgos de los resultados obtenidos a través de los instrumentos de recolección de datos aplicados en el área de Ingeniería de Software, el cual consta de 36 colaboradores permanentes distribuidos de la siguiente manera: 3 líderes de área y 33 subalternos, de momento solamente hay 31 subalternos ya que en la realización de la investigación se presentaron dos bajas de personal y no se contrataron en ese momento. A continuación, se presenta el organigrama del área de estudio:

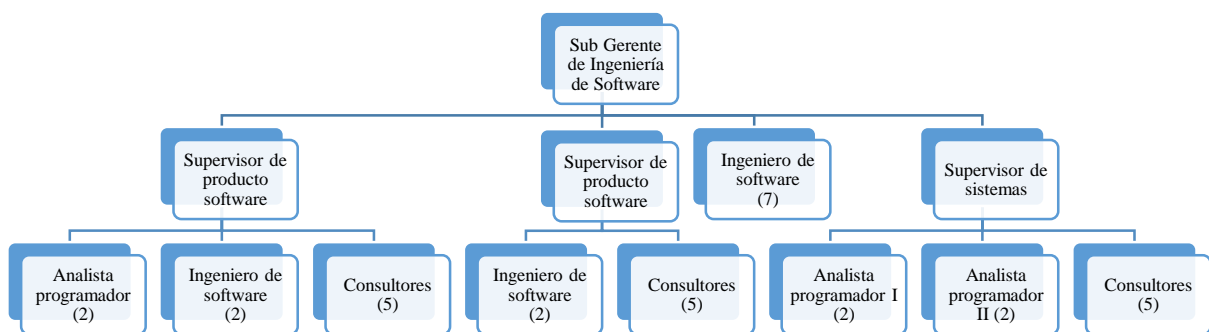


Figura 20 Organigrama del área de Ingeniería de Software

Fuente: Elaboración propia

El propósito fundamental de esta propuesta de mejora, es que el área de Ingeniería de Software cuente con herramientas y conocimientos uniformes para que la línea de mando ejecute una óptima gestión de liderazgo con sus subalternos. Según los resultados obtenidos,

se observó que los subalternos no están de acuerdo con la gestión que se maneja por parte de los líderes del área, tampoco no hay una retroalimentación constante por parte de algunos líderes, se observa que en el departamento el estilo de liderazgo no está uniforme, ya que, de los tres supervisores, solamente uno se caracteriza con el estilo de liderazgo democrático participativo, al contrario de los otros dos supervisores que ejecutan el liderazgo autocrático la mayor parte del tiempo, con esta propuesta se busca homogenizar el estilo de liderazgo democrático ya que estudios revelan que este tipo de liderazgo trae mejores resultados para el área y la empresa, esto se busca hacer a través de herramientas que aporten a la gestión del talento y a la delegación de actividades.

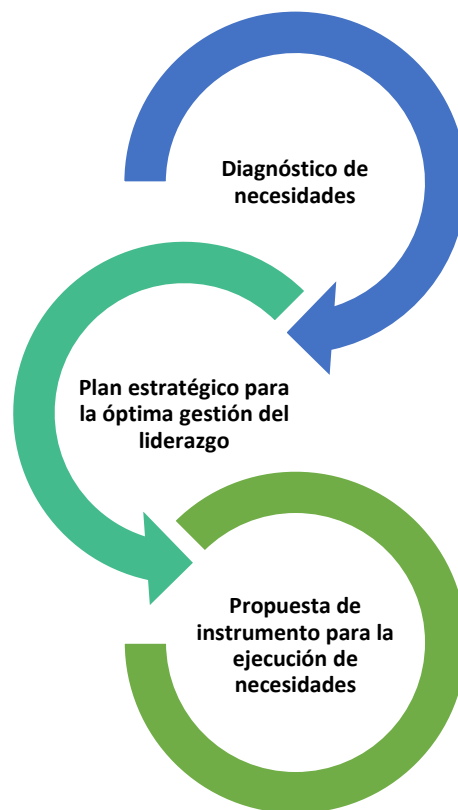


Figura 21 Proceso de elaboración de propuesta

Fuente: Elaboración propia

Esta propuesta busca mejorar el desempeño del departamento y este a su vez el de la institución bancaria, implementando las herramientas adecuadas y propuestas como resultado de la investigación realizada, el fin principal es poder optimizar la gestión y dirección del talento humano con el propósito de mitigar los problemas expuestos que se presentan en el área.

6.2.1 Los beneficios de esta propuesta son los siguientes:

- Tiempos de respuesta más cortos en relación a los requerimientos solicitados por el resto de las áreas del banco, ya que de momento por la falta de la herramienta de delegación hay diversos atrasos en proyectos, demora en resolución de problemas técnicos.
- Estandarizar el estilo de liderazgo democrático- participativo con la línea de mando para una gestión y dirección óptima con los recursos humanos del área, con el fin de evitar la rotación del personal, reclamos o quejas por parte de otras áreas.
- Fomentar una cultura de formación y desarrollo con el personal del área, con el propósito de crear posibles sucesores para puestos claves que se presenten a futuro a través de programas como ser: entrenamiento cruzado, talleres, capacitaciones o cursos brindados por diferentes instituciones locales y plataformas virtuales como LinkedIn.

6.3 Alcance de la propuesta

6.3.1 Objetivo general

Proponer un plan estratégico de mejora que cuente con herramientas que aporten a la óptima gestión del talento humano por parte de los líderes del área de ingeniería de software de la institución bancaria.

6.3.2 Objetivos específicos

1. Homogeneizar el estilo de liderazgo democrático-participativo con la línea de mando del área mediante recursos que permitan socializarlo en el departamento.
2. Proponer un plan de capacitación que fortalezca las competencias tanto de los líderes como de los subalternos con el fin de potenciar su formación y desarrollo profesional.
3. Proponer una herramienta que permitan optimizar la delegación de actividades en tiempo y forma con el fin de gestionar al equipo de manera adecuada y así poder brindar retroalimentación constante de acuerdo a los resultados.

6.4 Descripción y desarrollo a detalle de la propuesta

6.4.1 Descripción

6.4.1.1 Homogeneizar el liderazgo democrático- participativo

Con el fin de estandarizar el estilo de liderazgo democrático- participativo con los supervisores del área de Ingeniería de Software se propone hacerlo mediante talleres o cursos específicos sobre liderazgo, con el fin principal de lograr una óptima gestión de los equipos del área, con esto se busca aumentar la productividad y motivación de los colaboradores, ya que este estilo de liderazgo involucra participativamente a los empleados en la toma de decisiones y propuesta de ideas ante nuevos proyectos, así como también logra la retención del talento humano. Logrando la estandarización de este estilo de liderazgo se adhiere a la cultura de la empresa, lo que puede significar que el resto de los líderes de la organización también ejecuten este tipo de liderazgo.

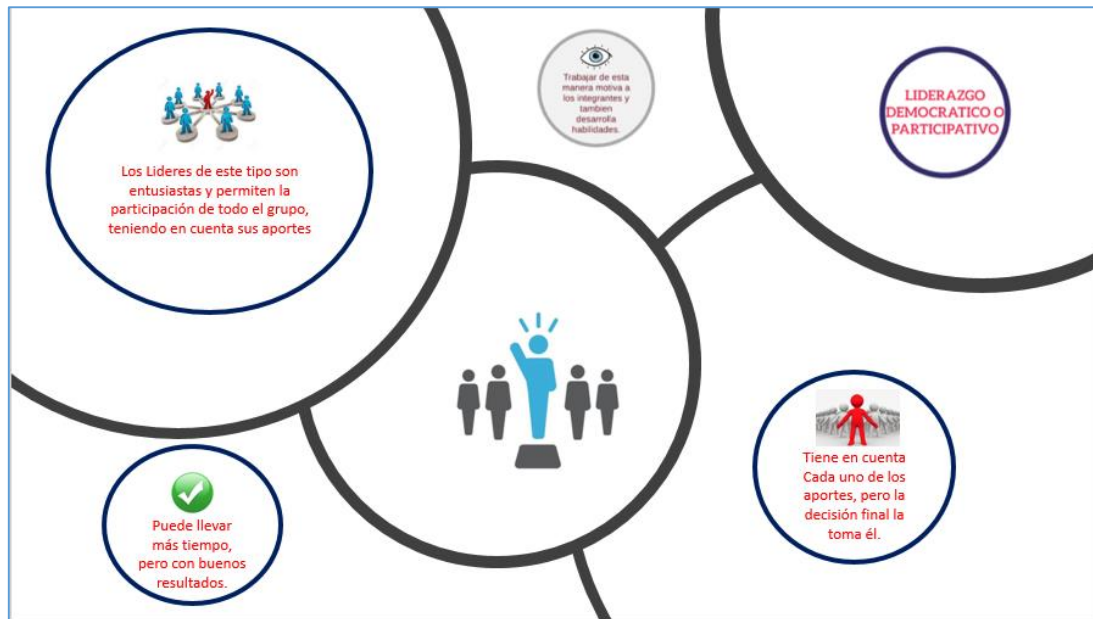


Figura 22 Ventajas del estilo de liderazgo democrático-participativo

Fuente: Elaboración propia

6.4.1.2 Plan de capacitación para fortalecer competencias y potenciar la formación y desarrollo del área de Ingeniería de Software.

El propósito principal de proponer un plan de capacitación es para fortalecer las competencias y potenciar el desarrollo del departamento, ya que de momento no se cuenta con un plan de capacitación específico para las necesidades encontradas por parte de los líderes, para los colaboradores se propone un plan de capacitación de temas específicos o claves del área. Según los resultados obtenidos en las entrevistas individuales y en las encuestas, se logró detectar que por parte de los líderes no brindan retroalimentación constante a los colaboradores, de los tres supervisores del área, solamente uno de ellos proporciona retroalimentación constante, otro la brinda cada tres meses y el otro supervisor la da cada seis meses. El fin principal de este plan de capacitación para líderes es poder desarrollar esta competencia y así fortalecer la gestión del talento humano. Esto se propone realizarlo con capacitaciones en temas de desarrollo y fortalecimiento de competencias dirigidas a los líderes del área. Por parte de

los subalternos se detectó que no cuentan con planes de formación y desarrollo, lo que se busca con este plan de capacitación para ellos es brindar nuevos conocimientos, fortalecer habilidades y aptitudes con el fin de que pueda haber posibles sucesores para puestos claves que se presenten en el área, esto se propone realizarlo con entrenamiento cruzado entre los diferentes puestos del departamento.

6.4.1.3 Herramienta para control y seguimiento de la delegación de actividades

Con el propósito de fortalecer la gestión y dirección del talento humano en el área de Ingeniería de Software de la institución bancaria, se sugiere la implementación de una herramienta que permita la óptima delegación de actividades asignadas a los subalternos, con el fin de brindar seguimiento a cada una de ellas de manera más eficiente, esto también permitiría una retroalimentación constante a los colaboradores ya que se busca trabajar con tiempos de repuestas más óptimos para evitar los problemas que se presentan actualmente. Esto fue detectado a través de las entrevistas con los líderes del área y soportado con las encuestas por parte de los subalternos.

La herramienta está adaptada para la delegación de actividades por parte de la línea de mando, el supervisor colocará la asignación de actividad, responsable, días de cumplimiento y grado de importancia, esto facilitará la gestión y dirección de los equipos.

A continuación, se presenta la herramienta de delegación propuesta:

ACTIVIDADES ASIGNADAS

Tarea	Responsable	Prioridad	Días para culminar	Estado	Fecha de inicio	Fecha de vencimiento	Porcentaje Tiempo	Porcentaje completado	¿Finalizada o vencida?	Notas
Curso a desarrollar capacitacion		Normal	14	No iniciada	1/12/2021	15/12/2021	7%	0%		
Tarea 2		Baja	7	Completada	25/11/2021	2/12/2021	100%	75%		
Tarea 3		Baja	28	En curso	9/11/2021	7/12/2021	82%	100%		
		Alta	30	Completada	9/11/2021	9/12/2021	77%	100%	Finalizado	
Tarea 4		Normal	8	No iniciada	29/11/2021	7/12/2021	38%	50%		
Tarea 5		Alta	2	En curso	30/11/2021	2/12/2021	100%	0%		

Figura 23 Herramienta de delegación de actividades

Fuente: Elaboración propia

6.4.2 Desarrollo de los elementos necesarios

6.4.2.1 Análisis FODA estratégico

Es una de las herramientas más comunes que brindan información sobre el tema que se desea desarrollar, identificando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Es una metodología sencilla pero poderosa que sirve para ponderar las fortalezas y debilidades de la organización, así como las oportunidades y amenazas externas.

El fin principal de hacer uso de esta herramienta, es identificar las bases necesarias para diseñar un plan de acción estratégico que ayudará a la mejoría para la resolución de los problemas identificados en el área de Ingeniería de Software, logrando maximizar las oportunidades con las que cuenta la empresa y así mismo protegerse de las amenazas a futuro.

A continuación, se detalla el proceso para la realización del análisis FODA:

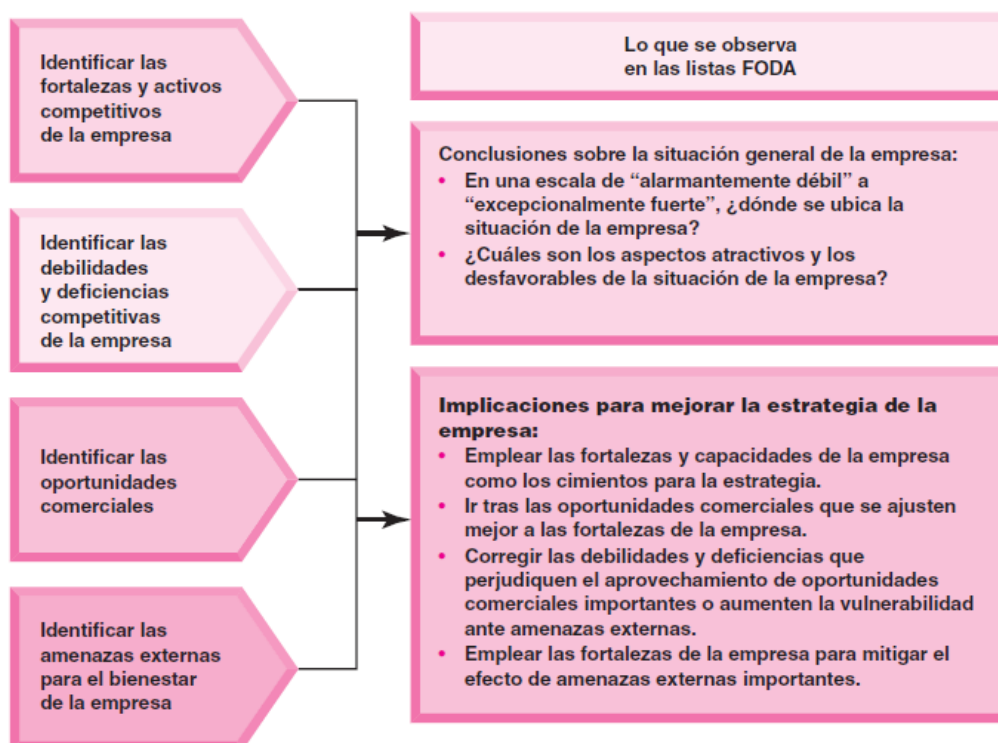


Figura 24 Pasos del análisis FODA

Fuente: (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012).

6.4.2.2 DNC (Diagnóstico de necesidades de capacitaciones)

Esta herramienta permite hacer un análisis de las necesidades de capacitación que se presentan en el área de Ingeniería de Software, con el fin de capacitar y/o entrenar a los miembros del departamento. El DNC se realiza con los resultados obtenidos de diferentes herramientas que brindan las necesidades detectadas, algunas de estas herramientas pueden ser: Evaluación 360, evaluación de desempeño, test por competencias, entre otras.

Una vez obteniendo los resultados de la herramienta aplicada para detectar las necesidades, se procede a completar el formato de diagnóstico de necesidades de capacitación.

Tabla 13 Procedimiento del formato DNC

Objetivo: Identificar las competencias, habilidades y aptitudes a reforzar de acuerdo a los resultados obtenidos de las herramientas de medición aplicadas.
Procedimiento
<ol style="list-style-type: none">1. De acuerdo con los resultados obtenidos de las herramientas que utiliza la institución bancaria para la medición del desempeño, identificar las necesidades reflejadas.2. Llenar el formato de DNC de los colaboradores y/o líderes, colocar la información, identificándola por prioridad en tiempo y área de formación.

A continuación, se presentan los formatos propuestos de DNC para el área de Ingeniería de Software, tanto para líderes como para subalternos.

Diagnóstico de Necesidades de Capacitación para Líderes			
Área de Ingeniería de Software			
Puesto:			
Responsable: _____		Fecha: _____	
Necesidad	Prioridad en tiempo	Área de formación	
Necesidad detectada 1			
Necesidad detectada 2			
Necesidad detectada 3			
Necesidad detectada 4			
Necesidad detectada 5			
Necesidad detectada 6			
Coloque la necesidad detectada de capacitación que considere necesaria reforzar, con el fin de elevar la productividad y mejorar los resultados. Indicando según la siguiente clave			
Prioridad en tiempo		Área de formación	
1	Urgente (3 meses)	A	Para Administrar
2	Mediano plazo (3-6 meses)	B	Para Diseñar
3	Largo plazo (6 meses-1 año)	C	Para Ejecutar
		D	Como Usuario
_____		_____	
Firma de responsable		Firma de Recursos Humanos	

Figura 25 Formato DNC para líderes

Fuente: Elaboración propia

Diagnóstico de Necesidades de Capacitación Área de Ingeniería de Software											
Responsable: _____						Fecha: _____					
Puesto	Colaborador	Necesidad detectada 1	Prioridad en tiempo y área de formación	Necesidad detectada 2	Prioridad en tiempo y área de formación	Necesidad detectada 3	Prioridad en tiempo y área de formación	Necesidad detectada 4	Prioridad en tiempo y área de formación	Necesidad detectada 5	Prioridad en tiempo y área de formación
Coloque la necesidad detectada de capacitación que considere necesaria reforzar, con el fin de elevar la productividad y mejorar los resultados. Indicando según la siguiente clave											
Prioridad en tiempo		Área de formación									
1	Urgente (3 meses)	A									
2	Mediano plazo (3-6 r)	B									
3	Largo plazo (6 mese	C									
		D									
Firma de responsable						Firma de Recursos Humanos					

Figura 26 Formato DNC para subalternos

Fuente: Elaboración propia

6.4.2.3 Plan de capacitación

El plan de capacitación permite adquirir nuevos conocimientos, reforzar competencias y aptitudes que logran una óptima gestión del talento, formación y desarrollo profesional. Como parte de la propuesta, se sugiere a la institución bancaria, hacer uso de los servicios que brinda la Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa, esta empresa ofrece un catálogo de capacitaciones, talleres y cursos anualmente.

Se busca un impacto positivo de medición, logrando una mayor productividad por parte del área en general, aminorando los atrasos en la resolución de problemas, solicitudes de seguimiento requeridas por el resto de las áreas de la institución bancaria, entrega de proyectos en tiempo y forma. El plan de capacitación no solo busca cumplir un KPI, este también aporta a un mejor servicio de calidad por parte de los colaboradores y satisfacción por el resto de las áreas.

Tabla 14 Procedimiento formato plan de capacitación

Objetivo: Adquirir nuevos conocimientos, fortalecer las competencias y habilidades del personal del área de Ingeniería de Software.
Procedimiento
<ol style="list-style-type: none">1. Identificar por medio del DNC los puntos a reforzar.2. Solicitar apoyo a RRHH con empresas que ofrezcan servicio de capacitación, talleres o cursos referentes a las necesidades detectadas.3. Calendarizar las capacitaciones que se desean recibir.

A continuación, se presenta el formato propuesto de plan de capacitación del área de Ingeniería de Software.

General	Tema /Curso	Proveedor	Variable operacional	Responsable del Curso	Duración	Fecha de inicio	Lideres							Subal jermos			
							1	2	3	4	5	6	7		8		
	Logrando objetivos a través de la disciplina	CRECERH	Cultura organizacional		2	ene/2022	✓	✓									2
	Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva	CRECERH	Desarrollo profesional		2	feb/2022	✓	✓									2
	Formación de formadores- training of the trainers	CRECERH	Desarrollo profesional		4	mar/2022	✓	✓									2
	Relaciones interpersonales efectivas	CRECERH	Cultura organizacional		4	abr/2022	✓	✓									2
	Administración efectiva del tiempo	CRECERH	Cultura organizacional		4	may/2022	✓	✓									2
	Productividad en el trabajo	CRECERH	Desarrollo profesional		4	jun/2022	✓	✓									2
	Organización y planificación del trabajo	CCIT	Cultura organizacional		8	jul/2022	✓	✓									2
							✓	✓									2
							✓	✓									2
							✓	✓									2
																	0
																	0
																	0
																	0
							10	10	0	0	0	0	0	0	0	0	13

Figura 27 Formato plan de capacitación general

Fuente: Elaboración propia

Tema /Curso	Proveedor	Variable operacional	Responsable del Curso	Duración	Fecha de inicio	Lideres							Subal jermos				
						1	2	3	4	5	6	7		8			
Liderazgo en teletrabajo / home office	CRECERH	Liderazgo		4	ene/2022	✓	✓										1
Toma de decisiones (Las prioridades de los líderes)	CRECERH	Liderazgo		2	ene/2022	✓	✓										1
DNC- Detección de necesidades de capacitación	CRECERH	Desarrollo profesional		2	ene/2022	✓	✓										1
Diagnóstico de habilidades directivas	CRECERH	Desarrollo profesional		1	feb/2022	✓	✓										1
Empowerment y compromiso laboral	CRECERH	Cultura organizacional		4	feb/2022	✓	✓										1
Planificación estratégica del talento humano	CRECERH	Liderazgo		4	mar/2022	✓	✓										1
Estrategias de retención del talento humano	CRECERH	Cultura organizacional		4	mar/2022	✓	✓										1
Comunicación asertiva y efectiva	CRECERH	Cultura organizacional		4	abr/2022	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	1
Sensibilización para el cambio y mejora continua	CRECERH	Desarrollo profesional		2	abr/2022	✓	✓										1
Supervisión efectiva	CRECERH	Liderazgo		2	may/2022	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	1
Gestión por resultados	CRECERH	Cultura organizacional		2	may/2022	✓	✓										1
Estrategias de comunicación interna para líderes	CRECERH	Liderazgo		2	jun/2022	✓	✓										1
Coaching como herramienta de apoyo organizacional	CRECERH	Liderazgo		6	jun/2022	✓	✓										1
Motivándonos rumbo al éxito	CRECERH	Cultura organizacional		1	jul/2022	✓	✓										1
Liderazgo situacional	CRECERH	Liderazgo		3	jul/2022	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	1
Liderazgo generacional	CRECERH	Liderazgo		3	ago/2022	✓	✓										1
Manejo y resolución de conflictos	CRECERH	Liderazgo		2	ago/2022	✓	✓										1
Planeación estratégica	CRECERH	Liderazgo		12	sept/2022	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	1
Compromiso y empoderamiento	CRECERH	Cultura organizacional		2	sept/2022	✓	✓										1
Delegación efectiva	CRECERH	Liderazgo		4	oct/2022	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	1
Motivación e inspiración laboral	CRECERH	Cultura organizacional		2	oct/2022	✓	✓										1
Gestión del personal basado en liderazgo	CCIT	Liderazgo		8	nov/2022	✓	✓										1
Formación de equipos de alto desempeño	CCIT	Desarrollo profesional		8	dic/2022	✓	✓										1
De jefe a líder	CCIT	Desarrollo profesional		8	dic/2022	✓	✓										1
						24	11	24									17

Figura 28 Formato de capacitación para líderes

Fuente: Elaboración propia

1. El supervisor/jefe inmediato debe gestionar la solicitud de entrenamiento por medio del formato.
2. El entrenamiento será negociado con el supervisor/jefe del área en la que se desea hacer el entrenamiento, verificando horas y días según les convenga.
3. Al finalizar el entrenamiento, el colaborador participante deberá presentar un informe que valide el aprendizaje obtenido durante el entrenamiento.
4. El informe debe anexarse al expediente del colaborador con el fin de que quede constancia de su ejecución.

A continuación, se presenta el formato sugerido:

FORMATO DE SOLICITUD DE ENTRENAMIENTO CRUZADO

Nombre de la persona que realizará el entrenamiento	
Cargo	
Departamento	
Fecha	

Objetivo: Adquirir un conocimiento y comprensión integral del negocio.

Dirigido a: Supervisores y subalternos

Procedimiento:

- El jefe inmediato gestionará la solicitud de entrenamiento
- El entrenamiento será autorizado y negociado con el área en la que se realizaría el entrenamiento.
- Al finalizar el entrenamiento el participante deberá presentar un informe de aprendizaje a su jefe inmediato con copia a RRHH para anexar a su expediente.

Objetivos y horarios sugeridos:

1. Puesto en la que desea se realice el entrenamiento:

2. Favor exponer los objetivos que se desea alcanzar con este entrenamiento:

3. ¿Por cuánto tiempo desea se lleve a cabo este entrenamiento?

4. ¿Cuáles son los días y horarios en los que sugiere se puede llevar a cabo este entrenamiento?

Nombre y firma de jefe inmediato:	
Nombre y firma de jefe de área en la que se realizará el entrenamiento:	
Nombre y firma de Gerente de Área en la que se realizará el entrenamiento:	

6.4.2.5 Herramienta de delegación de actividades

Se propone una herramienta que permita la delegación y seguimiento de actividades a los colaboradores del área de forma estandarizada, con el fin de gestionar de manera óptima la gestión del talento humano a través de esta herramienta.

El formato de herramienta se encuentra en el anexo 7.

6.4.3 Medidas de control

6.4.3.1 Evaluación de capacitación

Esta herramienta de medición permite evaluar las capacitaciones, cursos o talleres que el personal del área de Ingeniería de Software reciba. Con el propósito de evaluar el conocimiento adquirido en la misma.

A continuación, se presenta el formato sugerido:

ENCUESTA DE EVALUACION DE CAPACITACIÓN

NOMBRE CURSO:	
INSTRUCTOR:	
FECHA:	
DURACION TOTAL DEL CURSO:	

¡Tu opinión es muy importante! Por lo que te pedimos que marques la respuesta que consideres más acertada en las siguientes preguntas y contestes todas las preguntas con letra de molde.

1. ¿La capacitación impartida fue clara?

5.Totalmente de acuerdo	4.De acuerdo	3.Indeciso	2.En Desacuerdo	1.Totalmente en Desacuerdo
-------------------------	--------------	------------	-----------------	----------------------------

2. ¿Los conceptos que se expusieron en el curso te serán útiles?

5.Totalmente de acuerdo	4.De acuerdo	3.Indeciso	2.En Desacuerdo	1.Totalmente en Desacuerdo
-------------------------	--------------	------------	-----------------	----------------------------

3. Mi mayor beneficio en este curso ha sido:

4. ¿Este curso cubrió tus expectativas?

SI__NO__

Porqué _____

5. En una escala del 1 al 10 que nota le pondrías a este curso: _____

6. Opinión principal sobre los aspectos de contenido y/o facilitador

Positivos: _____

Negativos: _____

7. Especifique al menos 4 acciones concretas que aplicará en su trabajo.

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

¡Gracias!

6.4.3.2 Minuta de seguimiento de capacitación

El fin principal de la minuta de seguimiento de capacitación es conocer el estatus de las capacitaciones agendadas en el plan de capacitación, los estatus son:

- Completado
- En proceso
- Reprogramar

A continuación, se presenta el formato sugerido:

Reunión Seguimiento Capacitación

Objetivo General: Contribuir a la excelencia operativa a través del cumplimiento del plan de formación de los colaboradores.

Fecha: mensual

Responsable:

N	Tema	Status
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		

Otros comentarios:

- _____
- _____
- _____

6.4.3.3 Informe de entrenamiento cruzado

Este informe permite la validación de que el entrenamiento cruzado se ejecutó, en este se detallarán datos como puesto y área del departamento en donde se realizó, tiempo de duración, se explicarán los temas desarrollados y el conocimiento adquirido.

A continuación, se presenta el formato sugerido:

Informe de entrenamiento cruzado

Área de Ingeniería de Software

Colaborador: _____

Nombre del área en la que realizado el entrenamiento: _____

Fecha: _____

Contenido:

- Puesto y área en la que se realizó el entrenamiento
- Objetivos de aprendizaje

- Temas desarrollados
- Memoria de aprendizaje de cada tema
- Cantidad de tiempo de entrenamiento por tema y área

Medición del Impacto del entrenamiento:

- ¿Considera usted que los objetivos de aprendizaje planteados fueron logrados? Favor explicar
- ¿Cuáles han sido sus aprendizajes más significativos?

Anexos:

- Fotografías en el área de entrenamiento
- Bibliografía si se ha utilizado
- Asesores del mes

6.5 Cronograma de implementación y presupuesto

Cronograma de implementación y presupuesto																										
Actividad	Frecuencia	Presupuesto	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
DNC	Semestral	L -																								
Plan de capacitaciones	Semestral	L 30,000.00																								
Entrenamiento cruzado	Mensual	L -																								
Herramienta de delegación de actividades	Diario	L -																								

6.6 Concordancia de los segmentos de la tesis con la propuesta

Capítulo I			Capítulo II	Capítulo III			Capítulo V	Capítulo VI	
Título de investigación	Objetivo general	Objetivos específicos	Teorías /Metodologías de sustento	Variables	Poblaciones	Técnicas	Conclusiones	Nombre de la propuesta	Objetivos propuestos
Análisis y diseño de plan estratégico para un liderazgo óptimo para el área de Ingeniería de Software de la institución bancaria	Proponer un plan de acción mediante un estudio de las causas principales o factores que conllevan a la toma de decisiones y dirección del personal en el área de Ingeniería de Software de la institución bancaria, con el fin de lograr mejoras a través de herramientas que ayuden a optimizar la gestión del talento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Describir el proceso actual que se sigue en la toma de decisiones y acciones en la gestión del talento humano en el departamento de Ingeniería de Software. 2. Analizar las posibles soluciones que lograrán optimizar la gestión del talento humano. 3. Proponer un plan estratégico para el uso de 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Teoría de gestión del talento humano. 2. Liderazgo: *Teorías X y Y *Modelos de liderazgo según Kurt Lewin 	<p>Cultura organizacional</p> <p>Desarrollo profesional</p> <p>Liderazgo</p>	<p>Líderes (supervisores)</p> <p>Subalternos</p>	<p>Entrevista individual</p> <p>Encuesta</p>	<p>Se observó que no hay autonomía en la toma de decisiones en cuanto a la gestión del talento humano, de los tres supervisores del departamento solamente uno de ellos cuenta con mayor libertad para tomar ciertas decisiones.</p> <p>De los tres supervisores del área, solamente uno de ellos mencionó que cuenta con una herramienta que le ayuda a gestionar a su equipo delegando las</p>	<p>Plan estratégico para la óptima gestión del liderazgo en el área de Ingeniería de Software de la institución bancaria.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Homogeneizar el estilo de liderazgo democrático-participativo con la línea de mando del área mediante recursos que permitan socializarlo en el departamento. 2. Proponer un plan de capacitación que fortalezca las competencias tanto de los líderes como de los subalternos con el fin de potenciar su formación y desarrollo profesional. 3. Proponer una herramienta que permitan optimizar la

	humano del departamento.	herramientas que mejoren la gestión y dirección del talento humano.					<p>actividades correspondientes por puesto, cabe mencionar que esta herramienta fue elaborada por el supervisor y no proporcionada por parte del área de trabajo. Desde el punto de vista de los subalternos, el 64% de los colaboradores, consideran que no hay un entrenamiento constante ni formación por parte de su líder, lo que es importante ya que este punto es parte de la óptima gestión del talento humano.</p> <p>Tanto los líderes del área como los subalternos manifiestan la necesidad de herramientas estratégicas que ayuden a optimizar la</p>	delegación de actividades en tiempo y forma con el fin de gestionar al equipo de manera adecuada y así poder brindar retroalimentación constante de acuerdo a los resultados.
--	--------------------------	---	--	--	--	--	---	---

							gestión y dirección del talento humano, esto a través de herramientas como ser: planes de formación y desarrollo para los subalternos.		
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (AJOICA), R. d. (2018). *Gestión joven*. Obtenido de http://elcriterio.com/revista/contenidos_18/13.pdf
- Alles, M. (2009). *Nuevo Enfoque Diccionario de Competencias la Triología Las 60 competencias más utilizadas*. México: Ediciones Granica México S.A.
- Armas Ortega, Y. M., Llanos Encalda, M. d., & Traverso Holguín, P. A. (2017). *Gestión del Talento Humano y Nuevos Escenarios Laborales*. Ecuador: Universidad ECOTEC.
- Bohlander, G. W., Snell, S. A., & Morris, S. S. (2018). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F.: Cengage Learning Editores.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. España: MC Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Confidencial. (2020). *Informe de Gestión y Sostenibilidad 2020*.
- Daley, B. (2021). *The Conversation US. Inc.* Obtenido de <https://theconversation.com/aumenta-a-nivel-mundial-la-presencia-de-mujeres-en-puestos-de-direccion-161260>
- Data, C. A. (2021). *Desarrollo Humano sostenible en Centroamérica*. Obtenido de https://www.centralamericadata.com/es/search?q1=content_es_le:%22desarrollo+humano+sostenible%22

- Economía, A. (2015). *mba & educación ejecutiva*. Obtenido de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/ranking-de-empresas-que-mas-promueven-el-liderazgo-en-la-region>
- Empresas, M. (27 de Julio de 2021). *Mandomedio Empresas*. Obtenido de <https://mandomedio.com/colombia/blog/liderazgo-organizacional-como-beneficia-a-mi-equipo-de-trabajo/>
- Gutiérrez Galindo, D. L., Coronado Gutiérrez, J. O., Arredondo Lucio, J. A., & Méndez Cabrera, O. (2013). *Estrategias Empresariales*. México: Lagares.
- Ham, A. (2020). *El impacto económico social de la pandemia COVID-19 y recomendaciones de política para Honduras*. Honduras: Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo, Universidad de los Andes.
- Internacional, F. M. (Octubre de 2020). *Fondo Monetario Internacional*. Obtenido de <https://www.imf.org/en/publications/reo?page=2>
- Kotter, J. P. (1999). *La verdadera labor de un líder*. Estados Unidos: Harvard bussiness review press.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Estados Unidos: Harvard bussiness review press.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2012). *Sistemas de Información Gerencial*. México: Pearson.
- Lledó, P. (2013). *Director de Proyectos*. Canadá: Pablo Lledó.
- Lussier Ph.D., R. N., & Achua, C. F. (2010). *Liderazgo Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: CENGAGE Learning .
- Maxwell, J. C. (2011). *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*. Tennessee, E.E.U.U.: Grupo Nelson.

- Porter, M. E. (2015). *Estrategia Competitiva*. México: Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. E. (2015). *Ventaja Competitiva*. México: Patria.
- QuestionPro. (2021). *QuestionPro*. Obtenido de QuestionPro:
<https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-la-escala-de-likert-y-como-utilizarla/>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson .
- Rubió, T. (2016). *Recursos Humanos: Dirección y Gestión de Personas en las Organizaciones*.
Barcelona: OCTAEDRO, S.L.
- Sampieri, R. H. (2008). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill.
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Senge, P. (2010). *La Quinta Disciplina*. Argentina: Granica S.A.
- Simón, M. (2003). *Principios de economía*. Madrid: Pearson Education.
- Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & Strickland, A. J. (2012). *Administración Estratégica*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Velasco, J. M. (2013). *Representaciones conceptuales de los atributos del liderazgo y de inteligencia emocional en la significación de un líder ideal para el siglo XXI en un contexto organizacional*. México: Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Veloso, P. (30 de Marzo de 2020). *Visma Blog*. Obtenido de <https://latam.visma.com/blog/la-tecnologia-un-gran-aliado-para-rrhh-en-tiempos-de-covid-19/>
- Wayne, M. R. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Education.
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2011). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. México: Pearson Education.

ANEXOS

Anexo 1. Formato de encuesta



ENCUESTA

Somos estudiantes de la Maestría en Dirección Empresarial orientada en Recursos Humanos de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC) y estamos desarrollando la siguiente encuesta con el fin de realizar un análisis de la gestión y dirección del talento humano en el área de Ingeniería de Software. Por lo que su participación será de mucho beneficio para este estudio. Sus respuestas serán totalmente confidenciales y con fines educativos.

Instrucciones: Lea cuidadosamente y seleccione su o sus respuestas de acuerdo con la pregunta.

Datos generales:

Género:

- a. Masculino
- b. Femenino

Edad:

- a. De 18 a 28 años
- b. De 29 a 38 años
- c. De 39 a 48 años
- d. De 49 años y más

Nivel educativo:

- a. Secundaria completa
- b. Pasante universitario
- c. Pregrado completo

- d. Pasante de postgrado
- e. Postgrado culminado
- f. Doctorado

Puesto:

- a. Analista programador I
- b. Analista programador II
- c. Ingeniero de Software
- d. Consultores

Antigüedad en la organización

- a. Menos de 1 año
- b. De 1 a 2 años
- c. De 2 a 5 años
- d. De 5 a 10 años
- e. Más de 10 años

4. ¿Considera que la gestión del talento que se maneja actualmente en el área de Ingeniería de Software es la adecuada?

- a. Muy desacuerdo
- b. Poco desacuerdo
- c. Ni en acuerdo ni desacuerdo
- d. De acuerdo
- e. Muy de acuerdo

5. ¿Su jefe inmediato proporciona una comunicación efectiva en su gestión como líder?

- a. Muy desacuerdo

- b. Poco desacuerdo
- c. Ni en acuerdo ni desacuerdo
- d. De acuerdo
- e. Muy de acuerdo

6. ¿Su jefe inmediato le brinda retroalimentación asertiva constantemente?

- a. Muy desacuerdo
- b. Poco desacuerdo
- c. Ni en acuerdo ni desacuerdo
- d. De acuerdo
- e. Muy de acuerdo

7. ¿Su jefe inmediato promueve la cultura organizacional en la gestión de su equipo de trabajo?

- a. Muy desacuerdo
- b. Poco desacuerdo
- c. Ni en acuerdo ni desacuerdo
- d. De acuerdo
- e. Muy de acuerdo

8. ¿Considera que la toma de decisiones por parte de la línea de mando es la más óptima y va orientada a la correcta solución de la situación que se presente?

- a. Muy desacuerdo
- b. Poco desacuerdo
- c. Ni en acuerdo ni desacuerdo
- d. De acuerdo
- e. Muy de acuerdo

9. ¿Su jefe inmediato es autónomo o depende mucho de las otras líneas de mando para la toma de decisiones y gestión de su equipo?

- a. Muy desacuerdo
- b. Poco desacuerdo
- c. Ni en acuerdo ni desacuerdo
- d. De acuerdo
- e. Muy de acuerdo

10. ¿Su jefe inmediato toma en cuenta sus habilidades y fortalezas para el óptimo desempeño de su trabajo?

- a. Muy desacuerdo
- b. Poco desacuerdo
- c. Ni en acuerdo ni desacuerdo
- d. De acuerdo
- e. Muy de acuerdo

11. ¿Considera importante los planes de formación y desarrollo para su crecimiento profesional?

- a. Muy desacuerdo
- b. Poco desacuerdo
- c. Ni en acuerdo ni desacuerdo
- d. De acuerdo
- e. Muy de acuerdo

12. ¿Su jefe inmediato lo entrena constantemente y se asegura de que tenga la suficiente formación para su desarrollo profesional?

- a. Muy desacuerdo
- b. Poco desacuerdo

- c. Ni en acuerdo ni desacuerdo
- d. De acuerdo
- e. Muy de acuerdo

13. ¿Considera que su equipo de trabajo está lo suficientemente comprometido de acuerdo con la gestión de su líder?

- a. Muy desacuerdo
- b. Poco desacuerdo
- c. Ni en acuerdo ni desacuerdo
- d. De acuerdo
- e. Muy de acuerdo

14. ¿Su jefe inmediato respeta el equilibrio entre vida personal y vida laboral?

- a. Muy desacuerdo
- b. Poco desacuerdo
- c. Ni en acuerdo ni desacuerdo
- d. De acuerdo
- e. Muy de acuerdo



ENTREVISTA

Datos generales

Nivel educativo:

Puesto:

Años de antigüedad:

Cultura

1. ¿Cómo se asegura que la visión, misión, objetivos y valores de la organización estén presentes en sus colaboradores?
2. Explique cómo los miembros de su equipo están comprometidos con el éxito de la organización.
3. ¿Considera que una óptima gestión y dirección del talento humano, obtendrá beneficio para la cultura de la empresa? ¿Cómo cuáles?
4. Como líder, ¿maneja una comunicación efectiva y fluida con sus colaboradores?
5. ¿Cómo ha manejado la adaptación al cambio durante el último año, y de qué manera lo gestiona con su equipo de trabajo?

Desarrollo profesional

6. ¿Cuenta con un plan de formación y desarrollo para sus colaboradores, con el fin de potenciar sus competencias para un mejor desempeño profesional? Explique brevemente.

7. ¿Qué hace para desarrollar las competencias de sus colaboradores para potenciar al máximo su desempeño?

Liderazgo

8. ¿Tiene autonomía al momento de la toma de decisiones respecto a la gestión y dirección de su equipo o depende mucho de las líneas de mando? Explique brevemente.
9. Explique el método que utiliza para delegar funciones y dirigir a su equipo de trabajo.
10. ¿Cuáles son los métodos que utiliza para la resolución de problemas en su área de trabajo?
11. Explique cómo logra mantener motivado a su equipo.
12. Al momento de la toma de decisiones, ¿involucra participativamente a sus colaboradores o prefiere hacerlo por si solo? Explique brevemente
13. ¿Cada cuánto ofrece retroalimentación a sus colaboradores y de qué manera lo hace?

GLOSARIO

- Autocrático: Relativo a la persona autócrata, persona que gobierna por uno mismo o de la autocracia de un sistema de gobierno que se ejerce por una sola persona.
- Autonomía: Capacidad de los sujetos para establecer reglas de conducta para sí mismos y sus relaciones con los demás, dentro de los límites que la ley señala.
- Balanced Score Card: Es una herramienta de planificación y dirección que permite enlazar estrategias y objetivos con indicadores y metas.
- Coalición: Alianza entre personas o estados para el logro de un fin.
- Congruencia: Relación lógica entre dos acciones o elementos de un discurso.
- Cohesión: Acción o efecto de reunirse o adherirse a las cosas entre sí o la materia que están formadas.
- Coercitivo: Sirve para reforzar la voluntad o conducta de alguien.
- Dashboards: Es una interfaz de usuario que puede presentar algo de semejanza con el panel de control donde se organiza y presenta información de una manera fácil de leer.
- Delegar: Dar una persona autorización a otra para que obre en su representación en algún asunto.
- Diagnóstico de necesidades de capacitación: Es el proceso mediante el cual se identifican las áreas de oportunidad de conocimiento, desarrollo de habilidades y/o aptitudes de un colaborador dentro de una organización.
- Dotación: Equipar, proveer a una persona o cosa de alguna característica o cualidad que la mejore.
- Escala de Likert: Método de medición utilizado por los investigadores con el objetivo de evaluar la opinión y actitudes de las personas.
- Homogeneizar: Uniformizar la composición o estructura de los elementos de un compuesto mediante procesos.

- Inercia: la inercia organizacional es realizar los mismos procedimientos y esquemas por costumbre a hacerlo de la misma manera siempre.
- Ingeniería de software: Departamento de desarrollo encargado de suplir las necesidades informáticas a las diferentes áreas de la institución bancaria.
- Laissez faire: es una expresión francesa cuyo significado es “dejen hacer, dejen trabajar”.
- Plan de formación y desarrollo: Es el conjunto de acciones destinadas para mejorar las cualidades y habilidades de los empleados de una organización, con el objetivo de seguir siendo competitiva.
- Operacionalización: Clarificación de significado de variables que forman parte de un estudio concreto, indica las actividades u operaciones necesarias para medir o manipular una variable.
- Optimización: Capacidad de hacer o resolver alguna cosa de la manera más eficiente posible.
- Sinergia: Significa cooperación, trabajar en conjunto.
- Subalterno: Persona que está bajo las ordenes de otra persona.
- Teletrabajo: Trabajo que se realiza desde un lugar fuera de la empresa, utilizando las redes de comunicación para cumplir con las cargas asignadas.