



**FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**PROPUESTA PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO
LABORAL EN EL DEPARTAMENTO DE COBROS, BANCO
PROMERICA TEGUCIGALPA, 2025**

**SUSTENTADO POR:
ANSELMA YAMILETH ROSALES PAVON
LUDWIN ISMAEL FLORES GARCIA**

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

**MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZAN, HONDURAS, C.A.

OCTUBRE, 2025

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTORA
ROSALPINA RODRÍGUEZ**

**VICERRECTOR ACADÉMICO NACIONAL
JAVIER ABRAHAM SALGADO LEZAMA**

**SECRETARIO GENERAL
ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**DECANA FACULTAD DE POSTGRADO
ANA DEL CARMEN RETTALLY VARGAS**

**PROPUESTA PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO
LABORAL EN EL DEPARTAMENTO DE COBROS, BANCO
PROMERICA TEGUCIGALPA, 2025**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN**

DIRECCIÓN EMPRESARIAL

ASESORA METODOLÓGICA

VIANNEY PATRICIA VILLALTA RIVERA

MIEMBROS DE LA TERNA:

NOMBRE COMPLETO EVALUADOR 1

NOMBRE COMPLETO EVALUADOR 2

NOMBRE COMPLETO EVALUADOR 3

DERECHOS DE AUTOR

© Copyright 2025
Anselma Yamileth Rosales Pavón
Ludwin Ismael Flores García

Todos los derechos son reservados.



FACULTAD DE POSTGRADO

PROPUESTA PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL EN EL DEPARTAMENTO DE COBROS, BANCO PROMERICA TEGUCIGALPA, 2025

**ANSELMA YAMILETH ROSALES PAVON
LUDWIN ISMAEL FLORES GARCIA**

Resumen

La investigación analizó el impacto del estilo de liderazgo y el clima organizacional en el Departamento de Cobros de Banco Promerica, Tegucigalpa, con el propósito de identificar oportunidades de mejora en la gestión del talento humano y la eficiencia operativa. Se aplicó un enfoque cuantitativo con diseño no experimental, transversal y descriptivo. La población estuvo conformada por 82 colaboradores, utilizando una muestra probabilística y encuestas como técnica principal. Se emplearon dos instrumentos: una encuesta de clima laboral y un test de estilo de liderazgo en tercera persona, lo que permitió caracterizar tendencias y percepciones sobre los mandos medios. Los hallazgos evidenciaron la coexistencia de estilos democráticos y autoritarios, predominando el primero, aunque con desafíos en cargas laborales, reconocimiento y formación, proponiéndose estrategias para fortalecer cohesión, motivación y productividad.

Palabras claves: (Clima organizacional, Eficiencia, Liderazgo, Motivación, Talento humano).



POSTGRADUATE FACULTY

PROPOSAL FOR THE OPTIMIZATION OF WORK PERFORMANCE IN THE COLLECTIONS DEPARTMENT, BANCO PROMERICA TEGUCIGALPA, 2025

**ANSELMA YAMILETH ROSALES PAVON
LUDWIN ISMAEL FLORES GARCIA**

Abstract

The research analyzed the impact of leadership style and organizational climate in the Collections Department of Banco Promerica, Tegucigalpa, with the purpose of identifying opportunities for improvement in human talent management and operational efficiency. A quantitative approach was applied with a non-experimental, cross-sectional, and descriptive design. The population consisted of 82 collaborators, using a probabilistic sample and surveys as the main data collection technique. Two instruments were used: an organizational climate survey and a leadership style test in the third person, which allowed the characterization of trends and perceptions regarding middle management. The findings revealed the coexistence of democratic and authoritarian styles, with the former being predominant, although challenges were identified in workload distribution, recognition, and training. Based on these results, strategies were proposed to strengthen cohesion, motivation, and productivity.

Keywords: (Efficiency, Human Talent, Leadership, Motivation, Organizational Climate).

DEDICATORIA

Quiero expresar mi más profundo y sincero agradecimiento a Dios, por ser mi guía constante, mi fortaleza en los momentos de incertidumbre y la luz que ha iluminado cada paso de este camino. Su presencia ha sido fundamental para mantenerme firme, serena y resiliente frente a los desafíos que este proceso ha implicado. Gracias por brindarme la claridad, la fuerza necesaria para continuar, incluso en los momentos más difíciles. A mi familia, en especial a mi madre, a mi esposo, a mis hijos, les debo una parte esencial de este logro. Su amor incondicional, su compañía constante, su apoyo firme han sido pilares fundamentales a lo largo de esta etapa académica. Gracias por su paciencia, por comprender mis ausencias, por alentarme cuando flaqueaba y por ser mi principal fuente de motivación y equilibrio emocional. Este logro no sería posible sin ustedes. A cada uno, mil gracias.

Anselma Yamileth Rosales Pavón

A Dios, por ser mi guía en cada paso de este camino, por darme la fortaleza en los momentos de dificultad y la sabiduría para seguir adelante. Sin su luz, este logro no habría sido posible. A mis amados abuelos, cuyo legado de esfuerzo y perseverancia ha sido mi mayor inspiración. Su ejemplo de trabajo incansable y valores inquebrantables han dejado una huella imborrable en mi vida y en cada decisión que tomo. A mi madre, por ser mi pilar, mi refugio y mi mayor motivación. Su amor incondicional, sacrificio y palabras de aliento me impulsaron a no rendirme, incluso en los momentos más desafiantes. Gracias por enseñarme que con dedicación y fe, todo es posible. A mi hermana, por su apoyo inquebrantable, su confianza en mí y por recordarme siempre el valor de la determinación. Su compañía, aunque a distancia, en este viaje ha sido un recordatorio constante de que los sueños se alcanzan con esfuerzo y constancia.

Ludwin Ismael Flores García

AGRADECIMIENTO

Expreso mi más sincero agradecimiento a todos los profesionales que, a lo largo de esta maestría, compartieron con generosidad sus conocimientos, experiencias y tiempo, contribuyendo significativamente a mi formación académica y personal. Mi especial reconocimiento a la Master Sonia Delmy Guzmán Gutiérrez, asesora temática de este trabajo, por su valioso apoyo durante el proceso de elaboración de esta tesis. Su compromiso y dedicación fueron fundamentales para culminar con éxito esta etapa. De igual forma, deseo expresar mi gratitud a la distinguida institución de las Fuerzas Armadas de Honduras, en particular al Hospital Militar, por brindarme la oportunidad de acceder a esta formación de posgrado. Su respaldo institucional fue decisivo para que pudiera iniciar y continuar este importante proceso académico, que hoy culmina con satisfacción.

Anselma Yamileth Rosales Pavón

A cada amigo y profesional que, con paciencia y generosidad, me ayudó a despejar dudas en cada una de mis clases, les agradezco profundamente. Sus conocimientos y su disposición fueron un pilar en mi formación, y su acompañamiento hizo que este camino fuera más enriquecedor y llevadero. A cada máster que, más allá de su compromiso académico, dedicaron tiempo fuera de su jornada laboral para compartir su experiencia y sabiduría, brindándome herramientas valiosas para mi desarrollo profesional y personal. A nuestra asesora temática, Sonia Delmy Guzmán Gutiérrez, por su paciencia, compromiso y dedicación en cada etapa de nuestra investigación. Su guía fue clave para que este trabajo tomara forma, y su confianza nos impulsó a dar lo mejor de nosotros mismos. A mi equipo de trabajo, “Mis Pupilas”, quienes siempre estuvieron ahí con su apoyo incondicional y palabras de aliento. Gracias por ser más que compañeras de trabajo; por demostrarme, día a día, que la perseverancia, el esfuerzo y el compañerismo son fundamentales para superar cualquier desafío. Su energía y motivación fueron un impulso invaluable en este camino. A Banco Promerica y a cada uno de los colaboradores que me brindaron su respaldo para llevar a cabo esta investigación, gracias por su disposición y confianza. Su contribución fue esencial para la construcción de este estudio. A todos ustedes, mi más sincero agradecimiento. Este logro no es solo mío, sino también de cada persona que, de una u otra manera, dejó una huella en este proceso. Con gratitud y aprecio,

Ludwin Ismael Flores García.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	vii
AGRADECIMIENTO	viii
ÍNDICE DE CONTENIDO	ix
ÍNDICE DE TABLAS	xii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	4
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	4
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	6
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACION	6
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	6
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	6
1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	7
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	7
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	10
2.1 ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	10
2.2 CONCEPTUALIZACIÓN	14
2.2.1 GESTIÓN DEL TALENTO.....	14
2.2.2 TALENTO HUMANO.....	15
2.2.3 ESTILOS DE LIDERAZGO.....	15
2.2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL	15
2.2.5 PRODUCTIVIDAD Y SATISFACCIÓN LABORAL.....	16
2.2.6 BIENESTAR LABORAL	17
2.2.7 MOTIVACIÓN	17
2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO	17
2.3.1 BASES TEÓRICAS	17
2.3.2 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS POR OTROS INVESTIGADORES O	

EXPERTOS.....	27
2.3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS	31
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	35
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA	35
3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA	35
3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO	37
3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	37
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS.....	39
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	40
3.3.1 POBLACIÓN.....	40
3.3.2 MUESTRA.....	40
3.4. TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS	41
3.4.1 TÉCNICAS	41
3.4.2 INSTRUMENTOS.....	41
3.4.3 PROCEDIMIENTOS.....	42
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	43
3.5.1 FUENTES PRIMARIAS.....	43
3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS	43
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	44
4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	44
4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS.....	45
4.2.1 ENCUESTA DE CLIMA LABORAL.....	45
4.2.2 ENCUESTA TEST DE ESTILO DE LIDERAZGO	54
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	64
5.1 CONCLUSIONES	64
5.2 RECOMENDACIONES	66
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....	67
6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA	67
6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	67
6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA	68
6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO	68

6.4.1 PLAN ESTRATEGICO	68
6.4.1.1 RESPETO A LA ESTRUCTURA Y SEGURIDAD LABORAL	69
6.5 MEDIDAS DE CONTROL	81
6.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO	82
PRESUPUESTO	83
6.7 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA.....	86
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	88
ANEXOS	90
ANEXO 1: AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA	90
ANEXO 2: ENCUESTA DE CLIMA LABORAL.....	91
ANEXO 3: TEST DE ESTILOS DE LIDERAZGO.....	93
ANEXO 4: GRAFICAS DE ENCUESTA DE CLIMA LABORAL.....	95
ANEXO 5: GRAFICOS DE TEST DE LIDERAZGO.....	98
ANEXO 6: AUTORIZACIÓN PARA EL CRAI.....	101

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Detalle de Cumplimiento de Metas – Último Trimestre 2024.....	4
Tabla 2 Desempeño en la Evaluación de Coaching: Aprobados vs. No Aprobados – Último Trimestre 2024	5
Tabla 3 Beneficios de la Optimización de la Gestión del Personal en el Departamento de Cobros	8
Tabla 4 Matriz Metodológica.....	35
Tabla 5 Matriz de Operacionalización de Variables.....	37
Tabla 6 Tabla de Estilos de Liderazgo.....	61
Tabla 7 Tabla de Implementación de Reuniones Semanales para la mejora y Aclaración de Procesos.	69
Tabla 8 Tabla de Control de horarios, horas efectivas y compensaciones.	70
Tabla 9 Tabla de Capacitación de Módulos Básicos y Progresivos	78
Tabla 10 Tabla de Cronograma semanal de Salud Ocupacional Departamento de Cobros	81
Tabla 11 Tabla de Indicadores de Control.....	82
Tabla 12 Tabla de Cronograma de Implementación.....	82
Tabla 13 Tabla de Presupuesto	84
Tabla 14 Tabla de Concordancia de los Segmentos de la Tesis con la Propuesta.....	86

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Pirámide de Maslow	18
Figura 2 Esquema de Variables	37
Figura 3 Enfoque y Métodos.....	40
Figura 4 Antigüedad Laboral de los Colaboradores del Departamento de Cobros de Banco Promerica	46
Figura 5 Percepción de los colaboradores sobre el respeto a sus horarios y jornadas.....	46
Figura 6 Percepción sobre la colaboración efectiva en los colaboradores del Departamento de Cobros	48
Figura 7 Opinión de los colaboradores sobre el fomento del trabajo en equipo.....	49
Figura 8 Percepción sobre el apoyo del jefe inmediato en el desarrollo de conocimientos y habilidades	50
Figura 9 Percepción del personal sobre la equidad en la aplicación de políticas laborales.....	52
Figura 10 Satisfacción con la capacitación recibida en el Departamento de Cobros	52
Figura 11 Percepción del personal sobre el reconocimiento laboral como fuente de motivación	53
Figura 12 Percepción del personal sobre factores que pueden llevar al éxito del jefe inmediato.	55
Figura 13 Percepción del personal sobre el estilo del jefe inmediato al momento de dar órdenes	56
Figura 14 Percepción del personal sobre cómo su jefe inmediato considera las aportaciones de los miembros del grupo.....	57
Figura 15 Percepción del personal sobre el enfoque utilizado por su jefe de inmediato para motivar a los miembros del equipo.....	58
Figura 16 Perspectiva del equipo sobre cómo su jefe inmediato define y gestiona las mejores decisiones.....	59
Figura 17 Perspectiva del equipo sobre el rol que se asume su jefe inmediato al momento de tomar decisiones.....	60

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

El entorno empresarial contemporáneo demanda de las organizaciones una capacidad cada vez más refinada para gestionar el talento humano, con especial atención al impacto que ejercen el liderazgo y el clima organizacional sobre el desempeño del personal. En contextos altamente dinámicos como el sector financiero, donde los equipos operativos enfrentan presiones constantes por el cumplimiento de metas, se vuelve fundamental comprender las dinámicas internas que inciden en la productividad, la motivación y el bienestar laboral. Esta tesis se desarrolla en este marco de análisis, enfocándose en el Departamento de Cobros de Banco Promerica, sede Tegucigalpa, con el propósito de identificar oportunidades de mejora en la gestión del talento humano, a través de una revisión crítica del estilo de liderazgo predominante y sus efectos sobre el clima organizacional y el rendimiento del equipo.

La presente investigación parte de un enfoque integrador que reconoce la importancia de adoptar modelos de liderazgo transformacional y prácticas organizacionales sostenibles como mecanismos clave para potenciar el compromiso laboral y la eficiencia operativa. Desde esta perspectiva, se diseñó un estudio de carácter diagnóstico, que combina técnicas cuantitativas aplicadas mediante encuestas estructuradas, con el objetivo de explorar las percepciones del personal sobre diversos factores asociados al entorno laboral, el apoyo recibido por parte de sus superiores, y la aplicación de políticas de reconocimiento, formación y equidad. La información fue recabada a través de dos instrumentos aplicados al censo completo del departamento, permitiendo una aproximación integral a las relaciones existentes entre los estilos de liderazgo ejercidos y las condiciones laborales percibidas por los colaboradores.

Uno de los aportes diferenciadores de este trabajo radica en el uso combinado de una encuesta de clima laboral y un test adaptado de estilo de liderazgo, este último ajustado metodológicamente para ser respondido en tercera persona. Este diseño permitió no solo identificar tendencias generales dentro del área de Cobros, sino también caracterizar el estilo de liderazgo de cada mando medio desde la percepción de su equipo directo. Los hallazgos revelan una coexistencia entre enfoques democráticos y autoritarios, siendo el primero el más representativo en la estructura jerárquica analizada, aunque no exento de desafíos en cuanto a la estandarización del acompañamiento, la distribución de la carga laboral, y la aplicación equitativa de políticas

internas.

La necesidad de intervenir sobre factores críticos como el respeto de las jornadas laborales, la consistencia en los procesos de reconocimiento y formación, y la consolidación de prácticas colaborativas, se evidencia como una prioridad para fortalecer la cohesión del equipo y asegurar un entorno organizacional más justo, motivador y orientado al desarrollo profesional. En este sentido, la tesis no solo expone el estado actual del clima laboral y del liderazgo en el área objeto de estudio, sino que propone una ruta estratégica para la optimización del desempeño laboral, articulando recomendaciones específicas en torno a la profesionalización del liderazgo, la gestión emocional de equipos, y la creación de condiciones que favorezcan el crecimiento sostenible del talento humano.

Así, dicha investigación contribuye a la reflexión crítica sobre la gestión de personas en instituciones bancarias, aportando evidencias relevantes para la toma de decisiones, y abriendo el camino hacia una cultura organizacional centrada en el bienestar, la motivación y un desempeño laboral eficiente. La propuesta que se desarrolla en esta investigación, tiene como objetivo promover una transformación integral del entorno de trabajo en el Departamento de Cobros de Banco Promerica, alineando los objetivos institucionales con las necesidades reales de sus colaboradores.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Varias investigaciones han evidenciado que el entorno de trabajo tiene un rol crucial en la productividad de los colaboradores. De acuerdo con la investigación de Smith y García (2021), los colaboradores que perciben un entorno laboral positivo presentan una motivación elevada y, en consecuencia, obtienen un rendimiento superior en sus tareas cotidianas.

La formación y el fomento de habilidades son elementos cruciales en el rendimiento de los trabajadores, particularmente en sectores que demandan una interacción continua con los clientes, como el Departamento de Cobros. De acuerdo con una investigación llevada a cabo por Martínez et al. (2020), es esencial la formación constante en competencias de comunicación, negociación y solución de conflictos para el triunfo de los gestores de cobros. Además, el estudio evidenció que los trabajadores con una capacitación apropiada en métodos de cobro y gestión de objeciones

exhiben una tasa de éxito superior en la recuperación de créditos y en la consecución de los objetivos establecidos.

El nivel de motivación de los trabajadores es un elemento crucial que impacta en la productividad y el logro de objetivos en toda organización. En el contexto de los departamentos de cobros, la motivación se refleja en la disposición de los administradores para efectuar llamadas y adherirse a los procedimientos preestablecidos con más esfuerzo. De acuerdo con la investigación de López y Sánchez (2021), tanto los incentivos económicos como los no económicos, al igual que los reconocimientos y los ascensos, influyen positivamente en el desempeño de los empleados.

Otro elemento que puede afectar la productividad de los grupos de trabajo es la estructura organizacional. La transparencia en los roles y obligaciones, junto con una correcta jerarquía de toma de decisiones, son elementos esenciales para asegurar la eficacia en las operaciones. De acuerdo con la investigación de Rodríguez y Fernández (2020), las entidades con estructuras transparentes y versátiles poseen una mayor habilidad para ajustarse a las variaciones en el mercado y para optimizar los rendimientos de sus equipos de labor.

Dentro del marco del Departamento de Cobros, el ambiente de trabajo tiene un impacto directo en la eficacia de las llamadas de cobro y en la habilidad de los administradores para cumplir con los objetivos fijados. Se notó que el contenido de los empleados en el entorno de trabajo puede potenciar la calidad de sus relaciones con los clientes, lo que conlleva a un incremento en la productividad. Es esencial comprender cómo estos factores impactan en el ambiente laboral y en la productividad del personal de los Departamentos de Cobros.

A pesar de la existencia de estudios que abordan aspectos relacionados con la gestión del personal en departamentos de cobros, se evidencia una limitada presencia de investigaciones aplicadas en las instituciones bancarias. Esta carencia de estudios específicos resalta la necesidad de realizar un diagnóstico detallado y proponer estrategias de mejora que optimicen la gestión del personal contribuyendo así a fortalecer el desempeño organizacional y la calidad del servicio al cliente.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

En los últimos meses, el departamento de cobros de Banco Promerica Tegucigalpa ha experimentado diversos cambios operativos, entre ellos cambios en horarios, metas, criterios de evaluación y requerimientos relacionados con la administración de llamadas. Igualmente, se han implementado modificaciones en la estructura de las comisiones, lo que ha implicado un incremento en la remuneración, pero también un aumento en las exigencias operativas y en los criterios para valorar el rendimiento. Estos cambios han exigido un alto nivel de adaptación por parte del equipo de trabajo. Como consecuencia de las altas exigencias en el cumplimiento de metas y la extensión de los horarios, se ha comenzado a reflejar en algunos colaboradores una disminución en su nivel de compromiso, evidenciada en renuncias recientes y en un menor rendimiento. Esta situación también se refleja en un clima laboral que transita por un proceso de adaptación, en el que la motivación y el nivel de energía del equipo se ven influenciados por las condiciones actuales de trabajo. En este contexto, la presente investigación tiene como objetivo examinar la conexión entre el ambiente organizacional y la eficacia operacional del departamento, reconociendo los elementos que influyen en la motivación y el rendimiento de los colaboradores.

Uno de los indicadores esenciales en el Departamento de Cobros es el logro de las metas, puesto que de esto depende la remuneración de los gestores y la rentabilidad de Banco Promerica. Este pago se establece en base a su desempeño y al porcentaje de recuperación logrado durante el mes, basándose en el objetivo fijado. A continuación, se muestra el porcentaje de cumplimiento de las metas en el Departamento de Cobros, distinguiendo entre los Gestores que obtuvieron bonificaciones y los que no (Según registros del Departamento de Estrategia de Banco Promerica 2024).

Tabla 1 Detalle de Cumplimiento de Metas – Último Trimestre 2024

Mes	Llegaron a Meta	No Llegaron a Meta	Total Gestores
Octubre	64	6	70
Noviembre	58	8	66
Diciembre	55	10	65

Fuente: Banco Promerica

Como se muestra en la Tabla 1, se presenta un resumen del número de Gestores de Cobro con los que contó el departamento en el último trimestre de 2024 (Según registros del Departamento de Cobros), categorizados en dos grupos: aquellos que alcanzaron la meta y los que no. En octubre, el departamento contó con un total de 70 gestores, de los cuales 64 cumplieron con los objetivos establecidos, mientras que 6 no lo lograron. Para noviembre, el número de gestores fue de 66, con 58 alcanzando la meta y 8 quedando por debajo. Finalmente, en diciembre, el departamento contó con 65 gestores, de los cuales 55 cumplieron con las metas y 10 no lo hicieron.

El área de Calidad y Entrenamiento tiene la tarea de proporcionar formación al Departamento de Cobros en Banco Promerica Tegucigalpa. Es crucial subrayar que conseguir un puntaje aceptable es un requisito esencial para el pago del salario de los colaboradores, lo cual impacta directamente en su rendimiento. A continuación, se evidencia una muestra de los logros alcanzados por el Departamento en el último trimestre de 2024 (Según registros del Departamento Calidad y Entrenamiento de Banco Promerica).

Tabla 2 Desempeño en la Evaluación de Coaching: Aprobados vs. No Aprobados – Último Trimestre 2024

Mes	Aprobaron	No Aprobaron	Total Gestores
Octubre	53	7	60
Noviembre	53	7	60
Diciembre	53	9	62

Fuente: Banco Promerica

Como se muestra en la Tabla 2, se detalla el número de Gestores de Cobro con los que contó el departamento durante el último trimestre de 2024 (Según registros del Departamento de Calidad y Entrenamiento), clasificándolos en dos grupos: aquellos que aprobaron su evaluación de coaching (que mide el cumplimiento y seguimiento del script de llamada) y aquellos que no lo lograron. En los meses de octubre y noviembre, el departamento contó con 60 gestores, de los cuales 53 obtuvieron una calificación aceptable, mientras que 7 no aprobaron. En diciembre, fueron evaluados 62 gestores, de los cuales 53 cumplieron con los estándares requeridos, mientras que 9 no alcanzaron los criterios establecidos.

Con base en estos indicadores, se busca sugerir tácticas que mejoren el entorno laboral y potencien los resultados en la recuperación de cartera, asegurando una gestión más eficaz y sostenible en el sector financiero.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

A continuación, se plantea la pregunta central que orientará el desarrollo de la investigación y servirá como guía para el análisis de la situación descrita.

¿Cómo puede incrementarse la eficiencia en la gestión del talento humano en el Departamento de Cobros de Banco Promerica en el último trimestre de 2025?

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACION

1. ¿Cuál es el estilo de liderazgo y cómo es el clima organizacional en el Departamento de Cobros de Banco Promerica, y de qué manera influyen en la motivación y el desempeño de los Gestores de Cobro?
2. ¿Qué modelos, métodos y técnicas de gestión del personal, enfocados en liderazgo, clima organizacional y bienestar laboral, pueden aplicarse para mejorar el desempeño en el Departamento de Cobros de Banco Promerica Tegucigalpa en 2025?
3. ¿Qué estrategias pueden implementarse para fortalecer el clima laboral, el liderazgo y las políticas de bienestar para mejorar el desempeño del Departamento de Cobros de Banco Promerica Tegucigalpa?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de mejora para la gestión del personal del Departamento de Cobros de Banco Promerica, enfocado en el liderazgo, clima organizacional y bienestar laboral, a fin de optimizar el desempeño del equipo y promover un entorno laboral sostenible que impacte positivamente en la productividad del área.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Evaluar el estilo de liderazgo y clima organizacional, con el fin de identificar su impacto en la motivación y el desempeño en los Gestores de Cobro.
2. Analizar modelos, métodos y técnicas de gestión del personal enfocados en liderazgo, clima organizacional y bienestar laboral, con el fin de identificar estrategias de mejora aplicables al Departamento de Cobros de Banco Promerica Tegucigalpa en 2025.
3. Diseñar una propuesta de mejora que integre estrategias para fortalecer el clima laboral, el liderazgo y políticas de bienestar, con el propósito de contribuir a la optimización del desempeño del Departamento de Cobros de Banco Promerica.

1.5 JUSTIFICACIÓN

La efectividad en la gestión del personal en el Departamento de Cobros de Banco Promerica Tegucigalpa es un factor esencial para alcanzar los objetivos estratégicos de la entidad y para mejorar el desempeño global del área (Redalyc, 2023). Una administración eficaz del equipo no solamente aumenta la recuperación de cartera y la productividad, sino que también potencia la habilidad del personal para afrontar retos cotidianos. Esto garantiza un servicio de calidad a los clientes y contribuye a fortalecer las finanzas del banco (Weziak-Bialowolska et al., 2023).

Existen muchos factores que inciden en la efectividad de los trabajadores, entre ellos el liderazgo, la capacitación, las herramientas tecnológicas, el entorno laboral y la carga de trabajo. (Pedraza-Rodríguez et al., 2023; Huo & Jiang, 2023). La investigación presentada es fundamental porque posibilitará la identificación exacta de los factores que impactan en la administración del equipo de cobranza. Esto impulsará la formulación de estrategias enfocadas en optimizar la organización interna, promover el bienestar de los gestores y, en consecuencia, mejorar la calidad del servicio al cliente.

La investigación también proporciona datos relevantes sobre la manera en que el ambiente de trabajo y la motivación del personal podrían verse afectados en su rendimiento. Estos hallazgos harán posible implementar programas de liderazgo, desarrollo profesional y capacitación que eleven la productividad, el compromiso y la satisfacción del equipo (Dabić et al., 2023). Desde un punto de vista estratégico, los resultados de esta investigación le permitirán al banco tomar

decisiones fundamentadas y mantener un rendimiento eficiente en un entorno financiero cada vez más competitivo, lo que posibilitará que gestione mejor su personal. El valor de esta investigación radica en su capacidad para generar mejoras concretas en los procesos internos del departamento, permitiendo evaluar la eficacia del personal y aplicar las modificaciones necesarias para optimizar su desempeño” (Grönroos & Ojasalo, 2004).

Las implicaciones prácticas de esta investigación comienzan con la identificación de una problemática real que, aunque se analiza específicamente en el Departamento de Cobros del Banco Promerica, también refleja una situación común en otras instituciones del sector financiero a nivel nacional. Esto se debe en gran parte a la falta de información y comprensión sobre los beneficios que ofrece un clima organizacional saludable, por lo que se espera que los hallazgos de este estudio puedan ser útiles para otras áreas del banco e incluso para otras organizaciones del mismo rubro.

En conclusión, esta investigación permite diagnosticar de manera integral los factores que inciden la gestión del personal en el Departamento de Cobros de Banco Promerica Tegucigalpa y, a partir de ello, diseñar propuestas concretas para mejorar el liderazgo, el clima laboral y el bienestar de los gestores. De esta forma, se contribuye no solo a optimizar el desempeño individual y colectivo del equipo, sino también a fortalecer la eficiencia operativa y la calidad del servicio al cliente, consolidando el cumplimiento de los objetivos estratégicos del banco y ofreciendo un modelo de gestión aplicable a otras áreas y organizaciones del sector financiero.

Tabla 3 Beneficios de la Optimización de la Gestión del Personal en el Departamento de Cobros

Grupo Beneficiado	Beneficio	Referencia
Colaboradores del Departamento de Cobros	Mejora del clima laboral, reducción del estrés, mayor motivación y compromiso y desarrollo profesional.	Huo & Jiang (2023), Dabić et al. (2023)
Banco Promerica	Incremento de la eficiencia operativa, mayor productividad del personal y mejora en la recuperación de cartera.	Pedraza-Rodríguez et al. (2023), Weziak-Bialowolska et al. (2023)

Cientes de Banco Promerica	Mejor experiencia en el proceso de cobranza, claridad en la gestión de pagos y atención más eficiente.	Grönroos & Ojasalo (2004)
Sector financiero en general	Generación de mejores prácticas en la gestión de cobranza a nivel de Banco.	Redalyc (2023)

Fuente: Huo & Jiang, 2023; Dabić et al., 2023; Pedraza-Rodríguez et al., 2023; Weziak-Bialowolska et al., 2023; Grönroos & Ojasalo, 2004; Redalyc, 2023.

Como se observa en la Tabla 3 de forma segmentada los grupos y beneficios mediante la optimización de la eficiencia operativa en el Departamento de Cobros de Banco Promerica Tegucigalpa. La misma facilita una visualización organizada de los beneficios que la investigación generará en diversos participantes dentro y fuera de la organización, apoyando cada aspecto con referencias bibliográficas pertinentes.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

El clima laboral es un componente estratégico que refleja cómo los trabajadores perciben su experiencia dentro de la organización y cómo ésta se relaciona con tendencias externas y condiciones sociales más amplias, constituyendo un elemento del macroentorno organizacional. Según un reporte de Eurostat, el 54% de los trabajadores en España manifiesta un alto nivel de satisfacción laboral, superando en 10 puntos la media europea, lo que evidencia la importancia de atender la experiencia del empleado como parte de la competitividad empresarial.

Banco Santander, a través de su portal Santander Impulsa Empresa, destaca que un buen clima laboral no solo depende de los factores internos, sino también de las expectativas sociales, la conciliación vida-trabajo, la salud mental y el bienestar integral de los empleados, todos ellos influidos por el macroentorno económico y social. Entre los elementos que favorecen el clima positivo se incluyen: liderazgo motivador, comunicación transparente, sistemas de compensación directos e indirectos, y salario emocional, que integra beneficios intangibles como flexibilidad, teletrabajo y días libres por motivos personales.

Asimismo, cuidar el clima laboral contribuye a la retención de talento, reducción del absentismo y fortalecimiento de la imagen corporativa, reflejando la capacidad de la organización de adaptarse a las demandas del entorno externo. La medición periódica del clima laboral mediante encuestas, entrevistas y debates permite identificar oportunidades de mejora y alinear las estrategias internas con los cambios del macroentorno social, económico y laboral.

En síntesis, el clima laboral constituye un vínculo entre la gestión interna de la empresa y los factores externos que afectan su sostenibilidad y competitividad, posicionándose como un indicador clave del desempeño organizacional frente a las tendencias y demandas del macroentorno. (LibertadDigital.com, 2023)

El informe de AHIBA sobre la Cadena de Valor del Empleo en la banca hondureña destaca que los bancos del país ofrecen empleos de alta calidad, con sueldos y beneficios por encima del promedio nacional, políticas de inclusión y programas de bienestar integral que abarcan salud, educación y desarrollo profesional de sus más de 21,900 colaboradores. El microentorno laboral se caracteriza por estrategias específicas para mejorar la experiencia del empleado, incluyendo cultura organizacional centrada en el colaborador, marca empleadora, beneficios emocionales,

equilibrio vida-trabajo, planes de carrera y formación continua en conjunto con universidades locales.

El informe resalta la igualdad de oportunidades de hombres y mujeres en todas las áreas y niveles jerárquicos, la inclusión de personas con discapacidad y la incorporación de jóvenes en programas de primer empleo. Además, se observa una permanencia prolongada de los empleados, con más del 10% de la plantilla mayor de 50 años, reflejando la efectividad de las estrategias de retención.

Las iniciativas de capacitación y desarrollo profesional, con una inversión anual superior a L 50 millones, impactan directamente en la motivación, satisfacción y desempeño de los colaboradores. Los programas de bienestar organizacional incluyen actividades deportivas, recreativas, ambientales, psicológicas y comunitarias, promoviendo un clima laboral positivo y cohesión de equipo. El informe evidencia que el microentorno de la banca en Honduras no solo busca cumplir con los estándares laborales, sino crear un entorno favorable que potencia el desarrollo humano, profesional y social de sus empleados, generando un impacto positivo en la organización y en la comunidad. (AHIBA, 2024)

Diversos estudios han evidenciado que la mejora continua en la gestión operativa requiere identificar factores internos que limitan la eficiencia. En esta línea, Inca (2025) señala que los principales desafíos se relacionan con fallas en la comunicación interna, la escasa capacitación del personal, la carencia de recursos tecnológicos y las debilidades en el control operativo; El estudio tuvo como muestra a 10 trabajadores, de un total de 15, lo que representa una limitación en cuanto a la generalización de los hallazgos. La recolección de información se realizó mediante encuestas aplicadas al personal involucrado. Como resultado, se diseñó un plan estratégico centrado en la implementación de un sistema de comunicación interna permanente y motivacional, la incorporación de tecnología sostenible, la digitalización de procesos, así como el fortalecimiento de la cultura organizacional basada en la colaboración y la innovación. Así mismo se propuso fomentar el desarrollo de competencias del personal con el objetivo de incrementar la eficiencia operativa de la organización.

Por otra parte en la investigación titulada 'La satisfacción laboral en el Área de Plataforma Comercial del Banco de Crédito del Perú, Agencia Hunter', Cornejo (2023) examina cómo la satisfacción laboral percibida por los asesores de ventas y servicios incide en su rendimiento,

motivación, bienestar y en el clima laboral, el autor de este estudio formó parte del equipo de trabajo lo que aporta una mirada auténtica y directa al fenómeno investigado, los hallazgos principales son bajo nivel de satisfacción laboral, ausentismo rotación laboral y altos niveles de estrés, falta de apoyo interdepartamental; se implementó retroalimentación semanal mediante grupos focales, capacitación continua y mejora del tiempo acorde a las actividades, este estudio demuestra que con liderazgo, análisis crítico y acciones concretas es posible transformar el entorno laboral y contribuir al crecimiento de la organización.

De acuerdo con Polo (2021) en su tesis “Propuesta de Mejora en la Gestión del Talento Humano para MBN Exportaciones”, el objetivo principal es mejorar la productividad, reducir la rotación y ausentismo laboral y asegurar que el personal tenga las competencias necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa; Para lograr esto se utilizó una metodología cuantitativa, no experimental, transversal y propositiva. Como herramientas se usaron encuestas al personal y análisis documental, revisando datos numéricos sobre la producción, asistencias y renuncias) y como esto causa un efecto a la empresa lo que se obtuvo con estos resultados respaldan la relación de una mala gestión del talento humano y baja productividad, lo cual genera una pérdida del 9.4% anual, lo cual se puede reducir con la gestión por competencias que es la herramienta más adecuada para enfrentar los problemas detectados.

La investigación sobre Gestión por objetivos para mejorar el rendimiento laboral de los trabajadores de la empresa Motofuerza S.A.C. Honda, (Niño De Guzmán Vivanco, 2022) tuvo como finalidad analizar el impacto de la gestión por objetivos en el desempeño del personal. La población estudiada estuvo conformada por trabajadores de planta que ocupaban diversos cargos dentro de la organización. Entre los factores críticos identificados se encontraron: falta de una adecuada descripción de puestos, escasa capacitación del personal, ausencia de procedimientos estandarizados y limitada delegación de funciones. Ante este diagnóstico, se propuso un plan de mejora enfocado en la definición clara de las funciones de cada puesto, la implementación de programas de inducción y actualización para el personal, el fortalecimiento de la comunicación y la optimización de los procesos laborales.

Según el estudio titulado Clima Organizacional y Desempeño Laboral en una Empresa Camaronera del Sur de Honduras (2023) elaborado por (Arias, 2021).Se llevó a cabo una investigación con el propósito de analizar la relación entre el clima organizacional y el desempeño

laboral en dicha empresa Los hallazgos evidenciaron una correlación positiva y significativa entre un clima organizacional favorable y un mayor nivel de desempeño laboral, lo que pone de manifiesto la importancia de fomentar un entorno laboral adecuado como factor clave para potenciar la productividad organizacional.

En la investigación del Plan integral de Mejora Continua para el Clima Laboral en Macdel de Honduras S.A. de C.V. (2023), se realizó un análisis del deterioro del clima laboral en Grupo Macdel, empresa dedicada a la elaboración y distribución de productos químicos de consumo masivo. Mediante la aplicación de cuestionario, se evaluó el estado actual del clima organizacional permitiendo identificar problemáticas críticas, tales como la ausencia de claridad en los procesos de toma de decisiones, deficiencias en la comunicación interna y escasez de programas de motivación, se propuso un plan integral que incluyó acciones como la promoción de una comunicación abierta y transparente, el reconocimiento al desempeño de los colaboradores, el fortalecimiento del desarrollo profesional, la implementación de evaluaciones periódicas del clima laboral y la creación de canales de comunicación efectivos. Estas estrategias están orientadas a fortalecer y generar un ambiente laboral más saludable y productivo.

La investigación titulada “Clima Organizacional y Desempeño Laboral en Trabajadores del Área de Banca de Negocios de una Entidad Financiera en Trujillo” (Peña, 2021). Tuvo como objetivo determinar la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores en una institución bancaria, analizando cómo las percepciones sobre el entorno de trabajo inciden en su productividad y eficacia del personal. Los resultados evidenciaron una correlación positiva y significativa entre un clima organizacional favorable y un alto desempeño laboral, resaltando que las condiciones del entorno de trabajo, la comunicación, el liderazgo y las relaciones interpersonales influyen directamente en la motivación y productividad del personal bancario.

En su estudio (Gavilano, 2025). Centró su investigación en la empresa NALTECH S.A.C. ubicada en Huaura, en analizar como la Gestión del talento Humano influye directamente en el desempeño laboral. Entre los hallazgos más relevantes en cuanto a Gestión de Talento Humano, se encontró que los trabajadores lo perciben como deficiente, lo que evidencia debilidades significativas en los procesos internos de la organización, desarrollo y capacitación, fue identificado como el más crítico con respuestas en el nivel bajo, lo cual refleja la necesidad urgente

de fortalecer la inversión en formación continua y desarrollo profesional. En conclusión, la investigación demuestra que una gestión ineficiente del talento humano repercute negativamente en el desempeño laboral. Por ello, se proponen como recomendaciones clave: mejorar los procesos de selección de personal, implementar programas de capacitación continua, establecer mecanismos de evaluación justos y promover sistemas de incentivos adecuados. Estas acciones no solo contribuyen a mejorar el desempeño individual y colectivo, sino también a fortalecer el clima laboral, incrementar la productividad y optimizar los resultados organizacionales.

Como lo señala (Rivilla, Erazo, & Ramon, 2025) Presentaron la investigación titulada “Habilidades Gerenciales en el Desempeño Organizacional de la Cooperativa 29 de octubre” ofrece un análisis riguroso sobre la relación entre la gestión gerencial y el desempeño organizacional en el contexto de una cooperativa ecuatoriana de ahorro y crédito. El objetivo principal fue analizar como las habilidades gerenciales específicamente el liderazgo, la toma de decisiones y la gestión del talento humano inciden en el desempeño de los colaboradores. Entre los hallazgos más relevantes se evidencio que el liderazgo no tuvo una influencia significativa en el desempeño organizacional, lo cual se atribuye a un liderazgo débil, mal enfocado o a una cultura organizacional que prioriza la eficiencia operativa por encima de las habilidades de influencia. Es importante acotar que esta investigación permite concluir que el liderazgo no siempre es la variable más determinante en el éxito organizacional y destaca que la gestión efectiva del talento humano y la toma de decisiones estratégicas se consolidan como factores para alcanzar un alto desempeño organizacional.

2.2 CONCEPTUALIZACIÓN

2.2.1 GESTIÓN DEL TALENTO

Según (Chiavenato, 2009) La gestión del talento humano es el conjunto de políticas y prácticas que permiten administrar eficazmente el trabajo de persona dentro de una organización, el objetivo es integrar, desarrollar y mantener a las personas, alineando sus capacidades con los objetivos organizacionales. La gestión del talento humano no solo implica contratar personal sino diseñar y fomentar el desarrollo profesional, evaluar el desempeño y fortalecer la cultura organizacional. Para ello estructura en procesos claves como la integración, organización, desarrollo, recompensa y retención de personal, buscando potenciar el capital humano como factor estratégico para el éxito organizacional.

2.2.2 TALENTO HUMANO

El concepto del talento humano ha ido evolucionando a través del tiempo desde la administración de personal tradicional, hasta el enfoque moderno que hoy entendemos como capital humano estratégico, destacando que el talento este alineado con la misión y visión de la organización. Desde una perspectiva organizacional, el talento humano se configura como el recurso compuesto por las personas que integran la fuerza laboral cuyo manejo eficiente y planificado permite canalizar sus habilidades, conocimientos y aspiraciones en función de los objetivos estratégicos de la organización (Dessler.G, 2015)

2.2.3 ESTILOS DE LIDERAZGO

En sus orígenes, los primeros teóricos concebían el estilo de liderazgo como un patrón de comportamiento relativamente estable, adoptado al dirigir a otros. Esta perspectiva inicial se centraba en las formas observables de interacción entre el líder y sus subordinados, atribuyéndole un papel determinante en el rendimiento grupal. (Lewin, Lippitt, & White, 1939).

Con el paso del tiempo, este enfoque evolucionó hacia una visión más contextual y adaptativa. Investigadores posteriores comenzaron a interpretar el estilo de liderazgo no como una conducta fija, sino como una respuesta flexible a las demandas específicas del entorno y a las características del equipo. Ampliándose así, la mirada más allá del comportamiento observable, incorporando elementos situacionales y relacionales en el análisis. (Hersey & Blanchard, 1969).

Hoy en día, el análisis del estilo de liderazgo ha adquirido mayor complejidad, al integrar una visión dinámica y multidimensional Desde este enfoque contemporáneo, el estilo no solo refleja las acciones del líder, sino que constituye un proceso en constante transformación, influido por factores individuales, organizacionales y socioculturales. Se reconoce, por tanto, que el estilo de liderazgo puede desarrollarse y adaptarse de manera continua según las circunstancias cambiantes (Northouse, 2021).

Maxwell (2007) concibe el liderazgo como la capacidad de influir en otras personas, enfatizando que su esencia no reside en los títulos ni en las posiciones jerárquicas, sino en la habilidad de impactar positivamente en la vida de los demás.

2.2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL

Durante las décadas de 1930 a 1950, el concepto de clima organizacional comenzó a delinearse a partir de los primeros estudios enfocados en el comportamiento humano dentro de las

organizaciones y la psicología industrial. Un hito fundamental en esta etapa lo constituyen los experimentos realizados en la planta de Hawthorne, liderados por Elton Mayo y su equipo los cuales revelaron como las condiciones sociales y emocionales del entorno laboral podían incidir significativamente en los niveles de productividad del personal, este hallazgo marco el inicio de una comprensión más amplia del ambiente organizacional como un factor determinante en el desempeño de los trabajadores.

Litwin y Stringer (1968) lo definen como la suma de percepciones comunes que tienen los trabajadores acerca de las políticas, prácticas y procedimientos internos de la empresa. Varios aspectos son parte de este concepto, entre ellos el reconocimiento, la supervisión, las relaciones interpersonales, la comunicación, las oportunidades para crecer y el entorno físico.

Hacia finales del siglo XX el concepto del clima organizacional se consolida y adquiere mayor importancia en las ciencias administrativas.

Según (Gonzalez, 1997) plantea que el clima debe entenderse como la percepción que comparten los integrantes de una organización sobre su entorno laboral inmediato, lo que incluye desde la calidad de las relaciones humanas hasta la equidad en los procesos de gestión.

En el contexto actual el clima organizacional se considera un elemento estratégico en la gestión del talento humano y en los procesos de transformación organizacional.

Autores contemporáneos como James & Jones (2004) detallan que el clima organizacional puede entenderse como la apreciación colectiva que tienen los colaboradores respecto a las normas, políticas y procedimientos que configuran su experiencia cotidiana dentro del entorno laboral.

2.2.5 PRODUCTIVIDAD Y SATISFACCIÓN LABORAL

La productividad es el grado de eficacia y desempeño de los trabajadores en relación con las metas de la organización. Por otro lado, la satisfacción laboral se define como un estado emocional positivo que se origina a partir del modo en que se percibe el trabajo y el ambiente laboral (Chiavenato, 2020).

En el entorno laboral la productividad puede entenderse como la capacidad del capital humano para transformar de manera eficaz diversos recursos, como el tiempo, la energía y las competencias en resultados tangibles optimizando los recursos disponibles para alcanzar los objetivos institucionales (Drucker, 2007).

2.2.6 BIENESTAR LABORAL

Los orígenes del concepto contemporáneo de bienestar laboral pueden rastrearse hasta las primeras reformas sociales implementadas durante los albores de la Revolución Industrial. A lo largo del tiempo, este concepto ha experimentado una evolución significativa, incorporando características cada vez más específicas y sofisticadas que responden a las transformaciones económicas, sociales y culturales.

El bienestar es la evaluación subjetiva que realiza una persona sobre sus emociones y satisfacción general con la vida incluyendo el trabajo (Diener, 1984).

Según (P.Warr, 1991) El bienestar laboral es el resultado de la presencia de condiciones laborales que satisfacen necesidades psicológicas básicas, como autonomía, claridad en las tareas, apoyo y reconocimiento.

(Shaufeli et al, 2002) considera al bienestar laboral se manifiesta como un compromiso que implica vigor, dedicación y absorción de trabajo.

2.2.7 MOTIVACIÓN

La motivación en el ámbito laboral puede definirse como una fuerza ya sea interna o proveniente del entorno, que actúa como motor del comportamiento del individuo dentro de la organización, orientándolo de manera sostenida hacia el cumplimiento de metas institucionales (Robbins & Judge, 2017).

2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO

2.3.1 BASES TEÓRICAS

2.3.1.1 TEORIA DE LA MOTIVACIÓN

También conocida como la Jerarquía de Necesidades, sugiere que los seres humanos tienen una serie de necesidades organizadas en una jerarquía, y que la motivación humana depende de satisfacer dichas necesidades, comenzando desde las más básicas, hasta llegar a las más elevadas. Esta se divide en 5 niveles:

- Necesidades fisiológicas: Son las más básicas, como comida, agua, sueño y aire.
- Necesidades de seguridad: Incluyen la seguridad física, emocional y financiera.
- Necesidades sociales: Relacionadas con la pertenencia, como las relaciones interpersonales y la aceptación social.

- Necesidades de estima: Se refieren al respeto propio, el reconocimiento y la autoestima.
- Necesidades de autorrealización: Son las necesidades más altas, relacionadas con el crecimiento personal, el logro del potencial máximo y la creatividad. (Ignacio, 2020) Argumenta que los individuos deben cubrir las necesidades más elementales antes de poder atender las necesidades más avanzadas. Esta teoría ha jugado un papel crucial en la investigación de la motivación y la conducta humana.

Autor Abraham Maslow

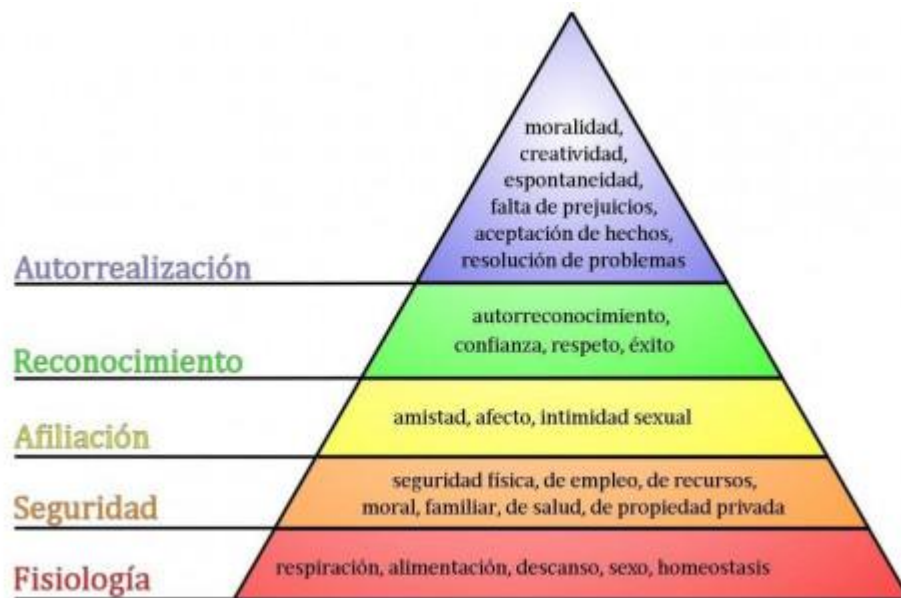


Figura 1 Pirámide de Maslow

Fuente: (Garcia-allen, 2015)

La Teoría de la Motivación de Abraham Maslow constituye un marco de referencia esencial para comprender los factores que impulsan el comportamiento humano en el entorno laboral. Esta teoría sostiene que las personas orientan sus acciones en función de una jerarquía de necesidades que deben ser satisfechas progresivamente, comenzando por las más básicas hasta alcanzar aquellas relacionadas con el desarrollo personal y profesional. Dicho enfoque resulta pertinente para la presente investigación, ya que permite explicar cómo la satisfacción o carencia de estas necesidades influye directamente en el liderazgo, el clima organizacional, la motivación y el bienestar laboral.

En el nivel de necesidades fisiológicas y de seguridad, la teoría permite vincular aspectos como la estabilidad laboral, el cumplimiento de las jornadas de trabajo y la provisión de condiciones adecuadas para desempeñar las funciones asignadas. El nivel de necesidades sociales está relacionado con la calidad de las interacciones, la integración al equipo de trabajo y el sentido de pertenencia que experimentan los colaboradores. Por su parte, las necesidades de estima se asocian al reconocimiento del esfuerzo, la valoración de los logros individuales y colectivos, así como al fortalecimiento de la autoestima profesional. Finalmente, el nivel de autorrealización remite al desarrollo de competencias, la creatividad y las oportunidades de crecimiento, elementos que potencian la motivación y consolidan un desempeño más productivo.

La relevancia de esta teoría para la investigación radica en que proporciona un fundamento sólido para analizar la relación entre las variables de estudio. En el plano conceptual, permite comprender que la motivación es un factor determinante en la forma en que los colaboradores perciben su entorno laboral, su clima organizacional y la influencia de sus líderes. En el plano práctico, ofrece lineamientos para diseñar estrategias orientadas a satisfacer las necesidades detectadas, de modo que el liderazgo y las políticas de bienestar laboral respondan efectivamente a las expectativas y demandas del personal.

De este modo, la Teoría de Maslow aporta un soporte integral que permite enlazar la base teórica con la aplicación organizacional. Asimismo, orienta la formulación de una propuesta de mejora que, al atender las necesidades prioritarias de los Gestores de Cobro, contribuya a optimizar la gestión del personal y a consolidar un entorno laboral sostenible. Sirviendo como base para explicar y fundamentar los siguientes conceptos, estrechamente vinculados a la motivación y a la gestión del talento humano:

En el marco de Maslow, la motivación no es estática, sino que responde al grado de satisfacción de las diferentes necesidades. Así, un colaborador del área de cobros que perciba estabilidad laboral y un ambiente social favorable se encontrará en condiciones de buscar niveles más altos de motivación, como el reconocimiento y la autorrealización. Esto explica por qué la gestión de la motivación debe atender tanto necesidades básicas, como aspiraciones superiores.

De igual forma, los incentivos han evolucionado de simples recompensas económicas a un sistema integral que incluye reconocimientos, oportunidades de desarrollo y autonomía (Chiavenato, 2011). Desde la perspectiva de Maslow, los incentivos económicos satisfacen necesidades fisiológicas y de seguridad, mientras que los incentivos no financieros se orientan a las necesidades de estima y autorrealización. En el área de cobros, el diseño de incentivos balanceados permite alinear los intereses individuales con los organizacionales, potenciando la productividad y el compromiso.

Asimismo, los beneficios, concebidos como bonificaciones que impactan en la calidad de vida laboral, refuerzan principalmente las necesidades de seguridad y bienestar. Según Maslow, cuando los colaboradores perciben que su organización garantiza su estabilidad y salud, pueden concentrarse en niveles superiores como la integración social y el desarrollo profesional. En este sentido, los beneficios se convierten en un factor clave para retener talento y reducir la rotación en un departamento de alta presión como el de cobros.

En el caso de las recompensas, estas pueden ser tanto tangibles como intangibles y guardan una relación directa con las necesidades de estima. El reconocimiento de logros mediante recompensas fortalece la autoestima y motiva al colaborador a mantener un desempeño destacado. Siguiendo a Maslow, la ausencia de recompensas adecuadas puede obstaculizar el paso hacia la autorrealización, generando desmotivación y afectando la eficiencia operativa.

Por otro lado, los estímulos constituyen herramientas estratégicas para promover conductas deseadas dentro de la organización. Según Maslow, estos pueden operar en distintos niveles: los económicos y materiales en los niveles básicos, y los psicológicos y sociales en los superiores. En el área de cobros, un estímulo puede manifestarse tanto en un bono por cumplimiento de metas (nivel fisiológico y seguridad) como en la asignación de un proyecto retador (autorrealización).

Del mismo modo, el reconocimiento resulta esencial para satisfacer las necesidades de estima, pues valida el esfuerzo y genera una percepción positiva de valor personal dentro de la organización. Maslow explica que cuando un colaborador recibe reconocimiento oportuno, su motivación intrínseca se fortalece, lo cual incrementa el compromiso y la disposición a superar

metas.

Finalmente, las oportunidades de crecimiento representan el acceso a procesos de aprendizaje y retos profesionales, directamente relacionados con el nivel de autorrealización. Para Maslow, este nivel es la cúspide de la motivación humana y, en el ámbito laboral, se traduce en el aprovechamiento del potencial máximo del colaborador. En la investigación, este aspecto resulta fundamental para explicar cómo la falta de crecimiento impacta en la rotación y la desmotivación dentro del área de cobros.

En estrecha relación con lo anterior, la formación se constituye como un proceso de adquisición de competencias que no solo contribuye a la autorrealización, sino que también fortalece la autoestima profesional. En el marco de Maslow, la formación permite a los colaboradores avanzar hacia la plenitud de sus capacidades, al tiempo que mejora la productividad y la calidad del trabajo desempeñado.

De manera complementaria, el desarrollo implica un proceso integral que combina formación, experiencias laborales y preparación para nuevos roles. Según Maslow, este concepto se vincula estrechamente con la autorrealización, pues potencia la creatividad, la innovación y el crecimiento continuo. Para el presente estudio, el desarrollo profesional se presenta como un factor determinante en la motivación de los gestores de cobro.

El ascenso dentro de la estructura organizacional satisface tanto las necesidades de estima (al representar reconocimiento del esfuerzo) como de autorrealización (al brindar la oportunidad de asumir nuevos retos y responsabilidades). En la lógica de Maslow, los ascensos generan una motivación sostenida que impacta directamente en el compromiso y en la eficiencia operativa.

La Teoría de Maslow, al integrarse con cada uno de los conceptos antes mencionados, proporciona un marco explicativo robusto para comprender cómo los colaboradores orientan su comportamiento en función de la satisfacción de sus necesidades. A nivel teórico, esta integración permite explicar la relación entre clima organizacional, motivación y desempeño. A nivel práctico, orienta la formulación de estrategias de gestión que, al atender de manera escalonada dichas necesidades, favorezcan la eficiencia operativa, el compromiso y la sostenibilidad organizacional.

Y es por ello que al llevar esta teoría a la práctica y plasmarla en una propuesta de plan de

incentivos, puede visualizarse de la siguiente manera:

- Nivel 1: Necesidades fisiológicas y de seguridad: Estas necesidades incluyen la estabilidad económica, el acceso a recursos básicos, la seguridad física y la certeza de mantener un empleo. Por lo cual en un plan de incentivos, este nivel se traduce en beneficios tangibles como bonos por cumplimiento, salarios competitivos, seguros médicos y contratos estables. Estos elementos garantizan que el colaborador sienta confianza en la organización y pueda concentrarse en su labor.
- Nivel 2: Necesidades sociales: Una vez cubiertas las necesidades básicas, las personas buscan pertenencia, aceptación y buenas relaciones interpersonales y es aquí donde se incorporan incentivos no monetarios como actividades de integración, celebraciones colectivas, dinámicas de trabajo en equipo y reconocimientos grupales. Estos mecanismos fortalecen el sentido de comunidad y la cohesión interna en los departamentos.
- Nivel 3: Necesidades de estima: Los colaboradores necesitan sentirse valorados, respetados y reconocidos por sus aportes. Por lo cual los planes de incentivos pueden incluir reconocimientos formales (diplomas, menciones en reuniones, empleado del mes) o informales (felicitaciones públicas, mensajes de agradecimiento). Estos gestos refuerzan la autoestima del colaborador y elevan su motivación intrínseca.
- Nivel 4: Necesidades de autorrealización: Representa el deseo de desarrollar plenamente las capacidades y talentos individuales. Y es aquí donde las organizaciones pueden ofrecer programas de capacitación, talleres de liderazgo, certificaciones técnicas, coaching y proyectos retadores. De esta manera, los colaboradores visualizan oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional dentro de la institución.
- Nivel 5: Autorrealización avanzada: Se refiere al máximo potencial del individuo, donde el trabajo se convierte en un medio para alcanzar metas trascendentes y de largo plazo. Los incentivos se vinculan con planes de carrera, movilidad interna y ascensos basados en competencias. Estos procesos dan claridad sobre el futuro laboral de cada

colaborador y generan compromiso con la organización.

2.3.1.2 TEORIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LITWIN Y STRINGER.

Esta teoría establece que el clima laboral constituye el conjunto de percepciones y apreciaciones que los colaboradores tienen respecto a su entorno de trabajo, las políticas internas, el estilo de liderazgo y las relaciones interpersonales dentro de la organización. Aunque estas percepciones son subjetivas, ejercen una influencia directa en la motivación, el compromiso, la productividad y el comportamiento de los trabajadores. La teoría identifica nueve dimensiones clave para comprender y evaluar el clima organizacional:

1. Estructura: claridad de normas, reglas y procedimientos.
2. Responsabilidad: nivel de autonomía en la toma de decisiones.
3. Recompensa: reconocimiento económico y simbólico del esfuerzo.
4. Desafío: grado de exigencia que impulsa el desarrollo del trabajador.
5. Relaciones: calidad de la interacción y cooperación entre compañeros y superiores.
6. Cooperación: apoyo mutuo y espíritu de equipo.
7. Estándares: expectativas de desempeño y niveles de exigencia.
8. Conflicto: capacidad de enfrentar y resolver desacuerdos.
9. Identidad: sentido de pertenencia e integración con la organización.

Cada una de estas dimensiones permite analizar diferentes aspectos del ambiente laboral, desde la claridad de normas y procedimientos hasta la calidad de las interacciones humanas y el sentido de pertenencia de los empleados. En conjunto, este enfoque proporciona un marco conceptual y metodológico sólido que facilita la identificación de fortalezas y áreas críticas dentro de la organización, sirviendo de base para diseñar estrategias que mejoren el bienestar del personal y optimicen el desempeño institucional.

La Teoría del Clima Organizacional de Litwin y Stringer constituye un aporte esencial para el análisis de los factores que configuran el ambiente laboral y su influencia en la conducta de los trabajadores. Este modelo sostiene que el clima organizacional se compone de percepciones subjetivas compartidas por los miembros de una institución, las cuales determinan en gran medida su nivel de motivación, compromiso y desempeño. A partir de esta premisa, Litwin y Stringer

identificaron nueve dimensiones clave que permiten evaluar la dinámica interna de una organización: la independencia en la toma de decisiones, la tolerancia al riesgo, el reconocimiento de logros, el nivel de exigencia en el trabajo, la claridad organizacional, el apoyo y la calidez en las relaciones humanas, la equidad percibida, la calidad de la supervisión y la integración dentro del equipo.

Conceptos como la evaluación del desempeño, permiten comprender que no se trata únicamente de un proceso técnico de calificación de tareas, sino de un mecanismo que refleja la percepción de los colaboradores sobre la justicia, claridad y objetividad con que son evaluados. Una evaluación alineada con un clima positivo favorece la motivación y el compromiso, mientras que una percibida como arbitraria o incoherente deteriora la confianza y la identidad organizacional (Chiavenato, 2011; Robbins & Judge, 2017).

De igual forma, la medición adquiere un valor estratégico cuando se inserta en un clima organizacional orientado a la transparencia y la mejora continua. No basta con cuantificar resultados; es necesario que los indicadores sean comprendidos y aceptados por los colaboradores, generando la percepción de que los estándares exigidos son alcanzables y justos. Esto fortalece la responsabilidad individual y la cooperación colectiva, impactando positivamente en la productividad.

El control de resultados, por su parte, se enriquece con este modelo al incorporar la dimensión del conflicto y la identidad. Un clima organizacional saludable promueve que el control no sea percibido como una imposición autoritaria, sino como un proceso de retroalimentación orientado al aprendizaje y la mejora continua, favoreciendo la alineación entre metas individuales y objetivos institucionales (Chiavenato, 2011).

Asimismo, la capacitación, el entrenamiento, la formación continua y la actualización se integran al clima organizacional a través de las dimensiones de desafío, cooperación e identidad. Los colaboradores que perciben que la organización invierte en su desarrollo profesional experimentan un mayor sentido de pertenencia y un compromiso más sólido, lo que se traduce en mayores niveles de eficiencia y efectividad. De manera complementaria, la promoción de la

ergonomía y la mejora de las condiciones físicas de trabajo contribuyen a fortalecer la percepción de apoyo institucional, generando un ambiente propicio para la motivación y la retención del talento.

Por otro lado, conceptos como el equilibrio vida-trabajo y la conciliación se vinculan directamente con las dimensiones de recompensa y relaciones, ya que los colaboradores valoran positivamente las políticas que favorecen la armonía entre las responsabilidades laborales y personales. Esto incide directamente en la disminución del ausentismo, la rotación y el estrés laboral, consolidando un clima organizacional más saludable y competitivo (Robbins & Judge, 2017).

Finalmente, elementos como los beneficios organizacionales, el uso adecuado de recursos, el cumplimiento de estándares, la eficiencia, la optimización y la efectividad encuentran sustento en la Teoría de Litwin y Stringer, ya que el clima organizacional constituye el terreno en el que dichas prácticas se implementan y son percibidas por los colaboradores.

En síntesis, la Teoría del Clima Organizacional de Litwin y Stringer ofrece un marco conceptual y metodológico sólido para vincular la gestión del talento humano con la eficiencia operativa. En torno a las nueve dimensiones propuestas, se posibilita identificar fortalezas y áreas críticas del ambiente laboral, lo cual no solo permite comprender la dinámica interna de la organización, sino también diseñar estrategias orientadas a la motivación, el bienestar y la optimización de resultados. Este modelo, aplicado al contexto del presente estudio, se convierte en una herramienta clave para fundamentar la relación entre liderazgo, clima organizacional y desempeño en el área de cobros, garantizando la construcción de propuestas de mejora sostenibles y alineadas con los objetivos estratégicos de la institución.

Por esta razón, al aplicar esta teoría en la práctica y reflejarla en un plan de incentivos, se puede apreciar las dimensiones más aplicables de la siguiente manera:

- **Desafío:** evalúa el grado de exigencia de los puestos de trabajo, entendida como la presencia de tareas que impulsan el desarrollo de habilidades y competencias. En términos prácticos, esta dimensión permite identificar dónde se necesita generar oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Por lo cual esta propuesta de mejora, establece mecanismos para asignar tareas retadoras y proyectos especiales a los

colaboradores, de manera que cada puesto contribuya al desarrollo personal y profesional, incrementando la motivación y la eficiencia operativa. Así, el diagnóstico del desafío permite priorizar acciones donde exista un bajo nivel de exigencia o estancamiento de habilidades.

- **Relaciones:** Se centra en la calidad de las interacciones entre colaboradores, sin importar su nivel jerárquico, incluyendo la cooperación, confianza y apoyo mutuo. En la práctica, es un indicador de clima social dentro del departamento y del grado de cohesión en los equipos. Los resultados de esta dimensión guían la implementación de estrategias para fortalecer la comunicación, diseñar programas de mentoring o emparejamientos entre colaboradores, y fomentar actividades que consoliden la cooperación. Así, la teoría se traduce en acciones concretas para mejorar la integración y la motivación de los empleados.
- **Cooperación:** Mide la disposición de los colaboradores a trabajar conjuntamente, compartir información y apoyar el cumplimiento de metas comunes. Esta dimensión refleja el espíritu de equipo y la interdependencia positiva dentro de la organización. Al identificar áreas con baja cooperación, la propuesta puede incluir programas de trabajo en equipo, entrenamiento y objetivos compartidos, buscando optimizar los resultados colectivos y alinear los esfuerzos individuales con los objetivos institucionales.
- **Estándares:** Se refiere a la claridad de expectativas y niveles de desempeño requeridos. La teoría muestra que cuando los estándares son comprensibles y alcanzables, los colaboradores perciben justicia y dirección clara en sus tareas. El análisis de esta dimensión permite diseñar procedimientos claros, manuales de puesto y métricas de desempeño, asegurando que los colaboradores comprendan qué se espera de ellos y cómo medir su éxito, lo cual incrementa la eficiencia operativa y reduce la ambigüedad.
- **Conflicto:** Examina la capacidad de la organización para enfrentar y resolver

desacuerdos de manera constructiva. La teoría indica que un manejo adecuado de conflictos fortalece la confianza, la colaboración y el aprendizaje organizacional. Pudiendo así incluir una propuesta con estrategias para la gestión de conflictos, como protocolos claros de resolución y entrenamiento de mediación para mandos, garantizando que las tensiones internas no afecten la motivación, el compromiso ni los resultados del departamento.

- **Identidad:** Esta dimensión analiza el sentido de pertenencia e integración que los colaboradores sienten hacia la organización. La teoría explica que un fuerte sentido de identidad genera compromiso, retención de talento y alineación con los objetivos estratégicos. Implementando así acciones para fortalecer la identidad organizacional, tales como programas de inducción alineados con la cultura, comunicación interna estratégica y reconocimiento de comportamientos que reflejen los valores de la institución. Esto asegura que los colaboradores se sientan parte integral del departamento y de la organización, aumentando la motivación y la eficiencia.

2.3.2 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS POR OTROS INVESTIGADORES O EXPERTOS

La investigación elaborada por (Inca, 2025) implemento una integración metodológica, adoptando un enfoque cuantitativo con alcance descriptivo y diseño no experimental. La muestra fue seleccionada mediante muestreo no probabilístico aleatorio. Se integraron metodologías orientadas a la mejora de la gestión del talento humano, combinando herramientas del enfoque Six Sima y de la gestión de calidad. Así mismo, se incorporó el modelo de comunicación organizacional para identificar barreras comunicativas internas. En cuanto a la gestión del talento, se empleó el enfoque de Chiavenato (conocimientos, habilidades y actitudes) para alinear competencias del personal con los objetivos estratégicos de la organización.

Según el estudio realizado por (Cornejo, 2023). se adoptó un enfoque metodológico mixto que combinó técnicas cualitativas y cuantitativas con el objetivo de analizar de forma integral la satisfacción laboral de los Asesores de Ventas y Servicios del BCP, en la agencia Hunter. A través del enfoque cuantitativo se recopilaron datos objetivos, mientras que el cualitativo permitió interpretar las percepciones y experiencias del personal. La investigación fue de tipo descriptivo,

ya que se centró en caracterizar la situación actual sin manipular variables, y se aplicó un diseño no experimental de corte transversal, desarrollado durante el año 2023, lo que permitió representar fielmente las condiciones laborales del periodo analizado.

Polo (2021) sobre MBN Exportaciones se adoptó una metodología de enfoque cuantitativo, y de tipo no experimental, ya que el estudio se limitó a observar la relación existente entre la variable independiente y la variable dependiente, sin intervenir ni modificar ninguna de ellas. El diseño fue transversal, al recopilar información en un único momento temporal, y propositivo, debido a que, a partir del diagnóstico realizado, se generaron propuestas orientadas a la mejora de la problemática identificada. En el desarrollo de la investigación se empleó el método deductivo, lo que permitió partir de teorías generales para analizar casos específicos dentro del contexto organizacional. Para el proceso diagnóstico, se aplicaron diversos instrumentos de recolección de datos. Entre ellos, se utilizó una encuesta validada dirigida al personal de la cooperativa, lo que facilitó la obtención de información directa sobre las habilidades gerenciales y su influencia en el desempeño organizacional. Además, se llevó a cabo un análisis documental para evaluar el comportamiento institucional durante el período de estudio. Complementariamente, se realizó una revisión bibliográfica especializada sobre el enfoque de gestión por competencias, con el objetivo de plantear una propuesta de mejora orientada a reducir los niveles de rotación y ausentismo laboral, así como a potenciar la productividad dentro de la organización.

Niño De Guzmán Vivanco (2022) sobre la empresa Motofuerza S.A.C. Honda se empleó una metodología cuantitativa, descriptiva, no experimental y transversal. El enfoque cuantitativo permitió medir las variables de forma objetiva mediante datos numéricos, mientras que la orientación descriptiva facilitó la caracterización de los atributos presentes en la gestión por objetivos y el desempeño laboral. La naturaleza no experimental se justificó al no existir manipulación de variables por parte del investigador, limitándose a observarlas en su contexto real. Además, el carácter transversal del estudio implicó que la recolección de datos se realizó en un único momento temporal, proporcionando una visión instantánea del fenómeno en estudio durante el año 2018, específicamente en la empresa Motofuerza S.A.C – Honda, Chiclayo.

En el desarrollo de la investigación sobre el “Clima Organizacional y Desempeño Laboral

en una Empresa Camaronera del Sur de Honduras” elaborada por (Arias, 2021). Se utilizó una metodología cuantitativa, con enfoque descriptivo-correlacional y diseño no experimental transversal. Esta metodología permitió analizar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral sin manipular variables, observando la situación tal como se presentaba en la empresa. La población del estudio estuvo compuesta por 160 colaboradores, se aplicaron cuestionarios a 114 colaboradores de diferentes departamentos y niveles jerárquicos, lo que permitió medir de manera objetiva la percepción de los empleados sobre el clima laboral y su desempeño. Posteriormente, se realizaron análisis estadísticos correlacionales para determinar la existencia y fuerza de la relación entre ambas variables, concluyendo que un clima organizacional favorable está positivamente relacionado con un mayor nivel de desempeño laboral.

“Plan integral de Mejora Continua para el Clima Laboral en Macdel de Honduras S.A. de C.V.” desarrollada por (Chavarria & Cruz, 2023) La presente investigación, de enfoque cuantitativo, adopta un diseño no experimental de tipo transversal y alcance descriptivo, con el objetivo de diagnosticar el clima organizacional en Macdel de Honduras S.A. de C.V. mediante la aplicación estructurada de un cuestionario basado en el modelo de Litwin y Stringer, el cual operacionaliza la variable principal clima laboral, en ocho dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, calidez apoyo, normas, conflicto e identidad. La población está conformada por 175 colaboradores distribuidos a nivel nacional, de los cuales se obtuvo una muestra representativa de 127 empleados, calculada con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, utilizando una técnica de muestreo no probabilístico o dirigido, seleccionando participantes con base en criterios definidos por la naturaleza del estudio. La recolección de datos se realizó en un único momento, sin manipulación de variables, lo cual permitió observar de forma objetiva las percepciones del personal respecto al entorno organizacional, identificando áreas clave para el diseño de propuestas de mejora continua

Según la investigación de (Peña, 2021) sobre el “Clima Organizacional y Desempeño Laboral en Trabajadores del Área de Banca de Negocios de una Entidad Financiera en Trujillo” Este estudio adoptó un enfoque cuantitativo de tipo transversal, dado que la información se recolectó en un único momento temporal, lo cual permite una visión sincrónica del fenómeno analizado. Su nivel fue correlacional, ya que se buscó establecer la relación entre dos variables

principales: el clima organizacional y el desempeño laboral, sin que existiera manipulación alguna sobre estas. Desde una perspectiva metodológica, se empleó un diseño no experimental, permitiendo observar el comportamiento natural de las variables dentro del contexto laboral sin intervenir en ellas. Asimismo, el método seguido fue hipotético-deductivo, partiendo de supuestos previamente formulados para ser verificados empíricamente mediante la observación directa, facilitando así la contrastación teórica con la realidad organizacional. La población, y a su vez la muestra, estuvo conformada por 45 trabajadores del área de banca de negocios de una entidad financiera en Trujillo, considerando que no existió diferenciación entre ambos conceptos en este caso.

(Gavilano, 2025). Sobre la influencia de la Gestión del Talento Humano en el desempeño laboral en la empresa Naltech S.A.C. La investigación se enmarca en un enfoque cuantitativo, de tipo básico y diseño no experimental, con un alcance descriptivo-correlacional. Se adoptó un diseño transversal, ya que los datos fueron recolectados en un solo momento temporal, sin manipulación de variables, permitiendo observar y analizar la relación entre la gestión del talento humano (variable independiente) y el desempeño laboral (variable dependiente). El método utilizado fue el científico, bajo una lógica de verificación empírica de hipótesis, apoyándose en el análisis estadístico para establecer el grado de asociación entre ambas variables. Dado que la población total fue de 47 trabajadores, se optó por un muestreo no probabilístico de tipo intencional, aplicando los instrumentos a la totalidad de los colaboradores, por considerarse representativos y pertinentes al objeto de estudio.

En la investigación sobre “Habilidades Gerenciales en el Desempeño Organización de la cooperativa 29 de octubre (Rivilla, Erazo, & Ramon, 2025) se empleó un enfoque metodológico cuantitativo con el propósito de recopilar datos que permitieron obtener una comprensión más amplia del fenómeno analizado. El estudio se enmarca dentro de un diseño de tipo transversal, ya que la recolección de la información se realizó en un único momento temporal, permitiendo una instantánea del contexto organizacional. Así mismo, la investigación se clasifica como exploratoria, dado que se orienta hacia una aproximación inicial del objeto de estudio, con el fin de identificar patrones y relaciones preliminares entre variables involucradas. Para la recolección de datos, se aplicaron encuestas estructuradas tanto a colaboradores como a socios de la institución. En cuanto a la población esa estuvo conformada por 110 personas que desempeñan distintos roles dentro de la cooperativa, a partir del uso de una fórmula estadística para el cálculo muestral, se

determinó un tamaño de muestra de 86 participantes, la selección de los mismos se realizó mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, considerando la accesibilidad y disposición de los miembros de la cooperativa 29 de octubre específicamente en la agencia ubicada en la ciudad de Machala.

2.3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

En las diversas investigaciones revisadas que abordan el clima laboral y el desempeño, se recurrió principalmente al uso de cuestionarios estructurados como herramienta de recolección de datos. Estos instrumentos, diseñados con escalas tipo Likert, permitieron recoger información cuantitativa sobre las opiniones y actitudes del personal respecto a su ambiente de trabajo.

Por ejemplo, el estudio desarrollado por Inca (2025) implementó un cuestionario con escala Likert, a partir de la viabilidad disponible y acceso a la información brindada por la empresa en donde incluyeron a los trabajadores, los cuales conforman un universo de 15 colaboradores, por conveniencia se establece una muestra de 10 de ellos, que sirvió para analizar cómo percibían los colaboradores el entorno laboral y su relación con los niveles de motivación. Gracias a ello, fue posible detectar factores determinantes en la satisfacción y eficiencia de los empleados.

Alineado con el enfoque metodológico mixto, el estudio desarrollado por Cornejo (2023) incorporó técnicas de recolección de datos tanto cualitativas como cuantitativas, seleccionadas estratégicamente según la naturaleza del objeto de análisis. En la dimensión cualitativa, se recurrió al uso de registros de observación estructurada y anotaciones de campo, herramientas que permitieron capturar de forma sistemática las prácticas cotidianas, interacciones laborales y características del entorno organizacional en la plataforma comercial. Paralelamente, desde el enfoque cuantitativo, se utilizó información derivada de fuentes institucionales internas, como informes de productividad, métricas de ausentismo y rotación de personal, así como reportes de desempeño individual. La articulación de ambos tipos de instrumentos posibilitó una interpretación amplia y rigurosa del fenómeno investigado, facilitando el análisis de las condiciones laborales desde una perspectiva integradora y contextualizada.

De acuerdo con el caso analizado por Polo (2021). Se aplicó una encuesta validada al

personal, centrada en cinco dimensiones clave: motivación, liderazgo, comunicación, oportunidades de línea de carrera y capacitación continua, permitiendo identificar percepciones sobre el clima organizacional. Complementariamente, se realizó un análisis documental de registros internos (producción, asistencia, renunciaciones, rotación, ausentismo), lo que facilitó calcular indicadores de gestión. Finalmente, mediante un diagrama causa-efecto, se identificaron las causas raíz de los problemas encontrados y su impacto en la productividad y sostenibilidad económica de la empresa.

Por otro lado, Niño de Guzmán Vivanco (2022). El principal instrumento empleado fue un cuestionario estructurado, compuesto por 30 ítems distribuidos equitativamente entre las variables “gestión por objetivos” y “desempeño laboral”. Cada ítem fue diseñado con base en indicadores teóricos validados, y se utilizó una escala de Likert de cinco niveles, que permitió captar el grado de acuerdo o desacuerdo de los encuestados frente a diversas afirmaciones. La técnica de recolección fue la encuesta, aplicada directamente a los 12 trabajadores de la empresa. La validez del cuestionario fue determinada mediante juicio de expertos, asegurando su coherencia y pertinencia conceptual, mientras que la confiabilidad se verificó a través del coeficiente alfa de Cronbach, garantizando la consistencia interna de las respuestas obtenidas.

En el estudio sobre el “Clima Organizacional y Desempeño Laboral en una Empresa Camaronera del Sur de Honduras” elaborada por (Arias, 2021). Para la recolección de datos, se utilizó un cuestionario estructurado de 63 ítems, diseñado para evaluar percepciones sobre el clima organizacional incluyendo liderazgo, condiciones laborales, reconocimiento y relaciones interpersonales, así como dimensiones del desempeño laboral relacionadas con comportamiento y cumplimiento de tareas. El instrumento empleó una escala tipo Likert de cinco puntos. Previo a su aplicación, se realizó una prueba piloto con 30 colaboradores no incluidos en la muestra final, lo que permitió afinar la redacción y claridad de los ítems. Además, fue validado por tres expertos en gestión organizacional y presentó una alta confiabilidad, con un coeficiente alfa de Cronbach de 0.80. La aplicación se llevó a cabo de manera presencial, con autorización de la empresa, garantizando la confidencialidad y participación voluntaria de los encuestados.

Asimismo, en el Plan de Mejora Continua diseñado para Macdel de Honduras S.A. de C.V.

(Chavarria & Cruz, 2023). En esta investigación se utilizó un cuestionario como instrumento principal de recolección de datos, adaptado del modelo de Litwin y Stringer para evaluar el clima laboral en Macdel de Honduras S.A. de C.V. Previamente validado mediante una prueba piloto con 10 colaboradores y un análisis de confiabilidad Alfa de Cronbach que arrojó un resultado de 0.82, el cuestionario se digitalizó en Google Forms y fue distribuido a 175 empleados a través de WhatsApp entre el 21 y 24 de noviembre, logrando una tasa de respuesta del 73%. Esta técnica permitió obtener datos confiables y pertinentes para el análisis del entorno organizacional

Por último, el estudio de, (Gavilano, 2025). Para la recolección de datos se aplicaron técnicas como el análisis documental, la observación estructurada y la encuesta, siendo esta última el principal medio de obtención de información directa de los participantes. Se utilizó un cuestionario estructurado basado en la escala de Likert de 5 niveles, elaborado específicamente para esta investigación y validado mediante juicio de expertos. La confiabilidad del instrumento fue comprobada mediante una prueba piloto y el coeficiente alfa de Cronbach. Además, se utilizaron fichas bibliográficas, hemerográficas, de campo y guías de observación para complementar el análisis. El procesamiento de la información se realizó con el software estadístico SPSS versión 25.0, lo que permitió analizar e interpretar los resultados mediante estadísticas descriptivas e inferenciales, estableciendo correlaciones significativas entre las variables estudiadas.

Las técnica e instrumentos utilizados en el estudio Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores del área de banca de negocios de una entidad financiera en Trujillo desarrollado por (Peña, 2021). se efectuó mediante la técnica de encuesta, utilizando como instrumentos dos cuestionarios estructurados con escala tipo Likert de cinco puntos. Para medir el clima organizacional, se aplicó un cuestionario el cual contenía 50 ítems distribuidos equitativamente entre cinco dimensiones clave: realización personal, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales. Por otro lado, el desempeño laboral se evaluó mediante un cuestionario compuesto por 28 ítems organizados en cuatro dimensiones: motivación, responsabilidad, liderazgo y trabajo en equipo, y formación y desarrollo personal. Ambos instrumentos fueron aplicados directamente a los trabajadores del área de banca de negocios, con el fin de obtener percepciones precisas sobre el entorno organizacional y su influencia en el rendimiento individual y colectivo.

En la investigación desarrollada por (Rivilla, Erazo, & Ramon, 2025). Sobre las “Habilidades Gerenciales en el Desempeño Organización de la cooperativa 29 de octubre” el proceso de recopilación de datos se llevó a cabo mediante encuestas estructuradas en un cuestionario, complementadas con una revisión sistemática de la literatura que sintetizó hallazgos relevantes en torno al objeto de estudio, utilizando fuentes como Scopus, Redalyc, Scielo y Google Académico. El instrumento aplicado se organizó en dos secciones: la primera midió diversos factores utilizando una escala de Likert de cinco niveles, que abarcó desde “totalmente en desacuerdo” hasta “totalmente de acuerdo”; la segunda contempló variables de control que permitieron caracterizar adecuadamente a la población analizada. Para garantizar la validez del instrumento, se recurrió al juicio de expertos, quienes evaluaron la pertinencia de los ítems propuestos, clasificándolos en una escala de cuatro niveles que iba de “irrelevante” a “muy relevante”. Inicialmente se incluyeron 60 ítems, de los cuales se seleccionaron 47 tras aplicar un criterio de corte, conservando únicamente aquellos con puntuaciones superiores a 3, lo que permitió afinar la herramienta utilizada. La población objetivo estuvo conformada por 110 personas, entre colaboradores, socios y clientes de la Cooperativa 29 de Octubre, agencia Machala; a partir de este universo, se determinó una muestra de 86 participantes, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, dada la facilidad de acceso a los sujetos mencionados.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA

A continuación, en la tabla 4 se presenta la Matriz Metodológica, en la cual se detalla cada una de sus etapas.

Tabla 4 Matriz Metodológica

Título de la Investigación	Objetivos de Investigación		Variables	Dimensiones	Ítems	
	General	Específicos				
Propuesta para la Gestión del Personal del Departamento de Cobros Banco Promerica Tegucigalpa, 2025	Diseñar un modelo de mejora para la gestión de personal del Departamento de Cobros de Banco Promerica, enfocado en el liderazgo, clima organizacional y bienestar laboral, a fin de optimizar el desempeño del equipo y promover un entorno laboral sostenible que impacte positivamente en la productividad del área	01 Evaluar el estilo de liderazgo y clima organizacional, con el fin de identificar su impacto en la motivación y el desempeño de gestores de cobro	Liderazgo	Estilo de dirección	Influencia	
					Habilidad para dirigir	
				Comunicación	Claridad	
					Retroalimentación	
					Toma de decisiones	Estrategia
				Delegación		
				Resolución		
				Clima Laboral	Comunicación interna	Transparencia
						Canales de diálogo
			Relaciones interpersonales		Trabajo en equipo	
					Respeto mutuo	
			Confianza		Credibilidad	
					Apoyo	
			Motivación Laboral	Incentivos	Beneficios	
					Recompensas	
Estímulos						

				Reconocimiento	Valoración
				Oportunidades de crecimiento	Formación
					Desarrollo
					Ascenso
		02 Analizar modelos, métodos y técnica de gestión del personal enfocados en el liderazgo, clima organizacional y bienestar laboral, con el fin de identificar estrategias de mejora aplicables al Departamento de Cobros de Banco Promerica	Gestión del talento humano	Evaluación del desempeño	Medición
					Control de resultados
				Capacitación	Entrenamiento
					Formación continua
			Actualización		
		03 Diseñar una propuesta de mejora que integre estrategias para fortalecer el clima laboral, el liderazgo y políticas de bienestar, con el propósito de contribuir a la optimización del desempeño del Departamento de Cobros de Banco Promerica.	Bienestar laboral	Equilibrio vida - trabajo	Conciliación
				Condiciones físicas	Ergonomía
				Apoyo institucional	Beneficios organizacionales
			Desempeño laboral	Productividad	Rendimiento laboral
					Eficiencia
				Calidad del trabajo	
					Cumplimiento de estándares
			Efectividad		

Fuente: Elaboración Propia

3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO

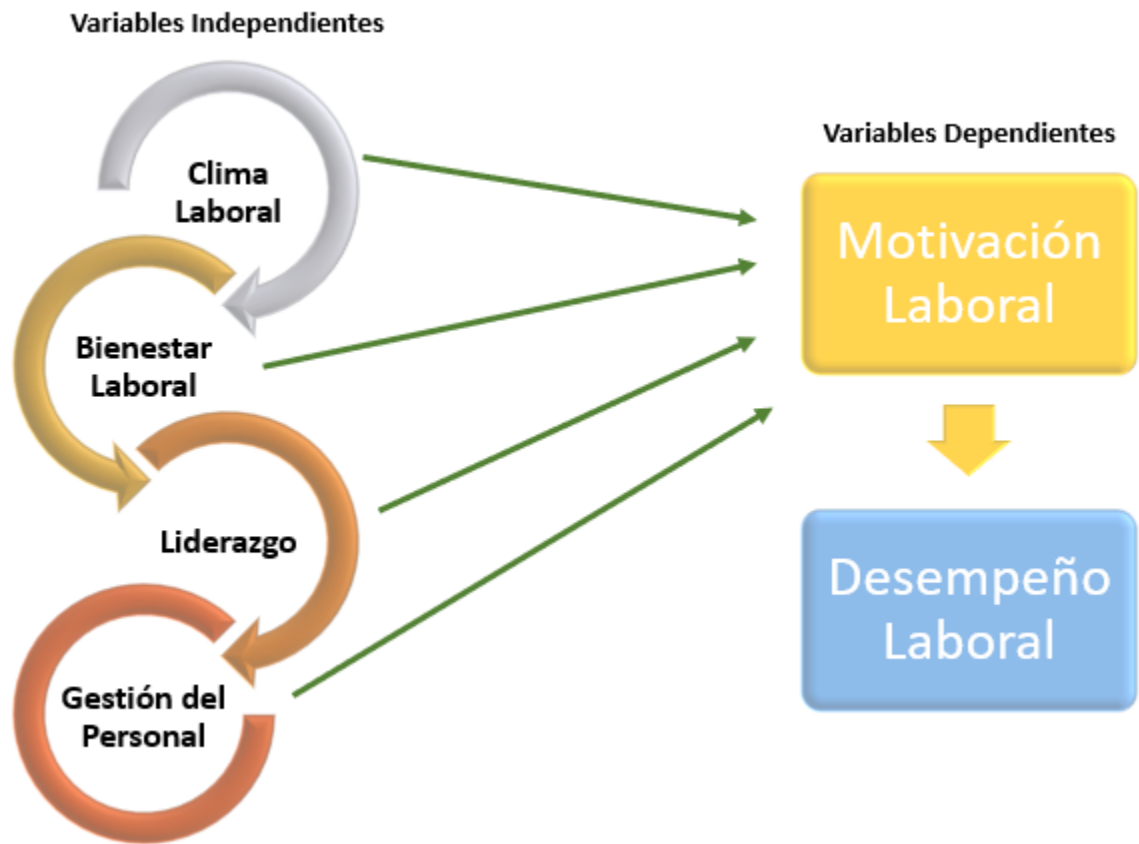


Figura 2 Esquema de Variables

Fuente: Elaboración Propia

3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Tabla 5 Matriz de Operacionalización de Variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Items
_Clima Laboral	Chiavenato (2009), el clima organizacional es la calidad o suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización que influyen poderosamente en su comportamiento. Este	Medir la percepción de los empleados sobre las condiciones de trabajo, comunicación, colaboración y políticas laborales. A través de cuestionario estilo Likert 1= Totalmente en desacuerdo, 2= En desacuerdo, 3= De acuerdo y 4= Totalmente de	Relaciones interpersonales Condiciones de trabajo Comunicación organizacional	¿Mis horarios y jornadas de trabajo son respetadas dentro de la empresa? ¿Existe colaboración efectiva entre los miembros del equipo para

	concepto destaca la relevancia de la percepción de los integrantes de la organización y su impacto en la conducta.	acuerdo.		lograr los objetivos del Departamento de Cobros? ¿Esta empresa es un lugar seguro y cómodo para trabajar?
_Bienestar laboral	El bienestar en el trabajo incluye elementos vinculados con la salud laboral, la gestión del estrés y sus efectos, así como el balance entre vida personal y vida laboral (Organización Mundial del Trabajo, 2020; Karasek, 1979).	Medir el estado de satisfacción, seguridad y condiciones físicas y emocionales de los empleados. A través de cuestionario estilo Likert 1= Totalmente en desacuerdo, 2= En desacuerdo, 3= De acuerdo y 4= Totalmente de acuerdo.	Salud física y mental. Satisfacción laboral Equilibrio trabajo-Vida personal	¿La empresa aplica sus políticas laborales de manera justa y equitativa para todos los empleados? ¿Considero que la empresa proporciona las condiciones necesarias para que pueda realizar mi trabajo de manera efectiva?
_Liderazgo	Según (Maxwell, 2007) define el liderazgo como la capacidad de influir en otros, el liderazgo no se trata de títulos o posiciones sino el poder influir en la vida de otros.	Medir el estilo de dirección del jefe inmediato y su capacidad para motivar y desarrollar al equipo. A través de cuestionario estilo Likert 1= Totalmente en desacuerdo, 2= En desacuerdo, 3= De acuerdo y 4= Totalmente de acuerdo. Al igual que mediante la aplicación del test de estilos de liderazgo en línea.	Estilos de liderazgo Fomento al crecimiento profesional	¿Mi jefe inmediato promueve el trabajo en equipo? ¿Mi jefe me incentiva a tomar decisiones sobre cómo realizar mi trabajo? ¿Mi jefe inmediato me ayuda a desarrollar mis conocimientos y habilidades? Test de Estilos de Liderazgo.
_Gestión del Personal	Según (Chiavenato, 2009) La gestión del talento humano es el conjunto de políticas y prácticas que permiten administrar	Medir la percepción de los empleados en cuanto a la aplicación de políticas, capacitación y desarrollo. A través de cuestionario estilo Likert 1= Totalmente	Capacitación y Desarrollo Evaluación y retroalimentación	¿La empresa aplica sus políticas laborales de manera justa y equitativa para

	eficazmente el trabajo de persona dentro de una organización, el objetivo es integrar, desarrollar y mantener a las personas, alineando sus capacidades con los objetivos organizacionales.	en desacuerdo, 2= En desacuerdo, 3= De acuerdo y 4= Totalmente de acuerdo.	Políticas de retención y reconocimiento	todos los empleados? ¿He recibido capacitación suficiente para realizar bien mi trabajo?
_Motivación laboral	Robbins (1999) enfatiza que la motivación laboral refleja la interacción entre las características del individuo y los estímulos proporcionados por la organización.	Medir el grado en que los empleados se sienten incentivados a desempeñar su trabajo. A través de cuestionario estilo Likert 1= Totalmente en desacuerdo, 2= En desacuerdo, 3= De acuerdo y 4= Totalmente de acuerdo.	Motivación intrínseca extrínseca Compromiso organizacional	¿Me siento motivado a dar lo mejor de mí porque mi trabajo es valorado y reconocido?
_Desempeño laboral	Chiavenato (2007, 2009) El desempeño depende de competencias, motivación, claridad en funciones y condiciones organizacionales. Grado en que un empleado cumple de manera efectiva con las responsabilidades y objetivos asignados, reflejando eficiencia, calidad y productividad en su trabajo.	Medir el grado en que el empleado percibe que puede realizar eficazmente su trabajo, colaborar con el equipo, aplicar conocimientos y sentirse motivado para cumplir los objetivos organizacionales. A través de cuestionario estilo Likert 1= Totalmente en desacuerdo, 2= En desacuerdo, 3= De acuerdo y 4= Totalmente de acuerdo.	Cumplimiento de objetivos Calidad del trabajo Proactividad Trabajo en equipo	¿Existe colaboración efectiva entre los miembros del equipo para lograr los objetivos del Departamento de Cobros? ¿He recibido capacitación suficiente para realizar bien mi trabajo?

Fuente: Elaboración Propia.

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

El presente diagrama representa un enfoque de investigación cuantitativo, caracterizando un diseño no experimental, lo que implica que no se manipularon variables sino que se observaron tal como ocurrieron en la realidad. El tipo de diseño es transversal, ya que la recolección de datos se realizó en un solo momento del tiempo, y su alcance es descriptivo, es decir, que busca describir las características de un fenómeno, situación o población sin intentar explicar relaciones causales entre variables. La muestra utilizada es probabilística, lo que garantiza que todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser seleccionados, y la técnica empleada para la

recolección de datos es la encuesta, herramienta común en investigaciones cuantitativas por su eficiencia para obtener datos estructurados y analizables estadísticamente.



Figura 3 Enfoque y Métodos

Fuente: Elaboración Propia

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación es llevada a cabo bajo un enfoque cuantitativo, con el objetivo de lograr un entendimiento más completo del fenómeno en estudio. El objetivo es recolectar datos numéricos a través de encuestas estructuradas para medir variables específicas como el clima laboral y estilo de liderazgo y luego analizarlas estadísticamente.

3.3.1 POBLACIÓN

La población objeto de estudio está conformada por el total de colaboradores que integran el Departamento de Cobros del Banco Promerica, sede Tegucigalpa, durante el año 2025. Dicha población está compuesta por 71 Gestores de Cobros, 8 Supervisores, 2 Jefaturas y 1 Sub Gerencia quienes se encuentran organizados en diferentes tipos de categoría o grupo según la mora que cada uno gestiona o lidera.

3.3.2 MUESTRA

Considerando las particularidades de la población objeto de estudio, caracterizada por su tamaño reducido y accesibilidad total, se determinó que no resultaba pertinente la aplicación de técnicas de muestreo, ya fueran de carácter probabilístico o no probabilístico. En su lugar, se optó por la implementación de un censo, incorporando a la totalidad de los individuos que conforman el universo de análisis. Esta decisión metodológica se sustentó en la factibilidad de acceso a todos

los colaboradores, lo cual permitió trabajar con la totalidad de la información disponible sin necesidad de recurrir a estimaciones inferenciales. De este modo, se redujo la posibilidad de sesgos derivados de la selección muestral y se fortaleció la precisión y validez de los resultados obtenidos.

El censo abarcó a los 82 colaboradores que integran el Departamento de Cobros. La inclusión completa del personal favoreció un análisis integral y contextualizado del fenómeno investigado, incrementando la validez interna del estudio y garantizando la obtención de conclusiones más representativas dentro del marco específico en el que se desarrolla la investigación.

3.4. TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS

3.4.1 TÉCNICAS

Para la recolección de información en del Departamento de Cobros de Banco Promerica, Tegucigalpa, se utilizó como técnica la encuesta, ya que esta es una técnica de recolección de información que consiste en aplicar un conjunto de preguntas estructuradas con el fin de obtener datos cuantitativos sobre la percepción de los colaboradores en relación con el clima organizacional y el estilo de liderazgo de cada uno de los jefes. Esta técnica fue seleccionada por su eficiencia en la recopilación de información de un número amplio de participantes, su facilidad de aplicación y la posibilidad de sistematizar los datos para su posterior análisis estadístico.

El uso de encuestas permitió conocer de manera objetiva el grado de satisfacción, motivación y percepción de los trabajadores en torno a aspectos clave de la gestión organizacional.

3.4.2 INSTRUMENTOS

Los instrumentos utilizados en esta investigación consistieron en dos cuestionarios: uno destinado a evaluar el clima laboral del departamento de cobros y otro orientado a identificar el estilo de liderazgo de cada jefe.

El instrumento diseñado fue un cuestionario estructurado (ver Anexo 2), aplicado a todos los colaboradores del Departamento de Cobros, de Banco Promerica, Tegucigalpa. Dicho cuestionario constó de 10 preguntas cerradas en Escala Likert de 4 niveles que midieron el grado de acuerdo o desacuerdo de los involucrados referente a diversas afirmaciones vinculadas con el clima laboral.

De igual manera se incluyeron dentro del cuestionario 5 preguntas sociodemográficas, tales como género, edad, estado civil, antigüedad laboral y nivel de formación académica.

Otro de los instrumentos utilizados como base fue el test de liderazgo: Descubre tu estilo de liderazgo (ver Anexo 3) disponible en la plataforma Psicoactiva y compuesto por 13 ítems de preguntas cerradas, estructurados en una escala Likert de tres niveles, fue administrado al mismo grupo de participantes que el otro cuestionario aplicado en el estudio. Sin embargo, se estableció una excepción metodológica: el directivo de mayor rango dentro del departamento no respondió este instrumento, dado que no cuenta con un superior jerárquico directo que pudiera ser evaluado desde su perspectiva. Esta decisión respondió a la naturaleza del cuestionario, cuyo objetivo central es identificar el estilo de liderazgo percibido por los colaboradores en relación con su jefatura inmediata, lo cual resultaría inaplicable en el caso del jefe superior.

El Test de Estilos de Liderazgo fue seleccionado por su capacidad para medir de manera directa y precisa el objetivo central de la investigación: identificar los estilos de liderazgo de los jefes del Departamento de Cobros. Este instrumento se caracteriza por ser funcional y amigable, lo que facilita su comprensión y aplicación por parte de los participantes, garantizando respuestas confiables. Además, su formato conciso permite completarlo en poco tiempo, optimizando la disposición de los sujetos y reduciendo la posibilidad de fatiga o desinterés, sin comprometer la calidad de la información recolectada. Por estas razones, se consideró más adecuado que otros instrumentos disponibles, ya que combina eficacia, facilidad de uso y pertinencia para los fines específicos de esta investigación.

3.4.3 PROCEDIMIENTOS

Inicialmente se convocó a una reunión con la Sub Gerencia del Departamento de Cobros de Banco Promerica, Tegucigalpa en donde se explicó el objetivo de la investigación y se procedió a solicitar un permiso para coordinar la aplicación de los cuestionarios digitales, a través de la plataforma de Google Forms. Antes del llenado de dichos cuestionarios se optó por organizar a los colaboradores en grupos pequeños, lo que permitió explicar detalladamente los lineamientos a seguir para el correcto abordaje de ambos instrumentos, al igual que se les informó que sus respuestas serían confidenciales y que los datos únicamente se emplearían con propósitos académicos. Posterior a la reunión cada uno de los colaboradores se procedió a completar cada

instrumento.

Cabe destacar que las preguntas del Test de Estilos de Liderazgo fueron cargadas en la plataforma de Google Forms y redactadas en tercera persona, con el propósito de que cada subordinado respondiera en función de la percepción que tiene sobre su jefe inmediato. Esta metodología se aplicó para evitar que los colaboradores conocieran de manera directa o automática el resultado correspondiente al estilo de liderazgo de sus superiores.

Una vez completada la aplicación de los cuestionarios, las respuestas obtenidas fueron sistematizadas y agrupadas para su análisis cuantitativo.

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

Las fuentes primarias constituyen el núcleo empírico de esta investigación, ya que proporcionan datos originales recolectados directamente del contexto de estudio. En este caso, la información fue obtenida mediante la aplicación de una encuesta estructurada de clima laboral y un test para identificar los estilos de liderazgo dirigidos a los colaboradores del Departamento de Cobros de Banco Promerica, con el objetivo de captar percepciones, experiencias y opiniones vinculadas a las variables centrales del análisis.

3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes secundarias empleadas en este estudio constituyen insumos teóricos y analíticos previamente desarrollados por otros investigadores, los cuales fueron examinados críticamente para sustentar el marco conceptual de la investigación. A través de la consulta de literatura especializada incluyendo artículos científicos, libros académicos, tesis y reportes técnicos se identificaron enfoques pertinentes, categorías clave y antecedentes empíricos que permitieron contextualizar el objeto de estudio, delimitar sus variables centrales y fundamentar las decisiones metodológicas adoptadas. La selección de estas fuentes respondió a criterios de rigurosidad, actualidad y relevancia temática, garantizando así la validez y fiabilidad del sustento teórico. Este ejercicio no solo facilitó la comprensión integral del fenómeno investigado, sino que también reveló vacíos en la producción académica, orientando el aporte original de la presente investigación.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Con el objetivo de recopilar información pertinente para la presente investigación, se emplearon dos instrumentos aplicados mediante encuestas en línea a través de la plataforma Google Forms, dirigidos al personal del Departamento de Cobros de Banco Promerica, sede Tegucigalpa. El primer instrumento consistió en una encuesta de diez ítems, diseñada para evaluar las variables independientes y dependientes establecidas en los objetivos específicos del estudio. El segundo instrumento correspondió a un test de liderazgo compuesto por trece preguntas, adaptado del sitio especializado PsicoActiva. Este test fue modificado para ser respondido en tercera persona, con el propósito de que los colaboradores evaluaran de manera objetiva el estilo de liderazgo de sus jefaturas directas. Cabe señalar que, al realizarse la adaptación de esta forma, los participantes respondieron únicamente los ítems, sin recibir retroalimentación automática sobre los resultados del test.

Con el fin de garantizar la participación activa y voluntaria de los colaboradores, se realizó una reunión informativa dirigida a todo el equipo del Departamento de Cobros. Durante esta sesión se expuso de manera detallada el propósito de la investigación, aclarando que se trata de un estudio académico en el marco de la Maestría en Dirección Empresarial de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), bajo el título: **PROPUESTA PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL EN EL DEPARTAMENTO DE COBROS, BANCO PROMERICA TEGUCIGALPA, 2025**. Asimismo, se aseguró a los participantes la confidencialidad de sus respuestas y se enfatizó que su participación no tendría consecuencias negativas de ningún tipo.

La distribución de los formularios se llevó a cabo mediante la aplicación WhatsApp, compartiendo el enlace a través del grupo institucional del Departamento de Cobros, lo que permitió asegurar una amplia cobertura entre los colaboradores de la sucursal mencionada. La fase de recolección de datos logró alcanzar el 100% del censo poblacional definido para el estudio, el cual estuvo conformado por 71 Gestores de Cobros, 8 Supervisores, 2 Jefaturas y 1 Sub Gerencia. Durante esta etapa, se aplicaron controles con el fin de asegurar la validez y confiabilidad de la información obtenida. Las encuestas incluyeron además una sección de datos demográficos específicos, permitiendo conocer elementos clave de la composición del personal, facilitando el análisis de patrones y tendencias significativas en relación con el desempeño, clima laboral del

Departamento de Cobros del Banco Promerica.

4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS

Dentro de este apartado se realiza un análisis de los datos recolectados a través de las dos encuestas aplicadas, lo que permitió una comprensión profunda e integral de los resultados obtenidos. La organización de los datos se realizó bajo un enfoque estratégico, destacando aquellos indicadores cuantitativos de mayor relevancia para el estudio. Este procedimiento facilitó la identificación de tendencias y relaciones significativas entre las variables analizadas. De igual manera, la estructuración meticulosa de la información hizo posible la formulación de conclusiones fundamentadas, coherentes y acordes con los objetivos de la investigación

4.2.1 ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

Con el objetivo de comprender las dinámicas internas del Departamento de Cobros del Banco Promerica en Tegucigalpa, se diseñó y aplicó un instrumento de recolección de datos orientado a explorar aspectos clave del entorno laboral, tales como el clima organizacional, la motivación, el bienestar del personal, la gestión del talento humano y el desempeño. La encuesta fue estructurada con base en criterios metodológicos, permitiendo recoger información confiable y pertinente para el análisis. Esta herramienta no solo facilitó el levantamiento de datos cuantitativos, sino que también permitió identificar elementos fundamentales para la interpretación integral del contexto organizacional, orientado a la mejora continua del ambiente laboral en dicho departamento.

La sección demográfica de la encuesta aplicada revela una marcada diversidad en cuanto a género, edad, nivel académico y antigüedad dentro de la institución. Este aspecto amplio de características individuales establece una base contextual sólida para interpretar los resultados posteriores. Por ejemplo, se identificó que un porcentaje significativo del personal cuenta con formación universitaria al grado de licenciatura, mientras que otros se encuentran en proceso de formación profesional. En relación con la edad, el equipo presenta una distribución balanceada entre colaboradores menores de 33 años con un 31.7% y entre los 40 años un 29.3%, referente al tiempo que tienen de laborar para la empresa el 45.1% menor de un año, lo cual incide directamente en la forma en que se perciben el entorno laboral.

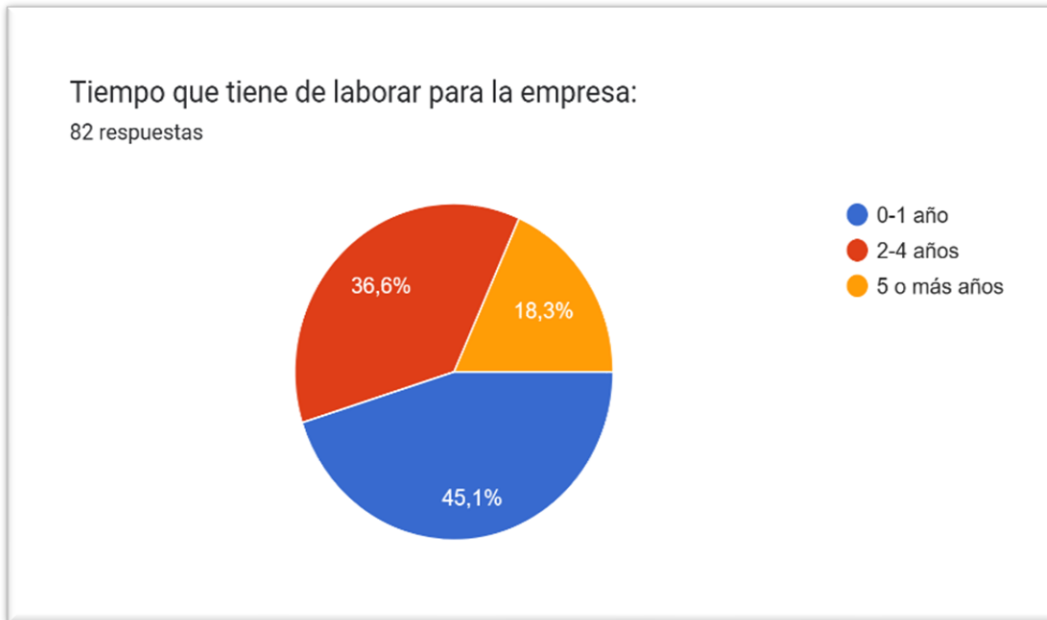


Figura 4 Antigüedad Laboral de los Colaboradores del Departamento de Cobros de Banco Promerica

Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se presentan los resultados y análisis interpretativo de las preguntas del instrumento aplicado. Este ejercicio permite evidenciar percepciones clave sobre las condiciones laborales actuales y su relación con el clima organizacional.

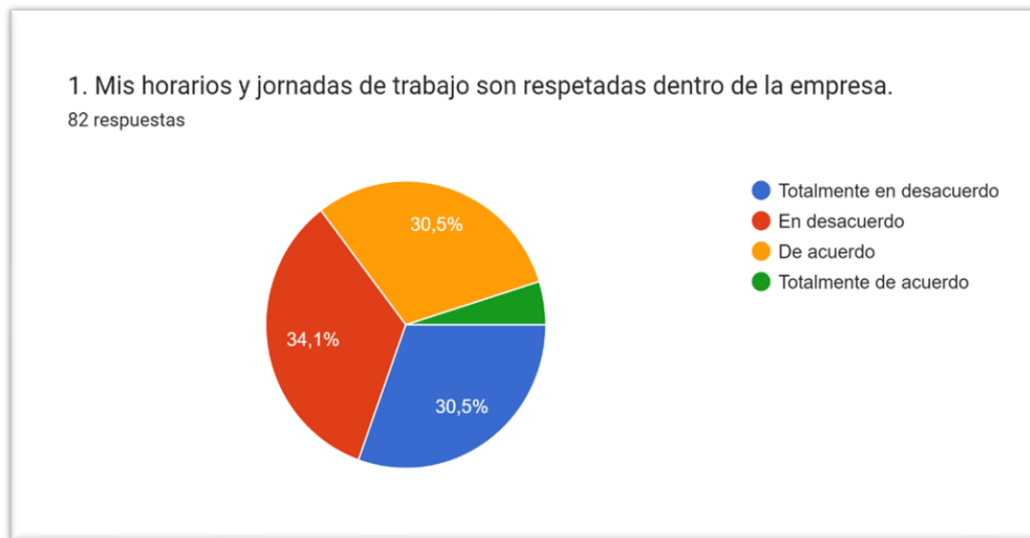


Figura 5 Percepción de los colaboradores sobre el respeto a sus horarios y jornadas

Fuente: Elaboración Propia

El principal hallazgo derivado de esta pregunta evidencia una percepción crítica respecto al cumplimiento de los horarios y jornadas laborales establecidas por parte de la organización. Casi dos tercios de los encuestados (64.6%) manifestaron algún grado de desacuerdo con la afirmación, lo que sugiere una percepción generalizada de incumplimiento o flexibilidad no deseada respecto a las condiciones laborales pactadas. Esta situación puede estar generando tensiones internas, afectando tanto la satisfacción del personal como su percepción sobre el compromiso institucional con el bienestar laboral.

La tendencia predominante refleja un alto nivel de insatisfacción: el 64.6% de los colaboradores, al sumar las respuestas en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, consideran que su jornada laboral no está siendo respetada. Esta percepción se asocia a una posible sobrecarga de trabajo y a la extensión de horarios sin compensación económica, dado que, al no alcanzar las metas en el tiempo establecido, los empleados se ven obligados a dedicar un mayor porcentaje de horas adicionales, las cuales no son remuneradas, sino exigidas como parte del cumplimiento de los objetivos solicitados.

Por el contrario, solo un 35.4% de los encuestados manifiestan satisfacción con este aspecto, de los cuales apenas un 4.9% se encuentra en total acuerdo. Lo que representa una minoría significativa pero limitada. Esta divergencia en las percepciones sugiere que existe una desigualdad en la experiencia laboral dentro del equipo, posiblemente vinculada a factores como cargos, turnos, liderazgos inmediatos o diferencias en la distribución del trabajo.

A la luz del objetivo general del estudio diseñar un modelo de mejora para la gestión del personal, enfocado en liderazgo, clima organizacional y bienestar laboral, los resultados de esta pregunta deben considerarse negativos y alarmantes. La insatisfacción generalizada respecto a un aspecto tan fundamental como el respeto de las jornadas laborales representa un indicador de deterioro del clima laboral y puede estar incidiendo directamente en los niveles de motivación, compromiso y desempeño de los colaboradores del Departamento de Cobros.

Este hallazgo refuerza la necesidad de revisar los modelos actuales de gestión, así como de implementar estrategias orientadas a mejorar las condiciones laborales percibidas por el personal. Asimismo, plantea un reto para los líderes del área, quienes deben asumir un rol más activo en la regulación y supervisión del cumplimiento de los horarios laborales, como parte de una política integral de bienestar.

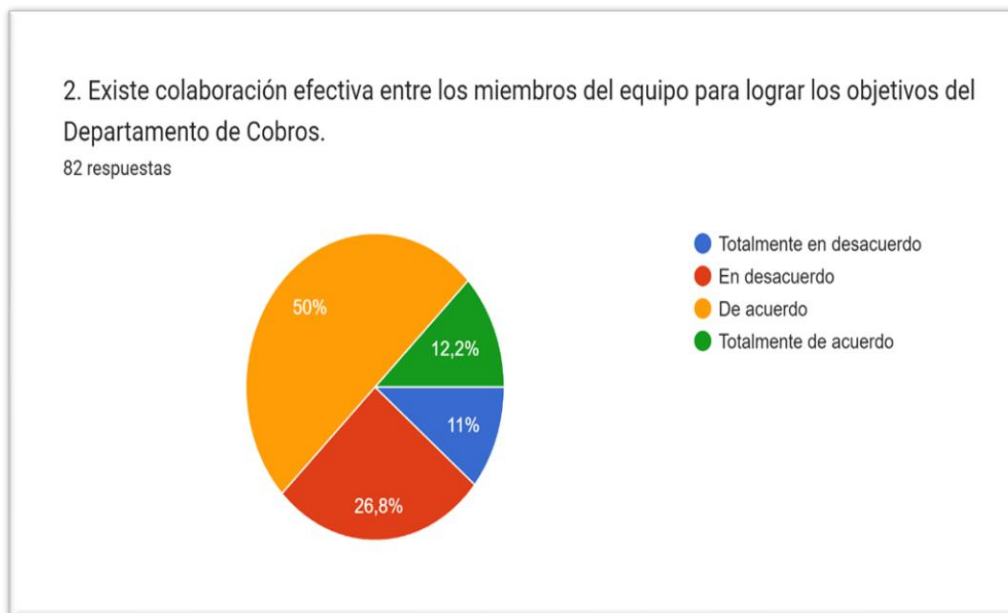


Figura 6 Percepción sobre la colaboración efectiva en los colaboradores del Departamento de Cobros

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados revelan que un 62.2% de los colaboradores perciben que existe colaboración efectiva entre los integrantes del equipo, mientras que un 37.8% manifiesta lo contrario. Esta distribución sugiere que, si bien hay una mayoría que considera que las dinámicas de trabajo colectivo son funcionales, existe también una fracción considerable que no experimenta esa misma sinergia en su entorno laboral. Este hallazgo pone en evidencia que la colaboración no está sólidamente arraigada en la cultura organizacional del área, lo cual representa un riesgo latente para la ejecución eficiente de los procesos y la consecución de objetivos colectivo.

La tendencia predominante se inclina hacia una valoración moderadamente positiva: el 50% de los encuestados eligió “de acuerdo”, lo que indica que la mayoría reconoce cierta disposición a colaborar, aunque solo un 12.2% expresó una convicción plena (“totalmente de acuerdo”). Este dato, junto con un 38% que manifiesta desacuerdo, sugiere que la experiencia de colaboración varía entre grupos o turnos, lo cual podría reflejar falta de integración, debilidad en los canales de comunicación horizontal o limitaciones en los mecanismos de coordinación interna. Esto apunta a un clima organizacional parcialmente fragmentado, donde la colaboración se percibe más como un esfuerzo individual que como una práctica estructural impulsada desde la gestión.

En función del objetivo general del estudio, el resultado evidencia una situación intermedia que requiere atención, ya que aunque la mayoría percibe cierta colaboración, el nivel de desacuerdo (38%) refleja una barrera potencial para el alto desempeño del equipo. Esta percepción parcialmente desfavorable indica la necesidad de implementar estrategias orientadas a fortalecer la colaboración, mediante liderazgo efectivo, roles definidos y canales de comunicación claros. Por tanto, el nivel actual de cohesión interna no resulta suficiente para consolidar un entorno laboral sostenible ni para optimizar la productividad del Departamento de Cobros, lo que justifica la urgencia de rediseñar prácticas de gestión del personal.



Figura 7 Opinión de los colaboradores sobre el fomento del trabajo en equipo

Fuente: Elaboración Propia

El 68.3% de los colaboradores percibe cierto grado de apoyo por parte de su jefe inmediato en el desarrollo de habilidades y conocimientos, mientras que el 31.7% no identifica esa contribución. Este resultado muestra que, aunque una mayoría reconoce la intención de sus líderes por potenciar el talento humano, más de una cuarta parte del equipo no percibe acciones concretas en esa dirección. Esto puede reflejar debilidades en el estilo de liderazgo aplicado, así como una gestión del talento humano limitada en cuanto a planes de formación, mentoring o acompañamiento profesional .

La tendencia se inclina hacia una percepción positiva, especialmente concentrada en la opción "de acuerdo" (50%). Sin embargo, el bajo porcentaje en "totalmente de acuerdo" (18.3%)

y el porcentaje combinado de desacuerdo (31.7%) evidencian que el desarrollo de habilidades no es una práctica consolidada ni estandarizada. Esto sugiere una implementación desigual de políticas o prácticas de desarrollo profesional dentro del departamento, lo cual afecta directamente el clima organizacional, la motivación y el desempeño individual y colectivo.

A la luz de los objetivos de la investigación y las variables implicadas, este resultado se considera parcialmente desfavorable. Aunque existe una percepción mayoritaria de apoyo, la falta de consistencia en el liderazgo orientado al desarrollo profesional limita el impacto positivo que podría lograrse en términos de desempeño laboral y motivación. Esto refuerza la necesidad de que el modelo de mejora propuesto integre políticas de gestión del talento humano basadas en el liderazgo transformacional, con programas estructurados de formación y acompañamiento. Fortalecer esta área permitirá consolidar un entorno de trabajo más sostenible, alineado con el bienestar laboral y el crecimiento individual dentro del Departamento de Cobro



Figura 8 Percepción sobre el apoyo del jefe inmediato en el desarrollo de conocimientos y habilidades

Fuente: Elaboración Propia

El 68.3% del personal percibe que su jefe inmediato contribuye al desarrollo de sus competencias, mientras que un 31.7% manifiesta que esto no ocurre. Este hallazgo es significativo porque más de una cuarta parte de los colaboradores no se sienten acompañados en su crecimiento profesional, lo cual puede impactar directamente en su motivación, sentido de pertenencia y

productividad. El hecho de que solo un 18.3% esté “totalmente de acuerdo” sugiere que el apoyo recibido, cuando existe, no siempre es percibido como suficientemente sólido o estructurado. Esto pone de manifiesto una brecha importante entre el liderazgo esperado y el que se está ejerciendo actualmente, sobre todo en términos de desarrollo del talento.

La tendencia general es moderadamente favorable, con un 50% ubicándose en la categoría “de acuerdo”, lo que indica que muchos empleados reconocen cierta intención de sus jefes inmediatos por fomentar el aprendizaje y el desarrollo. Sin embargo, la acumulación de casi un tercio de respuestas negativas sugiere que esta práctica no está generalizada o que su implementación varía considerablemente según el supervisor. Esto apunta a una falta de estandarización en los enfoques de liderazgo orientados al crecimiento profesional dentro del equipo de Cobros.

En relación con el objetivo del estudio de fortalecer el liderazgo para mejorar el clima organizacional y el bienestar laboral, este resultado es parcialmente desfavorable. Aunque una mayoría percibe cierto apoyo en el desarrollo de habilidades, el nivel de insatisfacción identificado (31.7%) evidencia que existe una desconexión entre las expectativas del personal y el acompañamiento efectivo brindado por sus líderes. Esta situación representa una oportunidad clave para el rediseño del modelo de gestión, integrando prácticas de liderazgo transformacional, programas de formación continua y mecanismos de retroalimentación que aseguren una cultura organizacional orientada al desarrollo profesional de todos los colaboradores.

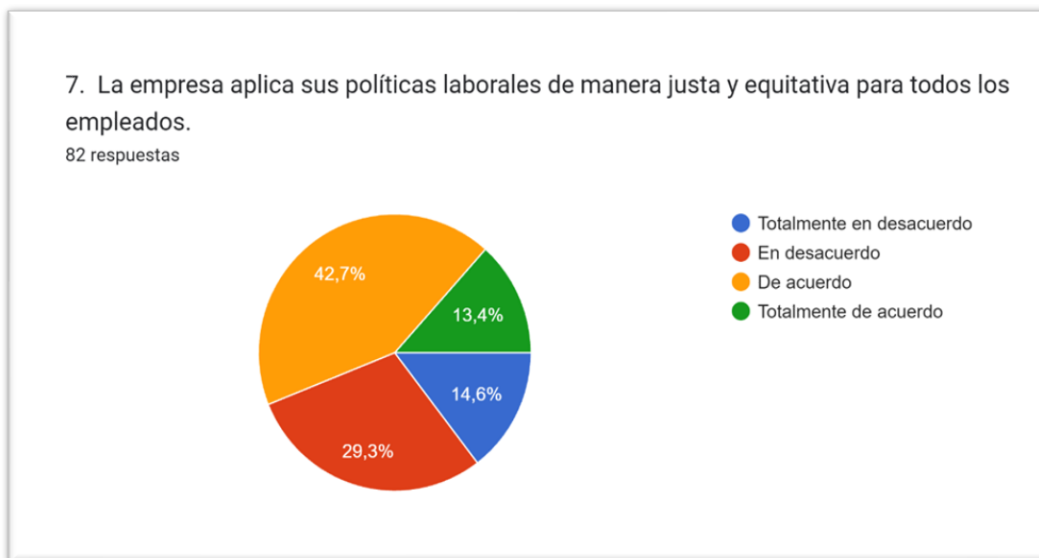


Figura 9 Percepción del personal sobre la equidad en la aplicación de políticas laborales

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados indican que el 56.1% de los empleados percibe que las políticas laborales se aplican de manera justa y equitativa, mientras que un 43.9% no comparte esta percepción. Esta división revela una experiencia laboral fragmentada en cuanto a la equidad, sugiriendo que no todos los colaboradores reciben un trato uniforme. Se observa una mayor concentración de respuestas en la opción “de acuerdo” (42.7%), pero la baja proporción de quienes están “totalmente de acuerdo” (13.4%) junto con el significativo porcentaje de desacuerdo (44%) señalan que la implementación de estas políticas no es plenamente consistente o transparente para todos los empleados.

En función de los objetivos de optimizar el liderazgo, clima y bienestar laboral, esta situación evidencia la necesidad de fortalecer la gestión del talento humano mediante procesos claros y equitativos que promuevan la confianza y la motivación. Incorporar mecanismos de control y comunicación efectiva contribuirá a mejorar la percepción de justicia organizacional y, por ende, a potenciar el desempeño del equipo.



Figura 10 Satisfacción con la capacitación recibida en el Departamento de Cobros

Fuente: Elaboración Propia

Un 76.8% del personal considera que ha recibido la capacitación necesaria para desempeñar sus funciones de manera efectiva. Sin embargo, un 37.8% de las respuestas se ubican

en los extremos ("totalmente de acuerdo" y "totalmente en desacuerdo"), lo que sugiere percepciones opuestas y probablemente derivadas de experiencias distintas en cuanto al acceso o calidad de los procesos formativos.

El grupo más numeroso se concentra en la opción "de acuerdo" (56.1%), lo que refleja una percepción de suficiencia moderada. No obstante, el hecho de que casi cuatro de cada diez colaboradores no estén completamente seguros o incluso se sientan desatendidos en cuanto a formación (con un 37.8% entre el desacuerdo total y parcial) pone en duda la uniformidad en los programas de capacitación implementados, lo que podría afectar la eficiencia operativa, la motivación y el clima general del equipo.

De acuerdo con los objetivos de esta investigación centrados en fortalecer el liderazgo, el clima organizacional y el bienestar del personal para mejorar el desempeño, esta situación evidencia la necesidad de establecer un modelo más estructurado de desarrollo del talento. Garantizar el acceso equitativo a la formación continua y alineada con las funciones específicas del área es clave para reforzar la motivación laboral, asegurar el cumplimiento de metas y promover un entorno de aprendizaje constante dentro del Departamento de Cobros.



Figura 11 Percepción del personal sobre el reconocimiento laboral como fuente de motivación

Fuente: Elaboración Propia

Un 56.1% de los colaboradores manifiesta sentirse motivado a esforzarse al máximo debido a que percibe reconocimiento y valoración por su trabajo. Sin embargo, el 43.9% expresa que no experimenta esa misma sensación, lo cual revela una división significativa en la manera en que se perciben las prácticas de reconocimiento dentro del departamento. Esta diferencia es crítica, ya que el reconocimiento es uno de los factores más influyentes en la motivación y el compromiso laboral.

La mayoría de respuestas se agrupa en la categoría “de acuerdo” (40.2%), lo que indica una aprobación moderada, pero la baja proporción en “totalmente de acuerdo” (15.9%) y el peso considerable de respuestas negativas (44%) demuestran que el reconocimiento no es una experiencia generalizada ni sistemática. Esto podría ser consecuencia de estilos de liderazgo poco empáticos, ausencia de políticas claras de retroalimentación positiva o prácticas que invisibilizan los logros individuales y colectivos.

Desde la perspectiva de los objetivos planteados en esta investigación centrados en el fortalecimiento del liderazgo, la mejora del clima laboral y la promoción del bienestar como vías para optimizar el rendimiento del equipo los hallazgos ponen de manifiesto la importancia que adquiere el reconocimiento dentro de la dinámica organizacional. La percepción de justicia y constancia en la valoración del trabajo realizado emerge como un factor con implicaciones directas en los niveles de motivación, en la calidad del ambiente interno y en las condiciones que favorecen un desempeño sostenido en un entorno laboral más equilibrado.

4.2.2 ENCUESTA TEST DE ESTILO DE LIDERAZGO

Con el propósito de obtener una comprensión objetiva sobre los estilos de liderazgo ejercidos en el área de Cobros del Banco Promerica, se aplicó una encuesta dirigida a los colaboradores del departamento. A cada participante se le solicitó responder en tercera persona, evaluando la gestión de sus jefaturas y subjefaturas directas. Esta metodología permitió recolectar aportes valiosos provenientes de once líderes evaluados, lo cual proporcionó una visión detallada sobre los estilos de liderazgo predominantes en la estructura jerárquica del área.



Figura 12 Percepción del personal sobre factores que pueden llevar al éxito del jefe inmediato.

Fuente: Elaboración Propia

Casi la mitad de los participantes (49,4%) considera que el éxito del liderazgo radica en la capacidad de ayudar a las personas a alcanzar su potencial, por encima de otras prácticas más tradicionales como dar órdenes claras (14,8%) o permitir la autonomía total (35,8%).

La tendencia dominante sugiere un cambio en la percepción del liderazgo efectivo, alejándose de modelos jerárquicos o puramente autónomos. El hecho de que ayudar al desarrollo del potencial haya sido la opción más seleccionada indica que los colaboradores valoran un liderazgo transformacional, centrado en el acompañamiento, la motivación y el crecimiento profesional. Esta preferencia puede estar asociada a nuevas dinámicas organizacionales, donde se reconoce que el talento humano no solo requiere dirección o libertad, sino un equilibrio entre guía y desarrollo. La menor valoración de “dar órdenes claras” sugiere que los enfoques autoritarios han perdido relevancia, especialmente en contextos donde se busca innovación, colaboración y compromiso genuino.

Los resultados reflejan una visión madura del liderazgo en la que el rol del jefe ya no se limita a dirigir tareas ni a delegar sin seguimiento. El líder exitoso, según esta muestra, es quien sabe identificar, cultivar y potenciar las capacidades individuales de su equipo, promoviendo no solo el cumplimiento de objetivos, sino también el crecimiento integral de las personas. Estos datos

respaldan la necesidad de fortalecer competencias como la empatía, el coaching y la inteligencia emocional en quienes ocupan posiciones de liderazgo.

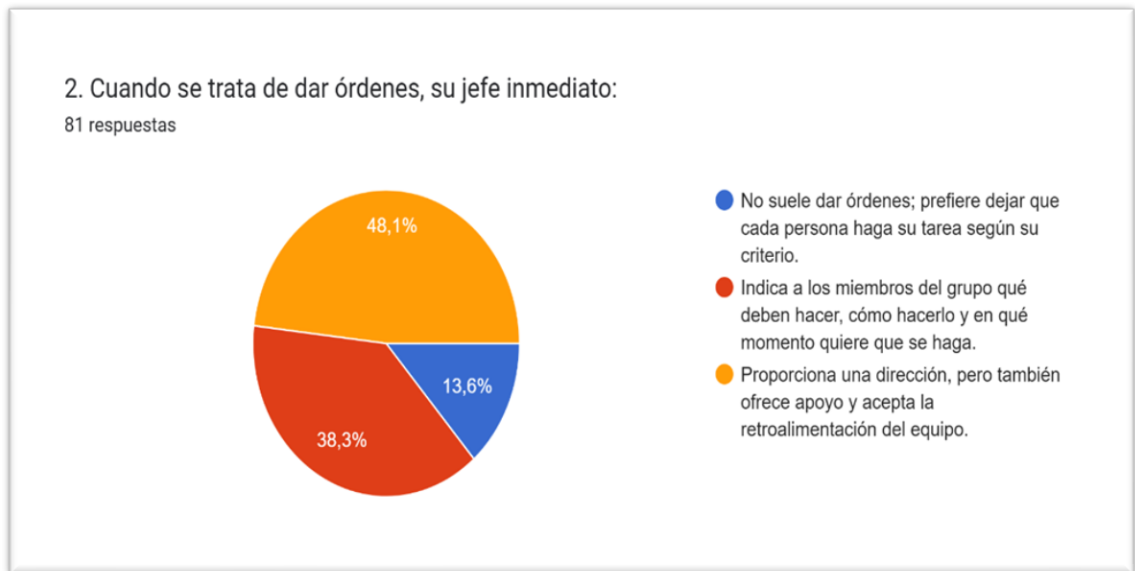


Figura 13 Percepción del personal sobre el estilo del jefe inmediato al momento de dar órdenes

Fuente: Elaboración Propia

El 48.1% de los encuestados identifica a su jefe inmediato como un líder que, si bien proporciona dirección clara, también muestra apertura al diálogo y apoyo en la ejecución de las tareas. Este dato sugiere una práctica de liderazgo balanceado, donde la autoridad no se ejerce de forma autoritaria, sino que se combina con una disposición a considerar perspectivas del equipo, reflejando el principio de consideración individualizada como eje de su interacción. La tendencia que se perfila es una progresiva transición hacia modelos de liderazgo colaborativo, alejándose de enfoques rígidos o puramente delegativos. Aunque un 38.3% aún percibe una conducción directiva tradicional donde se indica qué hacer, cómo y cuándo, el hecho de que la mayoría se sitúe en un punto intermedio, donde el líder guía pero también escucha, revela un cambio en la cultura organizacional: la autoridad ya no se concibe como una imposición vertical, sino como una oportunidad para estimular intelectualmente al equipo, promover la participación activa y fortalecer el sentido de corresponsabilidad. El 13.6% restante, que representa a jefes que no suelen dar órdenes, sugiere una visión más liberal del liderazgo, que aunque bien intencionada, podría

derivar en falta de claridad operativa si no va acompañada de un marco común.

Los resultados reflejan un panorama en evolución respecto a las prácticas de liderazgo. La mayoría de los líderes reconocen el valor de guiar sin imponer, mostrando una preferencia por estilos que integran dirección, apoyo y retroalimentación. Esta orientación está alineada con tres principios fundamentales del liderazgo contemporáneo: la comunicación efectiva, el empoderamiento del equipo y la adaptabilidad del líder. En conjunto, estos datos sugieren que las organizaciones que promueven este tipo de liderazgo tienen más probabilidades de fomentar entornos colaborativos, innovadores y resilientes

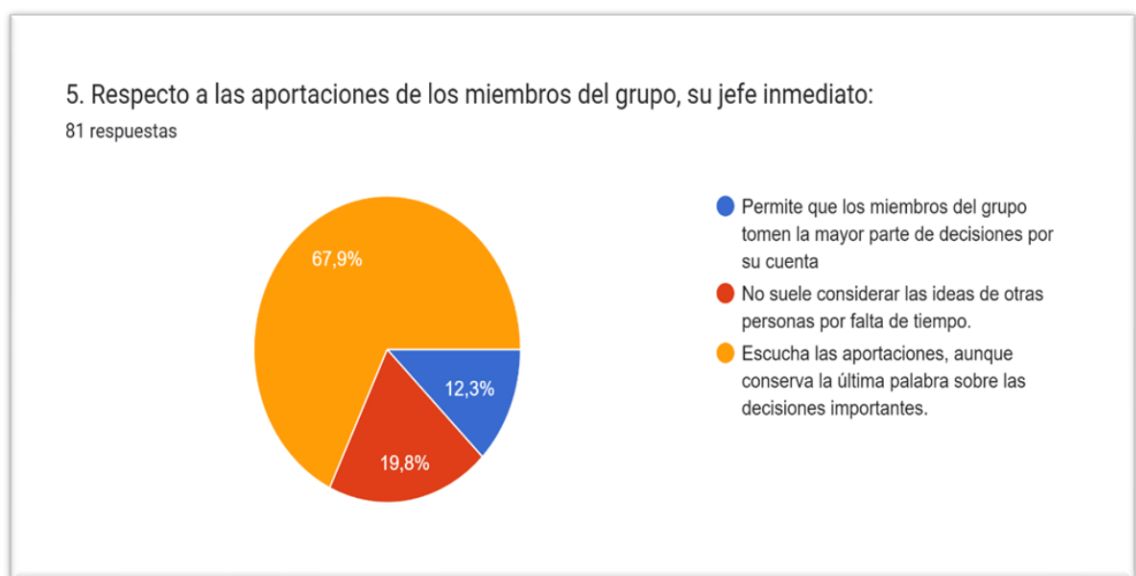


Figura 14 Percepción del personal sobre cómo su jefe inmediato considera las aportaciones de los miembros del grupo.

Fuente: Elaboración Propia

El hallazgo más significativo es que un 67.9% de los jefes inmediatos declara escuchar las aportaciones del equipo, aunque se reservan la decisión final. Esta cifra revela una apertura al diálogo, pero también una necesidad de mantener el control estratégico sobre los aspectos clave del trabajo. Se trata de un liderazgo que reconoce el valor de las ideas colectivas, sin renunciar a su responsabilidad en la toma de decisiones. La tendencia que se desprende de estos datos muestra un liderazgo cada vez más receptivo, aunque todavía moderadamente centralizado. Si bien existe una apertura a considerar perspectivas diversas (más del 80% lo hace en distinto grado), la delegación plena de decisiones sigue siendo limitada. Esta inclinación responde, en parte, a una

cultura organizacional que está en transición: se promueve la participación, pero aún se mantiene cierta rigidez jerárquica en los procesos decisionales. El 19.8% que no considera otras ideas por falta de tiempo pone en evidencia uno de los principales obstáculos para una gestión verdaderamente colaborativa: la presión operativa que limita la escucha activa y la co-creación de soluciones.

Estos resultados reflejan un modelo de liderazgo que se sitúa en un punto intermedio entre la apertura participativa y la toma de decisiones centralizada. A pesar de que el líder conserva la última palabra, hay una voluntad de integrar las voces del equipo en el proceso. Este enfoque es consistente con tres principios esenciales del liderazgo efectivo en contextos contemporáneos: la comunicación horizontal, la corresponsabilidad en la toma de decisiones y la capacidad del líder para adaptarse sin renunciar a su rol estratégico. En síntesis, se trata de un liderazgo que transita hacia la inclusión, aunque aún enfrenta barreras culturales y estructurales que limitan la autonomía colectiva.

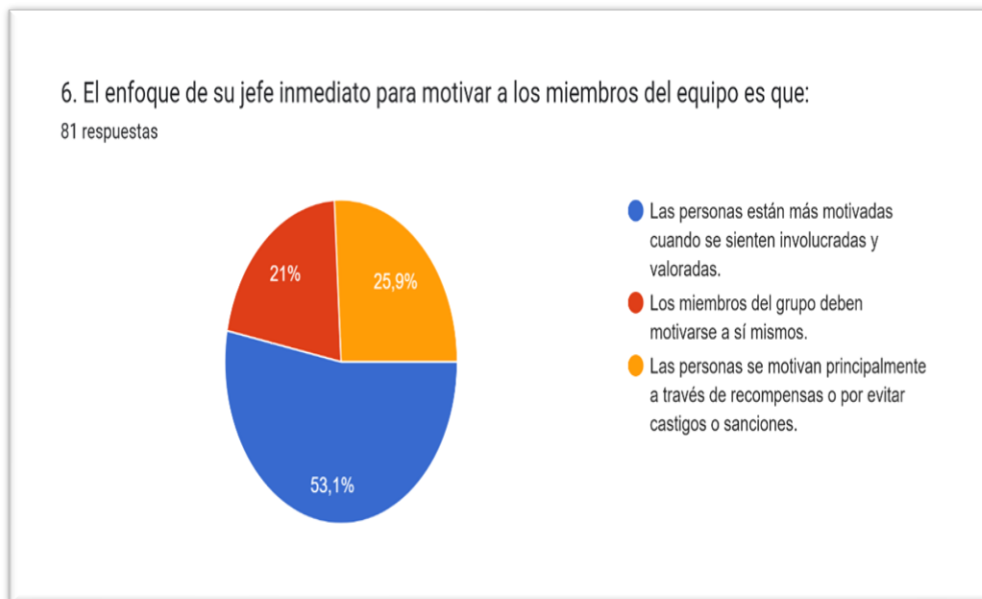


Figura 15 Percepción del personal sobre el enfoque utilizado por su jefe de inmediato para motivar a los miembros del equipo.

Fuente: Elaboración Propia

El dato más relevante del gráfico es que el 53.1% de los líderes inmediatos considera que la motivación del equipo surge cuando las personas se sienten valoradas e incluidas. Esto indica

una comprensión del papel clave que juega el reconocimiento y la participación en el compromiso laboral. Por otra parte la tendencia apunta hacia un liderazgo que privilegia la motivación intrínseca sobre los mecanismos tradicionales de control o estímulo externo. Aunque aún un 25.9% se apoya en recompensas o sanciones, y un 21% delega la responsabilidad motivacional completamente en el individuo, la mayoría opta por cultivar un entorno de pertenencia. Este cambio responde a una evolución en las prácticas de gestión: hoy se entiende que la motivación sostenible proviene de la conexión emocional con el propósito del trabajo, más que del miedo o la compensación.

En este grafico revelan un liderazgo en transición hacia modelos más humanos y participativos. El enfoque dominante integra tres principios fundamentales: generar sentido de pertenencia, reconocer el valor individual y facilitar un entorno que potencie la motivación desde adentro. Aunque persisten estilos más tradicionales, la mayoría de líderes parece haber comprendido que un equipo comprometido no se impone, se construye.

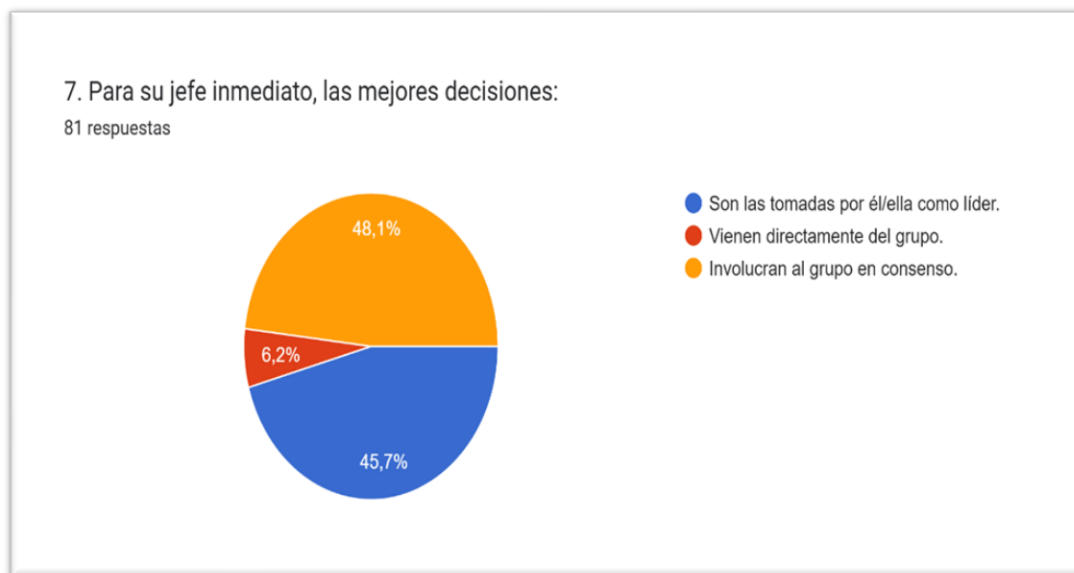


Figura 16 Perspectiva del equipo sobre cómo su jefe inmediato define y gestiona las mejores decisiones.

Fuente: Elaboración Propia

Se destaca que el 48.1% de los líderes encuestados prefiere tomar decisiones de forma consensuada con su equipo, superando ligeramente al 45.7% que opta por decidir en solitario. Solo un 6.2% indica que las decisiones emanan directamente del grupo sin intervención del líder.

Está emergiendo un patrón que sugiere una apertura progresiva a los procesos colaborativos, aunque aún convive con un liderazgo centrado en la figura directiva. La mínima participación del grupo como único decisor refleja que, si bien se promueve la inclusión, la responsabilidad formal y estratégica de decidir sigue recayendo principalmente sobre el líder. Esto se alinea con organizaciones que valoran la participación, pero que todavía mantienen estructuras jerárquicas como respaldo operativo.

En suma, los resultados reflejan un equilibrio inestable entre liderazgo participativo y liderazgo directivo. El consenso se posiciona como una práctica en alza, incorporando tres elementos esenciales: apertura al diálogo, corresponsabilidad en la toma de decisiones y adaptabilidad del líder a contextos cambiantes. La tendencia señala que las decisiones más efectivas no necesariamente surgen de un solo enfoque, sino de la capacidad de combinar autoridad con escucha activa.



Figura 17 Perspectiva del equipo sobre el rol que se asume su jefe inmediato al momento de tomar decisiones.

Fuente: Elaboración Propia

Una proporción significativa de los líderes el 53.1% indica que toma la decisión final, pero está abierto a considerar las ideas de su equipo. Este hallazgo evidencia una postura que reconoce la importancia del aporte colectivo, sin ceder por completo el control de la decisión.

Predomina un modelo de liderazgo que escucha, pero centraliza la autoridad. La suma del 53.1% y el 42% deja claro que más del 95% de los líderes mantiene el poder de decisión dentro de su rol, aunque con distintos niveles de apertura. El escaso 4.9% que permite que el grupo decida por sí mismo muestra que la autonomía total aún es poco común. Esto sugiere que las organizaciones están valorando la participación como parte del proceso, pero sin renunciar a estructuras jerárquicas que aseguren alineación y responsabilidad.

Los datos del gráfico reflejan un estilo de liderazgo que se mueve entre la inclusión y la dirección. A través de la integración de tres principios clave escucha activa, autoridad responsable y apertura estratégica, se configura un modelo que busca equilibrio entre la participación del equipo y el liderazgo firme. En contextos donde las decisiones impactan directamente en los resultados, esta forma de liderazgo permite aprovechar el conocimiento colectivo sin debilitar la figura del líder.

Para realizar el análisis de las respuestas obtenidas en el test de estilos de liderazgo, se consideraron las respuestas más predominantes seleccionadas por cada subordinado, a partir de las cuales se procedió a categorizar el estilo de liderazgo de cada jefe.

En este sentido, las jefaturas fueron evaluados obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 6 Tabla de Estilos de Liderazgo.

Nombre del Jefe	Cargo que desempeña	Tipo Mora o Equipo de Lidera	Estilo de Liderazgo Obtenido
Supervisor 1	Supervisor	Mora 30 Días Tarjeta de Crédito	Liderazgo Autoritario
Supervisor 2	Supervisora	Mora 30 Días Tarjeta de Crédito	Liderazgo Autoritario
Supervisor 3	Supervisora	Mora 30 Días Arreglo de Pago	Liderazgo Democrático
Supervisor 4	Supervisora	Mora 60 Días Tarjeta de Crédito y Arreglos de Pago	Liderazgo Democrático
Supervisor 5	Supervisora	Mora 90 Días Tarjeta de Crédito y Arreglos de Pago	Liderazgo Democrático
Supervisor 6	Supervisora	Moras Altas (120 – 180+) Tarjeta de Crédito y Arreglos de Pago	Liderazgo Democrático
Supervisor 7	Supervisora	Recovery	Liderazgo Autoritario

Supervisor 8	Supervisora	WhatsApp Web	Liderazgo Democrático
Jefatura 1	Jefatura	Jefaturas Moras Bajas	Liderazgo Democrático
Jefatura 2	Jefatura	Jefaturas Moras Altas	Liderazgo Democrático
Jefe Subgerencia	Sub Gerencia	Sub Gerencia de Cobros	Liderazgo Autoritario

Fuente: Elaboración Propia

Del análisis consolidado de las evaluaciones aplicadas a los colaboradores del Departamento de Cobros del Banco Promerica, se desprende una tendencia clara en cuanto a los estilos de liderazgo percibidos. La mayoría de las respuestas sitúan a las jefaturas dentro del enfoque democrático, con siete menciones, lo que indica una inclinación hacia una gestión participativa, caracterizada por la apertura al diálogo, la colaboración en la toma de decisiones y el fomento de un clima laboral inclusivo.

En contraste, se identificaron cuatro menciones asociadas a un estilo de liderazgo autoritario. Esta modalidad se relaciona con una dirección más vertical, centrada en el control y la toma de decisiones unidireccional, lo que puede resultar efectivo en contextos de alta exigencia o bajo presión, aunque plantea desafíos en términos de motivación y empoderamiento del equipo.

Estos hallazgos sugieren que, si bien existe una base sólida de liderazgo participativo dentro del área, también se presentan oportunidades para reforzar competencias vinculadas a la gestión empática, la comunicación efectiva y el liderazgo transformacional. La identificación de estos patrones proporciona un punto de partida valioso para orientar programas de desarrollo de liderazgo, alineados con los objetivos estratégicos de la organización y con una cultura organizacional centrada en el crecimiento y la colaboración.

Los resultados del análisis sobre el estilo de liderazgo y el clima organizacional en el Departamento de Cobros de Banco Promerica Tegucigalpa evidencian una marcada inclinación hacia un liderazgo de tipo democrático. Esta orientación participativa se traduce en un entorno de trabajo donde se valora la colaboración, la apertura al diálogo y la implicación del equipo en los procesos decisionales, lo cual incide positivamente en la motivación y el desempeño de los gestores de cobro. Sin embargo, la presencia simultánea de percepciones asociadas a un liderazgo autoritario señala una coexistencia de prácticas directivas que, si bien pueden responder a la necesidad de control en contextos específicos, requieren una revisión crítica en función de su impacto sobre el bienestar y el compromiso del personal.

Desde la perspectiva de la gestión del talento humano, el análisis de los métodos y modelos aplicados permite evidenciar oportunidades de mejora orientadas a consolidar un liderazgo transformacional, capaz de promover una cultura organizacional más cohesionada y alineada con las metas institucionales. En este sentido, es indispensable avanzar hacia una profesionalización del liderazgo que combine habilidades técnicas con competencias emocionales y comunicacionales, a fin de fortalecer el clima organizacional y la percepción de equidad y reconocimiento dentro del equipo.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

1. El análisis del estilo de liderazgo y del clima laboral en el Departamento de Cobros evidencia que la mayoría de los colaboradores percibe un liderazgo democrático en sus jefaturas (7 de 11 líderes evaluados), caracterizado por apertura al diálogo, colaboración y fomento del desarrollo profesional. Esto se refleja en que el 49.4% de los encuestados considera que el éxito del líder radica en ayudar a las personas a alcanzar su potencial y que el 67.9% percibe que sus jefes toman en cuenta las aportaciones del equipo. No obstante, el 64.6% de los colaboradores expresó insatisfacción con el cumplimiento de los horarios laborales y el 43.9% percibe inequidad en las políticas organizacionales. Estos hallazgos sugieren que, aunque el liderazgo participativo es predominante, persisten aspectos críticos del clima organizacional que afectan directamente la motivación y el desempeño, lo que confirma la necesidad de mejorar la gestión de las condiciones laborales y la equidad en el trato.
2. El análisis de la percepción del personal sobre los métodos de gestión del Departamento de Cobros revela fortalezas y áreas de mejora en cuanto a liderazgo, clima y bienestar laboral. El 68.3% de los colaboradores percibe apoyo de sus jefes en el desarrollo de habilidades y competencias, y el 76.8% considera haber recibido capacitación suficiente para desempeñar sus funciones. Sin embargo, solo un 56.1% se siente motivado por el reconocimiento laboral, y un 37.8% muestra percepciones opuestas sobre la suficiencia de la capacitación. Estos datos indican que, aunque existen prácticas de gestión positivas, no están estandarizadas ni aplicadas de manera uniforme, lo que genera brechas en motivación, desempeño y percepción de equidad. Por lo tanto, es necesario revisar y fortalecer los modelos, métodos y técnicas de gestión para que impacten efectivamente en el bienestar laboral y el compromiso del personal.
3. La evidencia recopilada muestra que hay una base favorable para diseñar estrategias integrales de mejora orientadas a fortalecer el clima laboral, el liderazgo y el bienestar organizacional. La predominancia del liderazgo democrático y la percepción positiva de la colaboración (62.2% de los colaboradores) y del desarrollo de competencias (68.3%) reflejan potencial para consolidar un entorno más motivador y productivo. Sin embargo, la

coexistencia de percepciones negativas sobre equidad (43.9%), reconocimiento (43.9%) y cumplimiento de jornadas laborales (64.6%) subraya la necesidad de integrar políticas claras de gestión del talento humano, liderazgo transformacional y estrategias de bienestar laboral. De esta manera, la propuesta de mejora diseñada permitirá optimizar el desempeño del Departamento de Cobros, promoviendo un equilibrio entre resultados operativos y satisfacción del personal.

5.2 RECOMENDACIONES

1. En cuanto al estilo de liderazgo y clima organizacional, se recomienda fortalecer el liderazgo democrático con un enfoque transformacional, promoviendo espacios permanentes de comunicación y retroalimentación entre jefes y colaboradores. Asimismo, se sugiere implementar políticas claras sobre horarios laborales y equidad en el trato, a fin de reducir la percepción de injusticia y mejorar la motivación del personal.
2. Respecto a los modelos, métodos y técnicas de gestión, se recomienda estandarizar los procesos de capacitación, reconocimiento y acompañamiento, asegurando que todos los colaboradores tengan acceso a las mismas oportunidades de desarrollo. Además, es necesario incorporar programas de reconocimiento formal e informal que fortalezcan la motivación y el sentido de pertenencia, minimizando las brechas actuales en la percepción del personal.
3. Para el diseño de estrategias de mejora integral, se recomienda implementar un plan de gestión del talento humano que incluya políticas de bienestar laboral, tales como programas de salud, balance trabajo-vida e incentivos no monetarios; estrategias de liderazgo transformacional orientadas a potenciar las competencias y el compromiso del personal; y mecanismos de evaluación continua del clima organizacional que permitan identificar avances y oportunidades de mejora.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA

PLAN ESTRATÉGICO DE MEJORA DE LA MOTIVACIÓN, CLIMA ORGANIZACIONAL Y BIENESTAR LABORAL EN EL DEPARTAMENTO DE COBROS DE BANCO PROMERICA

6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

El Plan Estratégico de Mejora de la Motivación, Clima Organizacional y Bienestar Laboral en el Departamento de Cobros de Banco Promerica surge como respuesta directa a los hallazgos de la investigación, los cuales revelaron fortalezas y debilidades en la gestión del talento humano. Aunque se evidenció la presencia de un liderazgo democrático que fomenta la participación, también persisten prácticas autoritarias que generan percepciones de inequidad y afectan la cohesión del equipo.

Asimismo, se identificó la ausencia de uniformidad en procesos clave como la capacitación, el reconocimiento y el acompañamiento al personal. Esta falta de consistencia en la gestión refuerza la percepción de desigualdad, limita la motivación y debilita el sentido de pertenencia de los colaboradores. Factores como el respeto a las jornadas laborales, la aplicación justa de políticas internas y la necesidad de reconocimiento oportuno constituyen áreas críticas que requieren atención prioritaria.

La persistencia de estas brechas representa un riesgo para la productividad y la eficiencia operativa del área de Cobros. Sin un abordaje integral, la falta de motivación y bienestar podría intensificar la rotación, disminuir el compromiso y afectar la calidad del servicio al cliente.

Por ello, la propuesta se justifica como una acción estratégica orientada a consolidar un liderazgo transformacional, fortalecer la equidad en la gestión y garantizar el bienestar del talento humano. Su implementación permitirá no solo mejorar el clima organizacional, sino también potenciar la motivación, la eficiencia y el logro de metas, alineando los intereses de los colaboradores con los objetivos institucionales.

6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA

Con el propósito de fortalecer la motivación, el clima organizacional y el bienestar laboral en el Departamento de Cobros de Banco Promerica Tegucigalpa durante el año 2025, se propone implementar un plan estratégico integral que abarque acciones de fortalecimiento de la estructura y seguridad laboral, programas de formación en liderazgo transformacional, mecanismos de reconocimiento y motivación, iniciativas de desarrollo profesional y políticas de bienestar integral.

La propuesta está dirigida a gestores, supervisores y jefes del área de Cobros, con el fin de generar un impacto positivo en la confianza, la cohesión de los equipos y la satisfacción laboral, contribuyendo al incremento de la productividad y al fortalecimiento de la cultura organizacional.

Para el logro de este propósito, se plantean los siguientes objetivos estratégicos:

1. Entregar a Banco Promerica un Plan Estratégico de Mejora del Clima Organizacional, Motivación y Bienestar Laboral, que sirva como guía práctica para fortalecer la cohesión del equipo, la satisfacción de los colaboradores y la eficiencia operativa del Departamento de Cobros.
2. Proporcionar una Propuesta de Implementación estructurada en cronograma, presupuesto e indicadores de control, que permita al banco disponer de una hoja de ruta clara para aplicar las acciones sugeridas, evaluar su impacto y dar seguimiento a los resultados.
3. Elaborar y entregar un modelo de cultura organizacional basado en el reconocimiento, el bienestar integral y el desarrollo profesional, que sirva como guía para la implementación de políticas y prácticas sostenibles de motivación y cohesión laboral.

6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO

6.4.1 PLAN ESTRATEGICO

El Plan Estratégico de Mejora de la Motivación, Clima Organizacional y Bienestar Laboral en el Departamento de Cobros de Banco Promerica tiene como objetivo implementar un conjunto coordinado de acciones dirigidas a fortalecer la confianza, cohesión y satisfacción de los colaboradores. Para lograrlo, se desarrollarán iniciativas específicas en seis ejes fundamentales:

consolidación de la estructura y seguridad laboral, mediante la clarificación de roles y la estabilidad en los procesos; fortalecimiento del liderazgo transformacional, a través de capacitación y acompañamiento a supervisores y jefaturas fomento de la colaboración y sentido de pertenencia mediante dinámicas de equipo y comunicación efectiva; implementación de sistemas de reconocimiento y motivación alineados a logros individuales y colectivos; promoción del desarrollo profesional mediante programas de formación y planes de carrera; y garantía del bienestar integral con políticas de equilibrio laboral, salud y calidad de vida.

La ejecución de estas acciones se llevará a cabo de manera planificada y secuencial, integrando herramientas de seguimiento y evaluación que permitan medir su impacto y ajustar las estrategias según los resultados obtenidos, asegurando así mejoras sostenibles en el clima organizacional, la motivación y la eficiencia operativa del área.

6.4.1.1 RESPETO A LA ESTRUCTURA Y SEGURIDAD LABORAL

El desarrollo del plan contempla la implementación gradual de acciones que combinan aspectos estructurales, formativos, motivacionales y de bienestar. En primer lugar, se plantea garantizar condiciones de seguridad laboral y claridad en los procesos, generando un ambiente de confianza y estabilidad para los colaboradores.

Acciones:

- Implementar reuniones semanales de aclaración de procesos, fomentando la transparencia en la gestión.

Tabla 7 Tabla de Implementación de Reuniones Semanales para la mejora y Aclaración de Procesos.

No.	Paso a paso	Detalle
1	Responsables:	Supervisor o jefe de Cobros organiza y modera la reunión.
2	Frecuencia y duración:	Una vez por semana, entre 30 y 45 minutos.
3	Agenda:	_Se envía 24 horas antes la lista de temas a tratar (cambios de procesos, dudas frecuentes, errores comunes). _Cada gestor puede preparar preguntas o casos para discutir.
4	Dinámica:	_Presentación de cambios o aclaraciones por el supervisor. _Espacio para que los gestores planteen dudas y comentarios. _Resolución inmediata de las dudas o derivación al área correspondiente.

5	Registro:	_Tomar notas de acuerdos y compromisos. _Enviar acta resumen al equipo después de la reunión.
6	Seguimiento:	Revisar en la siguiente reunión el cumplimiento de los acuerdos anteriores.

Fuente: Elaboración Propia

Como parte de las acciones estratégicas para fortalecer la comunicación interna y la eficiencia operativa, se establecerá un mecanismo formal de reuniones semanales en el Departamento de Cobros. Estas sesiones se llevarán a cabo todos los lunes a las 8:30 a. m., con una duración máxima de 45 minutos, y estarán lideradas por el jefe o supervisor del área.

El propósito principal de estas reuniones será revisar cambios en los procedimientos, aclarar dudas operativas y garantizar una comunicación clara y oportuna entre todos los miembros del equipo. Para asegurar su efectividad, la agenda deberá ser enviada con 24 horas de anticipación, permitiendo a los colaboradores proponer temas adicionales a tratar. Al finalizar cada sesión, se deberá elaborar un acta en la que se consignarán los acuerdos alcanzados, los responsables asignados y los plazos de cumplimiento.

El seguimiento de compromisos deberá ser realizado al inicio de cada reunión, revisando los acuerdos de la semana anterior para asegurar su cumplimiento y dar continuidad a las acciones establecidas.

Para el desarrollo de estas actividades, se contará con recursos logísticos como sala de reuniones, pizarra o proyector y minuta electrónica, garantizando así un entorno adecuado para la toma de decisiones y el fortalecimiento de la coordinación interna.

- Establecer un protocolo formal de respeto a horarios, con registro de horas efectivas y mecanismos claros de compensación.

Tabla 8 Tabla de Control de horarios, horas efectivas y compensaciones.

Día	Entrada	Almuerzo	Salida	Extra esfuerzo	Break	Flexibilidad por Cumplimiento de Meta
Lunes	8:30 a. m.	50 Minutos	5:00 p. m.	5:00–6:00 pm	15 Minutos en jornada de extra esfuerzo	Si la meta diaria fue alcanzada, salir en horario normal
Martes	8:30 a. m.	50 Minutos	5:00 p. m.	5:00–6:00 pm	15 Minutos en jornada de extra esfuerzo	Si la meta diaria fue alcanzada, salir en horario normal

Miércoles	8:30 a. m.	50 Minutos	5:00 p. m.	5:00–6:00 pm	15 Minutos en jornada de extra esfuerzo	Si la meta diaria fue alcanzada, salir en horario normal
Jueves	8:30 a. m.	50 Minutos	5:00 p. m.	5:00–6:00 pm	15 Minutos en jornada de extra esfuerzo	Si la meta diaria fue alcanzada, salir en horario normal
Viernes	8:30 a. m.	50 Minutos	5:00 p. m.	5:00–6:00 pm	15 Minutos en jornada de extra esfuerzo	Si la meta diaria fue alcanzada, salir en horario normal
Sábado	8:30 a. m.	N/A	12:00 p. m.	12:00–1:00 pm	15 Minutos en jornada de extra esfuerzo	Si la meta diaria fue alcanzada, salir en horario normal

Fuente: Elaboración Propia

Como parte de las estrategias orientadas a fortalecer la motivación y el reconocimiento del desempeño, se implementará una política de flexibilidad horaria vinculada al cumplimiento de metas en el Departamento de Cobros. Esta medida permitirá que los gestores que alcancen su meta mensual puedan retirarse a las 5:00 p. m., sin que su salida esté condicionada al avance diario, como una forma de recompensar el esfuerzo, la constancia y los resultados obtenidos.

La aplicación de esta flexibilidad deberá ser autorizada por el supervisor directo y registrada formalmente, garantizando la transparencia del proceso y el control interno. En los casos en que el gestor no cumpla con la meta establecida, se mantendrá el horario laboral previamente pactado (jornada de extra esfuerzo).

Asimismo, se establece que esta medida se aplicará únicamente cuando no comprometa la continuidad operativa del departamento, preservando el equilibrio entre el reconocimiento individual y la eficiencia del servicio. En conjunto, esta iniciativa busca estimular la productividad, reforzar el sentido de logro y fomentar un clima laboral basado en el reconocimiento al desempeño y la equidad.

6.4.1.2 Liderazgo Transformacional y Manejo de Conflictos

Se propone el fortalecimiento del liderazgo a través de programas de formación en gestión transformacional, lo que permitirá a los jefes y coordinadores fomentar relaciones laborales positivas y gestionar de manera efectiva los conflictos que surjan dentro de los equipos.

Acciones:

- Implementar capacitaciones semestrales de formación en liderazgo transformacional dirigido a jefes y supervisores.

En el entorno organizacional contemporáneo, el liderazgo constituye un factor determinante para el éxito, la cohesión y la sostenibilidad de los equipos de trabajo. En el caso del Departamento de Cobros, el rol de los jefes y supervisores resulta esencial para impulsar la motivación, el desarrollo y el desempeño del personal, razón por la cual se propone la implementación de un Programa de Formación en Liderazgo Transformacional orientado a fortalecer las competencias directivas y humanas de los líderes del área.

El programa tiene como finalidad capacitar a los jefes y coordinadores en los principios y prácticas del liderazgo transformacional, un enfoque que promueve la inspiración, la innovación y el compromiso dentro de los equipos. A través de este proceso formativo, se busca que los líderes adquieran herramientas que les permitan motivar y empoderar a sus colaboradores, fomentar un entorno de trabajo positivo y colaborativo, impulsar el desarrollo profesional y gestionar de manera efectiva el cambio organizacional.

La estructura del programa se organizará en módulos formativos que abordarán temáticas clave como los fundamentos del liderazgo transformacional, la comunicación efectiva y la empatía, la gestión del cambio y la resolución de conflictos, el desarrollo de la inteligencia emocional y las estrategias para motivar y empoderar equipos. La metodología se caracterizará por su enfoque práctico e interactivo, combinando talleres, dinámicas grupales, estudios de caso y sesiones de seguimiento personalizado que promuevan el aprendizaje experiencial y la aplicación directa de los conocimientos adquiridos.

Como complemento a la formación, se incorporará la realización de actividades de team building de forma semestral, diseñadas para fortalecer la cohesión del grupo, mejorar la comunicación entre los colaboradores y consolidar relaciones de confianza y colaboración. Estas actividades incluirán dinámicas de integración, retos cooperativos y ejercicios de resolución de problemas orientados a reforzar el trabajo en equipo.

Entre los beneficios esperados destacan la mejora en las capacidades de liderazgo de jefes y coordinadores, el incremento en la motivación y productividad

de los equipos, un clima laboral más colaborativo y satisfactorio, así como una mayor capacidad de adaptación ante los cambios y desafíos organizacionales.

- Aplicar una evaluación 360° a líderes una vez al año, facilitada por el jefe inmediato.

La implementación de una evaluación 360° en el contexto de un programa de formación en liderazgo transformacional no solo mejora las competencias individuales de los líderes, sino que también contribuye al fortalecimiento de la cultura organizacional, promoviendo un ambiente de crecimiento y desarrollo continuo.

A continuación se muestra el desarrollo de la evaluación 360° para la implementación de la misma:

Evaluación 360° – Jefes y Supervisores de Cobros

Instrucciones:

Marca en una escala del 1 al 5 tu nivel de acuerdo con cada afirmación:

1 = Nunca

2 = Rara vez

3 = Algunas veces

4 = Frecuentemente

5 = Siempre

Sección A: Liderazgo Transformacional

Competencia	1	2	3	4	5
Fomenta la motivación del equipo para alcanzar objetivos comunes					
Reconoce, valora y celebra el esfuerzo y compromiso de los colaboradores.					
Fomenta un entorno de innovación, incentivando la generación de nuevas ideas dentro del equipo.					
Actúa con integridad y ética, reflejando principios sólidos en su gestión y toma de decisiones.					

Sección B: Comunicación y Manejo de Conflictos

Competencia	1	2	3	4	5
Se comunica de manera clara, asertiva y adaptada al contexto y al interlocutor					
Practica la escucha activa, mostrando empatía y apertura hacia las ideas y preocupaciones del equipo.					
Gestiona los conflictos con objetividad, equidad y orientación a la solución					
Proporciona retroalimentación constructiva de forma oportuna, clara y orientada al desarrollo.					

Sección C: Trabajo en Equipo y Colaboración

Competencia	1	2	3	4	5
Fomenta la colaboración activa y el trabajo en equipo entre los miembros del grupo.					
Comparte información relevante de manera clara y oportuna, facilitando la toma de decisiones y la alineación del equipo					
Promueve un ambiente de respeto, confianza y apertura en las relaciones laborales					

Sección D: Desarrollo del Personal

Competencia	1	2	3	4	5
Detecta y aprovecha oportunidades de crecimiento profesional para los colaboradores.					
Facilita espacios de formación, capacitación o mentoría dentro del equipo, promoviendo el aprendizaje continuo.					
Inspira y motiva al equipo a mejorar constantemente su desempeño y alcanzar su máximo potencial.					

Comentarios adicionales:

Proceso Posterior a la Evaluación: Retroalimentación y Seguimiento

Una vez aplicada la evaluación 360°, los resultados serán analizados de manera confidencial por el área de Recursos Humanos o el responsable del plan. Posteriormente, se seguirá un proceso estructurado de retroalimentación y seguimiento que comprende las siguientes etapas:

Reunión individual de retroalimentación:

Cada jefe o supervisor recibirá una sesión personalizada donde se discutirán los resultados obtenidos, identificando fortalezas, áreas de mejora y oportunidades de desarrollo.

Elaboración de un plan de acción individual:

Con base en la retroalimentación, se diseñará un plan de mejora que incluya compromisos específicos, metas alcanzables y acciones concretas orientadas al fortalecimiento del liderazgo.

Acompañamiento y seguimiento trimestral:

Se realizarán sesiones de seguimiento para evaluar avances, reforzar competencias y ofrecer apoyo mediante actividades de coaching, mentoría o talleres complementarios.

Evaluación comparativa anual:

Al cierre del año, se aplicará nuevamente la evaluación 360° con el fin de comparar los resultados y medir el progreso individual y colectivo de los líderes.

Este proceso permitirá cerrar el ciclo de aprendizaje, garantizando que la evaluación no se limite a un diagnóstico, sino que se convierta en una herramienta efectiva para el desarrollo continuo del liderazgo transformacional en el Departamento de Cobros.

6.4.1.3 Fomento de la Colaboración y Sentido de Pertenencia

Con el propósito de consolidar el sentido de pertenencia y fortalecer la identidad del Departamento de Cobros, se plantea un conjunto de acciones orientadas a mejorar la colaboración cada uno de los empleados y generar un ambiente laboral más cohesionado. Para ello, se implementarán reuniones mensuales de equipo, dirigidas por el supervisor o jefe del departamento, en las cuales se revisarán los avances alcanzados, se analizarán los retos y se compartirán buenas prácticas. Estas reuniones funcionarán como espacios de comunicación abierta, donde cada colaborador podrá presentar inquietudes o sugerencias, y al finalizar se documentarán los acuerdos y compromisos en un acta que será enviada a todos los participantes.

Como complemento a estas reuniones, se desarrollarán dinámicas de trabajo en equipo, consistentes en juegos y actividades prácticas diseñadas para fomentar la colaboración, la comunicación efectiva y la resolución conjunta de problemas. Estas dinámicas se aplicarán en sesiones programadas, con duración de 15 a 20 minutos, y contarán con la participación activa de todos los miembros del equipo, promoviendo la interacción y el trabajo conjunto fuera del contexto operativo diario.

Adicionalmente, se llevarán a cabo capacitaciones grupales dirigidas al fortalecimiento de competencias clave, tales como manejo de conflictos, atención al cliente y técnicas de cobranza. Estas capacitaciones serán impartidas de manera presencial o virtual, según corresponda, y contarán con talleres prácticos, ejercicios de role-playing y espacios de discusión, con el fin de garantizar que los conocimientos adquiridos puedan aplicarse de manera inmediata en la operación diaria del departamento.

Para reforzar la cohesión interpersonal y la integración social, se organizarán eventos sociales trimestrales, que incluirán almuerzos, actividades recreativas y espacios de convivencia informal. Estas actividades estarán diseñadas para facilitar la interacción entre los colaboradores, estrechar lazos personales y fortalecer la identidad colectiva del equipo, contribuyendo así a un ambiente laboral

más agradable y motivador.

Finalmente, se creará un Comité de Bienestar Laboral, integrado por gestores, supervisores y jefes del departamento, con la responsabilidad de planificar, coordinar y supervisar todas las actividades de integración, capacitación y convivencia. Este comité también tendrá la función de evaluar el impacto de cada iniciativa, recopilar retroalimentación del personal y proponer mejoras continuas, asegurando que las estrategias implementadas generen un efecto sostenido en la motivación, la cooperación y el sentido de pertenencia de los colaboradores.

En conjunto, estas acciones buscan consolidar un ambiente laboral positivo, participativo y cohesionado, fortaleciendo la cultura organizacional y contribuyendo al bienestar integral y compromiso de los colaboradores del Departamento de Cobros.

6.4.1.4 Reconocimiento, Motivación y Justicia Organizacional

Con el objetivo de promover un ambiente laboral justo y motivador, se propone la implementación de un sistema formal de reconocimiento y motivación, fundamentado en los principios de justicia organizacional. Este sistema busca equilibrar el esfuerzo y los logros de los colaboradores mediante incentivos simbólicos, recompensas emocionales y oportunidades de desarrollo, generando un impacto positivo en la satisfacción, compromiso y desempeño del equipo.

Dentro de este sistema, se planifica un reconocimiento semestral formal, destinado a destacar a los gestores con mayor productividad y desempeño. Estas sesiones de reconocimiento se organizarán en reuniones generales del departamento, donde se entregarán diplomas, certificados o menciones especiales, firmados por la gerencia. Cada evento contará con una agenda definida que incluirá la presentación de los logros alcanzados, palabras de motivación de los supervisores y la entrega oficial de reconocimientos, asegurando la transparencia y objetividad del proceso.

Adicionalmente, se implementará un programa de salarios emocionales,

diseñado para reforzar el compromiso y la motivación de los colaboradores a través de beneficios tangibles y simbólicos. Este programa incluirá: días libres adicionales para quienes hayan demostrado desempeño sobresaliente, reconocimientos públicos durante las reuniones de equipo, flexibilidad horaria como incentivo en la jornada laboral y la entrega de diplomas o certificados que validen los logros individuales y colectivos. Cada uno de estos elementos será gestionado de manera formal, con registros documentales que permitan dar seguimiento a su aplicación y evaluar su efectividad.

En conjunto, estas acciones buscan establecer un entorno de trabajo donde los esfuerzos individuales y colectivos sean reconocidos de manera equitativa, promoviendo la motivación, la satisfacción laboral y el sentido de justicia dentro del Departamento de Cobros, contribuyendo así a un clima organizacional más positivo y colaborativo.

6.4.1.5 Desarrollo Profesional y Autorrealización

El plan propuesto para el Departamento de Cobros incorpora un enfoque integral orientado al desarrollo profesional de los colaboradores, mediante la implementación de programas de capacitación estructurados a lo largo del año y un esquema de mentoría interna, diseñado para favorecer la transferencia de conocimientos, la consolidación de competencias y la autorrealización de los trabajadores. Estas acciones buscan garantizar que cada integrante del equipo adquiera las habilidades necesarias para desempeñar sus funciones de manera eficiente, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos del departamento y al fortalecimiento de la cultura organizacional.

El plan anual de capacitación se organiza en módulos básicos y progresivos, cubriendo áreas fundamentales desde la inducción de nuevos ingresos hasta estrategias avanzadas de cobranza y liderazgo. Los módulos básicos están dirigidos a todos los gestores y se enfocan en conocer a la organización, la cultura, el manejo de sistemas, la gestión de métricas, técnicas de comunicación y negociación, y la evaluación de llamadas para la mejora continua. Por su parte, los módulos

progresivos se enfocan en la profundización de habilidades, abordando temas como inteligencia emocional, manejo del estrés, negociación avanzada, estrategias de cobranza digital y omnicanal, análisis de cartera morosa, ética y cumplimiento normativo, y desarrollo de liderazgo para supervisores y jefes.

Cada módulo de capacitación se llevará a cabo de manera presencial, asegurando la interacción directa, la práctica de habilidades mediante ejercicios y role-playing, y la retroalimentación inmediata de jefes y supervisores. La estructura del programa incluye la planificación detallada de contenidos por mes, con objetivos claros para cada público, permitiendo que los nuevos ingresos se integren eficazmente y que los gestores y líderes consoliden competencias avanzadas a lo largo del año.

Finalmente, el plan contempla evaluaciones periódicas y un cierre anual que permiten medir el aprendizaje adquirido, la aplicación práctica de las habilidades desarrolladas y la efectividad global del programa de capacitación. De esta manera, se asegura un seguimiento continuo del desempeño de los colaboradores y se proporciona una base sólida para futuras acciones de desarrollo profesional, garantizando la sostenibilidad de la mejora continua en el Departamento de Cobros.

Tabla 9 Tabla de Capacitación de Módulos Básicos y Progresivos

Mes	Módulo	Tipo	Público	Contenido principal	Modalidad
Enero	Inducción para Nuevo Ingreso + Uso de Sistemas	Básico	Nuevos ingresos	Introducción a la organización, cultura, estructura, normas, rol y responsabilidades, fundamentos de cobranza, comunicación y negociación, inteligencia emocional, Genesys, TC GLOBAL, BANCA GLOBAL, CREDITFORCE, prácticas de evaluación y seguimiento	Presencial
Febrero	Gestión de Cobranza y Productividad – Fundamentos	Básico	Todos los gestores	Análisis de métricas (KPR, promesas de pago, cuentas gestionadas), pasos para gestión eficiente, lineamientos para registro preciso	Presencial
Marzo	Técnicas de Comunicación y Negociación Efectiva	Básico	Todos los gestores	Aplicación de scripts, manejo de objeciones, creación de sentido de urgencia, seguimiento de PNC, validación de clientes y protocolos de escalamiento	Presencial

Abril	Inteligencia Emocional y Manejo del Estrés	Progresivo	Todos los gestores	Gestión emocional en interacciones difíciles, resiliencia, autocontrol, herramientas de autocuidado	Presencial
Mayo	Negociación Avanzada y Cierre de Compromisos	Progresivo	Todos los gestores	Estrategias avanzadas de cierre, manejo de clientes difíciles, persuasión basada en psicología del cliente	Presencial
Junio	Evaluación de Llamadas y Mejora Continua	Básico	Todos los gestores	Análisis de llamadas reales, identificación de áreas críticas, role-playing, retroalimentación	Presencial
Julio	Cobranza Digital y Omnicanal	Progresivo	Todos los gestores	Uso de canales digitales: WhatsApp y e-mail.	Presencial
Agosto	Análisis de Cartera Morosa y Planificación de Estrategias	Progresivo	Supervisores / Jefes	Identificación de patrones de morosidad, planificación de acciones correctivas y estratégicas	Presencial
Septiembre	Ética, Normativas y Protección de Datos	Progresivo	Todos los gestores	Normativa legal, principios éticos, protección de datos de clientes, cumplimiento interno	Presencial
Octubre	Coaching y Liderazgo de Equipos de Cobranza	Progresivo	Supervisores / Jefes	Técnicas de liderazgo transformacional, manejo de conflictos, motivación de equipos	Presencial
Noviembre	Repaso de Capacitación y Casos Reales	Básico	Todos los gestores	Revisión de conceptos, prácticas de casos reales, evaluación de conocimientos	Presencial
Diciembre	Evaluación Anual y Cierre del Plan de Capacitación	Básico	Todos los gestores	Evaluación general de conocimientos, desempeño y logros del año; planificación de seguimiento y refuerzos	Presencial

Fuente: Elaboración Propia

6.4.1.6 Políticas de Bienestar Integral

El plan estratégico del Departamento de Cobros incorpora un enfoque integral de bienestar laboral, orientado a equilibrar las exigencias operativas con el cuidado físico y emocional de los colaboradores. Estas políticas buscan fortalecer la motivación, el compromiso y la satisfacción laboral, contribuyendo al desarrollo de un ambiente de trabajo saludable y productivo. Entre las medidas contempladas se incluyen programas de salud ocupacional, pausas activas diarias y esquemas de flexibilidad laboral, todos diseñados para prevenir la fatiga, reducir el estrés y promover la resiliencia dentro del equipo.

En cuanto a las acciones específicas, se implementará un programa de salud ocupacional que contempla pausas activas diarias a las 3:30 p.m., dirigidas por el Comité de Bienestar Laboral y orientadas a mejorar la movilidad, la postura y la

respiración de los colaboradores, reduciendo así la fatiga física y mental acumulada durante la jornada laboral. Cada día de la semana se enfocará en distintas áreas corporales, incluyendo estiramiento de cuello, hombros, espalda, brazos, piernas y columna, complementado con ejercicios de respiración profunda y relajación, promoviendo así hábitos saludables de manera continua.

Adicionalmente, se programarán charlas motivacionales mensuales, realizadas el primer lunes de cada mes, con una duración de 30 a 45 minutos. Estas sesiones abordarán temas de manejo del estrés, resiliencia, motivación y autocuidado, fomentando la reflexión y el aprendizaje práctico de estrategias para enfrentar los retos diarios del trabajo en cobranza.

En conjunto, la implementación de estas políticas de bienestar integral constituye un componente clave del plan estratégico, proporcionando al Departamento de Cobros herramientas prácticas y sostenibles para mejorar el clima organizacional, potenciar la eficiencia operativa y fortalecer la cohesión y satisfacción del equipo de Banco Promerica Tegucigalpa.

Tabla 10 Tabla de Cronograma semanal de Salud Ocupacional Departamento de Cobros

Día	Pausa Activa (3:30 pm)	Charlas Motivacionales Mensuales
Lunes	Estiramiento de cuello, hombros y espalda	Solo el primer lunes del mes (30-45 min)
Martes	Estiramiento de piernas, brazos y torso	
Miércoles	Movilidad de columna y respiración profunda	
Jueves	Estiramiento general y ejercicios de postura	
Viernes	Movilidad de articulaciones y relajación	

Fuente: Elaboración Propia

6.5 MEDIDAS DE CONTROL

Para asegurar la correcta implementación del plan estratégico y medir su impacto en la motivación, el clima organizacional y el bienestar laboral en el Departamento de Cobros de Banco Promerica Tegucigalpa, se establecen medidas de control fundamentadas en la evaluación sistemática de cada eje de acción. Estas medidas incluyen la realización de reuniones mensuales de seguimiento con supervisores y gestores para revisar avances en procesos, liderazgo, programas de integración y actividades de bienestar; la aplicación de indicadores específicos como porcentaje

de asistencia y resultados en las capacitaciones anuales, cumplimiento del protocolo de horarios y uso de la flexibilidad por metas, participación en actividades de integración y comités de bienestar, pausas activas y charlas motivacionales. Cada acción contará con registros documentales mediante listados de asistencia, actas de reunión, bitácoras y evaluaciones breves de impacto, los cuales se consolidarán en informes trimestrales que permitirán identificar logros y dificultades, facilitando la implementación de medidas correctivas como reforzamientos, ajustes en el calendario de actividades o sesiones de coaching. Este sistema integral de control garantizará la continuidad del plan, la transparencia en la gestión y la sostenibilidad de los resultados en el tiempo.

Tabla 11 Tabla de Indicadores de Control

Eje Estratégico	Actividad Clave	Indicador de Control	Medio de Verificación	Frecuencia
Liderazgo	Programa de formación en liderazgo transformacional	% de jefes y coordinadores que completan la formación	Listado de asistencia y evaluaciones de cierre	Semestral
	Talleres de comunicación asertiva y gestión de conflictos	% de participación y % de mejora en encuestas de clima (Evaluación 360)	Encuestas pre y post taller, reportes de Supervisores	Semestral
Capacitación	Plan anual de capacitación con módulos básicos y progresivos	% de cumplimiento del calendario de capacitaciones	Registros de asistencia y evaluaciones de conocimientos	Trimestral
	Seguimiento a gestores con bajo rendimiento (coaching)	% de gestores que mejoran sus indicadores de productividad tras coaching	Reportes de desempeño individual	Mensual
Bienestar Laboral	Pausa activa a las 3:30 p.m.	% de participación promedio en las pausas activas	Listados de participación y bitácora diaria	Diario
	Charlas motivacionales a inicio de mes	% de asistencia del personal y satisfacción en encuestas rápidas	Listado de asistencia y encuestas digitales breves	Mensual
	Programa de salud ocupacional	Número de actividades ejecutadas vs. planificadas	Informe del comité de bienestar	Trimestral
Motivación e Integración	Colaboradores seleccionados	Número de reconocimientos entregados y percepción de justicia en encuestas	Registro de premiaciones y encuestas de satisfacción	Semestral
	Convivencias trimestrales	% de asistencia y nivel de satisfacción en encuestas	Actas y encuestas post-evento	Trimestral

Fuente: Elaboración Propia

6.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO

A continuación se detalla el cronograma de implementación propuesto y que deberá ser

llevado a cabo en del Departamento de Cobros durante un lapso de tiempo de 12 meses.

Tabla 12 Tabla de Cronograma de Implementación

Eje Estratégico	Actividad Clave	Frecuencia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Respeto a la Estructura y Seguridad Laboral	Reuniones semanales de aclaración de procesos	Semanal	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Control de horarios y compensaciones	Diario / Semanal	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Flexibilidad por cumplimiento de metas	Mensual	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
2. Liderazgo	Programa de formación en liderazgo transformacional	Semestral	■						■					
	Talleres de comunicación asertiva y gestión de conflictos (Evaluación 360°)	Anual	■											
3. Colaboración y Pertenencia	Sesiones de espacios de diálogo	Mensual	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Eventos sociales y convivencias	Trimestral			■			■			■			■
	Comité de Bienestar Laboral	Bimestral		■		■		■		■		■		■
4. Motivación y Reconocimiento	Reconocimiento a colaboradores destacados	Semestral						■						■
	Programa de salarios emocionales	Según desempeño	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
5. Desarrollo Profesional	Plan anual de capacitación (módulos básicos y progresivos)	Mensual	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Seguimiento a gestores con bajo rendimiento (coaching)	Mensual	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
6. Bienestar y Control	Pausas activas (3:30 pm)	Diario	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Charlas motivacionales a inicio de cada mes	Mensual	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Programa de salud ocupacional (actividades especiales)	Trimestral	■			■			■			■		

Fuente: Elaboración Propia

PRESUPUESTO

Para la implementación de las estrategias de liderazgo, capacitación, bienestar y

motivación durante un año se ha estimado un presupuesto total de L 241,840.00, destinado principalmente a la contratación de consultores externos, talleres especializados, desayunos de integración y meriendas en actividades clave. Las demás actividades, como pausas activas, seguimiento interno a gestores, charlas motivacionales y programas de salud ocupacional, serán desarrolladas por el personal de la institución, cuyo salario ya se encuentra contemplado en la tabla de puestos y remuneraciones establecida. Asimismo, los recursos tecnológicos, materiales de oficina y medios de sonido utilizados son parte del inventario institucional y no generan costos adicionales.

Tabla 13 Tabla de Presupuesto

Categoría	Actividad / Programa	Detalle	Costo Estimado (HNL)	Frecuencia	Subtotal (HNL)
Respeto a la Estructura y Seguridad Laboral	Reuniones semanales de aclaración de procesos	Reuniones semanales de revisión de flujos y procesos (recursos internos)	L. 0.00	Semanal	L. 0.00
	Control de horarios y compensaciones	Supervisión diaria/semanal de horarios y ajustes administrativos (recursos internos)	L. 0.00	Diario / Semanal	L. 0.00
	Flexibilidad por cumplimiento de metas	Ajustes de horarios/compensaciones por cumplimiento de objetivos	L. 0.00	Mensual	L. 0.00
Liderazgo	Programa de formación en liderazgo transformacional	(Consultor Independiente Darío Cardona), diseño, materiales, sesiones semestrales y seguimiento	L 41,920.00	Semestral	L 83,840.00
	Talleres de comunicación asertiva y gestión de conflictos (360°)	Liderado por jefaturas, sin costo externo	0.00	Anual	0.00
Capacitación y Desarrollo	Plan anual de capacitación (módulos básicos y progresivos)	Capacitadores internos + meriendas para 90 personas	L 4,000.00 por sesión	Mensual (12 veces)	L 48,000.00
	Seguimiento a gestores con bajo rendimiento (coaching)	Recursos internos + meriendas para 30 personas	L 2,500.00 por sesión	Mensual (12 veces)	L 30,000.00
Bienestar Laboral	Pausas activas (3:30 p.m.)	Recursos internos, no requiere costo adicional	0.00	Diario	0.00
	Charlas motivacionales a inicio de cada mes	Recursos internos / invitado externo ocasional	L 3,000.00	Mensual (12 veces)	L 36,000.00
	Programa de salud ocupacional	Charlas, chequeos básicos, dinámicas	L 3,000.00 por evento	Trimestral (4 veces)	L 12,000.00

	(actividades especiales)				
Motivación e Integración	Reconocimiento a colaboradores destacados	8 colaboradores, tarjeta de regalo de L 500 cada uno	L 500.00 c/u	Semestral (2 veces)	L 8,000.00
	Convivencias y eventos sociales	Actividades trimestrales con meriendas	L 6,000.00 por evento	Trimestral (4 veces)	L 24,000.00
	Comité de Bienestar Laboral	Reuniones bimestrales, recursos internos	0.00	Bimestral (6 veces)	0.00
Estructura y Seguridad Laboral	Reuniones de aclaración de procesos	Reuniones semanales de revisión de flujos	0.00	Semanal (52 veces)	0.00
	Control de horarios y compensaciones	Supervisión diaria/semanal, recursos internos	0.00	Diario / Semanal	0.00
	Flexibilidad por cumplimiento de metas	Ajustes de horarios según desempeño	0.00	Mensual (12 veces)	0.00
Total Estimado Anual:					L 241,840.00

Fuente: Elaboración Propia

Nota: Actualmente, en Banco Promerica, el Departamento de Cobros es el único que cuenta con un área especializada en capacitación, seguimiento de calidad y entrenamiento, destinada a la evaluación de llamadas y gestión operativa. Por esta razón, en la Tabla de Presupuesto algunos rubros aparecen con monto 0, ya que estas actividades son cubiertas internamente por un colaborador con el perfil de Coordinador de Calidad y Entrenamiento, quien representa un recurso del banco encargado de impartir dichas capacitaciones y talleres.

Tabla 14 Tabla de Retorno Cualitativo de la Inversión

Categoría / Actividad	Impacto Cualitativo (Beneficios Intangibles)
Respeto a la Estructura y Seguridad Laboral (reuniones, control de horarios, flexibilidad)	Mejora en la organización, disciplina y transparencia de los tiempos laborales; mayor claridad en procesos.
Liderazgo – Programa de formación transformacional	Jefaturas más empáticas, comunicativas y con visión de desarrollo; mayor motivación y compromiso del equipo.
Talleres de comunicación asertiva y gestión de conflictos (360°)	Fomenta una cultura de diálogo y respeto, mejora la confianza y reduce conflictos internos; fortalece la cohesión del equipo.
Capacitación y Desarrollo (módulos, coaching)	Incrementa la autoconfianza y desempeño individual; mejora la capacidad de resolución de problemas y toma de decisiones.
Bienestar Laboral (pausas activas, charlas, salud ocupacional)	Genera mayor energía y vitalidad, reduce estrés y contribuye a un clima organizacional positivo.
Motivación e Integración (reconocimientos y convivencias)	Refuerza el sentido de pertenencia, compromiso y cohesión grupal; mejora la satisfacción y motivación del equipo.

Fuente: Elaboración Propia

6.7 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA

Tabla 15 Tabla de Concordancia de los Segmentos de la Tesis con la Propuesta

Capítulo I		Capítulo II		Capítulo III		Capítulo V		Capítulo VI	
Título Investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos	Teorías/ Metodologías de Sustento.	Variab les	Població n	Técni cas	Conclusio nes	Nombre de la propuest a	Objetivos propuesta
Propuesta para la Optimización del Desempeño Laboral en el Departamento de Cobros, Banco Promerica	Diseñar un modelo de mejora para la gestión del personal del Departamento de Cobros de Banco Promerica	1. Evaluar el estilo de liderazgo y clima organizacional, con el fin de identificar su impacto en la motivación y el desempeño en los Gestores de Cobro	1. Teoría de la Motivación (Abraham Maslow) - 2. Teoría del Clima Organizacional (Litwin y Stringer)	1. Liderazgo - 2. Clima Laboral - 3. Motivación - 4. Gestión del talento humano - 5. Bienestar Laboral - 6. Desempeño Laboral.	82 Colaboradores del Departamento de Cobros de Banco Promerica	Encuestas	1. Predomina un liderazgo democrático que fomenta la participación, existen deficiencias en el cumplimiento de horarios laborales y en la percepción de equidad impacta negativamente en la motivación y desempeño del equipo.	Plan Estratégico de Mejora de la Motivación, Clima Organizacional y Bienestar Laboral en el Departamento de Cobros de Banco Promerica	1. Fortalecer la estructura organizacional y la seguridad laboral para mejorar la confianza y estabilidad del equipo de Cobros 2. Desarrollar un liderazgo transformacional orientado a la gestión positiva del equipo y la resolución efectiva de conflictos. 3. Promover una cultura organizacional basada en el reconocimiento, el bienestar integral y el desarrollo
		2. Analizar modelos métodos y técnicas de gestión del personal enfocados en liderazgo, clima organizacional y bienestar laboral					2. Existe un reconocimiento sobre el desarrollo y capacitación recibida, pero existen deficiencias en el reconocimiento laboral.		

		3.Diseñar una propuesta de mejora que integre estrategias para fortalecer el clima laboral, el liderazgo y políticas de bienestar				3.Hay una base sólida para implementar estrategias que fortalezcan el clima laboral, liderazgo y bienestar organizacional. No obstante las percepciones negativas sobre equidad, reconocimientos y cumplimiento de jornadas laborales evidencian la necesidad de políticas claras en gestión del talento y liderazgo transformacional.		profesional de los colaboradores.
--	--	---	--	--	--	--	--	-----------------------------------

Fuente: Elaboración Propia

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AHIBA. (01 de Mayo de 2024). *AHIBA.com*. Obtenido de AHIBA.com: <https://ahiba.hn/wp-content/uploads/documentos/Cadena-Valor-Empleo-Sistema-Bancario-Honduras.pdf>
- Anastacia Galani, M. G. (2022). La Psicología organizacional en Auge: Teoría X e Y. *Psychology, vol.13 numero 13*.
- Arias, W. A. (2021). Relación entre Clima Organizacional y Desempeño Laboral en la Empresa Camaronera del Sur de Honduras. *Sapientia Posgraduate volumen 1 numero 1 UNICAH, 27-33*.
- Chavarria, A., & Cruz, M. (2023). *Plan Integral de Mejora continua para el Clima Laboral en Macdel de Honduras S.A de C.V*. San Pedro Sula .
- Cornejo, C. S. (2023). *La satisfacción laboral en el Área de Plataforma comercial del Banco de Crédito del Perú, agencia Hunter*. Arequipa, Perú.
- Creswell, J. o. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks, California : SAGE Publications.
- Dessler, G. (2015). *Administración de Recursos Humanos (14 edición)*. Pearson Educación.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin, 95*.
- Drucker, P. (2007). *LA GESTIÓN DEL FUTURO* . DEUSTO.
- Gallup, C. (28 de Agosto de 2024). *Vorecol*. Obtenido de Vorecol: <https://vorecol.com/es/articulos/articulo-como-el-clima-organizacional-impacta-en-la-retencion-de-talento-en-las-empresas-3994>
- Gallup, C. (28 de Agosto de 2024). *www.psico-smart*. Obtenido de <https://psico-smart.com/articulos/articulo-impacto-de-la-rotacion-de-empleados-en-la-retencion-del-talento-y-la-motivacion-laboral-34422>
- García, S., Citlalli, G., Pérez, M., & Monserat, R. (2020). Administración de Operaciones y Su impacto en el Desempeño de las Empresas. En G. C. Salomón García, *Administración de Operaciones y Su impacto en el Desempeño de las Empresas*.
- García-allen, J. (2015). Pirámide de Maslow, La Jerarquía de las Necesidades. *Psicología y Mente*.
- Gavilano, M. F. (2025). *Gestión del talento humano y su influencia con el desempeño laboral en la Empresa*. PERU.
- Gaviria, L. M. (2024). *Plan de Intervención Empresarial Para Elevar la Eficiencia Operativa Comercial de la Constructora Merak*. Medellín, Colombia.
- González, T. (1997). *Clima Organizacional y Productividad*. México: Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).
- Hernández, R. F. (2014). *Metodología de la investigación*,. McGraw-Hill Education.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal, Volumen 23, número 5, 26-34*.
- Ignacio, P. (2020). *Teorías de la motivación aplicación práctica*. Mendoza, Argentina.
- Inca, A. A. (2025). *“Estrategias para la Mejora Continua en la Gestión operativa en la empresa inmobiliaria Cuenca del Pacífico*. Lima Perú.
- Labajos, F. A. (2020). Motivación Laboral en una Empresa de Servicios de Lima, Perú. *Revista UIDE*.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *The Journal of Social Psychology, 10(2), 271-299*.
- Libertad Digital.com. (2023). El Clima Laboral un Factor Determinante para Aumentar el Compromiso y la Productividad. *Libertad Digital*.
- Merco. (26 de Noviembre de 2024). *www.bancopromerica.com*. Obtenido de

- www.bancopromerica.com: <https://www.bancopromerica.com/noticias/articulos/banco-promerica-entre-las-empresas-con-mejor-reputacion-corporativa-en-honduras/>
- Mitjana, L. R. (2019). LA TEORIA DEL ESTRES DE RICHARD S. LAZARUS. *Psicología y Mente*, Barcelona.
- Niño De Guzmán Vivanco, F. (2022). *Gestión por Objetivos para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Motofuerza S.A.C.* Pimentel, Perú.
- Northouse, P. (2021). *Theory and Practice (9.ª ed.)*. Sage Publications.
- P. Warr. (1991). El Bienestar Laboral y su relación con la productividad. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 45-56.
- Paez, A. C. (2024). *Integración de la Eficiencia Operativa y la Sostenibilidad En La Administración Empresarial*. Colombia.
- Paredes, A. E. (2003). *Diseño para Mejorar La Eficiencia Operativa de la Fuerza de Venta Al DETAL DE SNACKS AMARICA LATINA, VENEZUELA*. Caracas, Venezuela.
- Peña, M. F. (2021). *CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN TRABAJADORES DEL ÁREA DE BANCA DE NEGOCIOS DE UNA ENTIDAD FINANCIERA EN TRUJILLO*. Trujillo, Perú.
- Polo, S. P. (2021). *PROPUESTA DE MEJORA EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN UNA EMPRESA PRODUCTORA DE KING KONG*. Chiclayo.
- Promerica, B. (9 de 2 de 2025). *www.Bancopromerica.com*. Obtenido de [www.Bancopromerica.com](https://www.bancopromerica.com/noticias/articulos/mejores-empleadores-banco-promerica/): <https://www.bancopromerica.com/noticias/articulos/mejores-empleadores-banco-promerica/>
- PsicoSmart. (9 de 2 de 2025). *www.psicosmart.com*. Obtenido de [www.psicosmart.com](https://psicosmart.com/articulos/articulo-impacto-de-la-rotacion-de-empleados-en-la-retencion-del-talento-y-la-motivacion-laboral-34422): <https://psicosmart.com/articulos/articulo-impacto-de-la-rotacion-de-empleados-en-la-retencion-del-talento-y-la-motivacion-laboral-34422>
- Rivilla, A., Erazo, G., & Ramon, G. (2025). *Habilidades Gerenciales en el Desempeño Organizacional de la cooperativa 29 de octubre*. Ecuador .
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional (17.ª ed.)*. Pearson Educación.
- Sampieri, R. H. (2017). *Metodología de la Investigación*. Mexico: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Sanjuán, F. J. (2018). Intitucion Financiera. *Economipedia*.
- Shaufeli et al, S. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 71-92.
- Summa. (3 de 1 de 2025). *www.linkedin.com*. Obtenido de [www.linkedin.com](https://www.linkedin.com/posts/banco-promerica-honduras_revista-summa-reconoce-a-banco-promerica-activity-7280962484956532761-9wQG/?originalSubdomain=es): https://www.linkedin.com/posts/banco-promerica-honduras_revista-summa-reconoce-a-banco-promerica-activity-7280962484956532761-9wQG/?originalSubdomain=es
- Summa, R. (31 de DICIEMBRE de 2024). *linkedin*. Obtenido de [linkedin](https://www.linkedin.com/posts/banco-promerica-honduras_revista-summa-reconoce-a-banco-promerica-activity-7280962484956532761-9wQG/?originalSubdomain=es): https://www.linkedin.com/posts/banco-promerica-honduras_revista-summa-reconoce-a-banco-promerica-activity-7280962484956532761-9wQG/?originalSubdomain=es
- Tello, C. T., P., G., Luis, M., D., Fernandez, P., D, L., & Carias, C. C. (2024). Analisis Sobre el Desempeño y Clima Laboral. En G. P. Carmen Torres Tello, *Carmen Torres Tello, G. P., Martinez Luis, D., Perez Fernandez, Luis D, Carmen Cordova Carias* (págs. 19-34). Mexico: Fondo Editorial Universitario Servando Garces.
- Tobias, A. (2022). El incremento de las tasas de interés y la volatilidad de los mercados son señal de que los riesgos para la estabilidad financiera están aumentando. *IMF BLOG*.
- Torres, Martínez, G., D. Pérez, A. C., M., & y Sánchez, B. (2024). *Analisis sobre el desempeño y Clima Laboral el Caso de una empresa de servicios de Petroleo de Mexico*. Mexico.
- Verocol. (9 de 2 de 2025). *verocol.com*. Obtenido de [verocol.com](http://www.verocol.com): www.verocol.com

ANEXOS

ANEXO 1: AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA

Tegucigalpa Francisco Morazan 19 / 08 / 2025
(Ciudad), (Departamento) (Día, mes y año)

Jose Alberto Muñoz Brito
(Nombre y apellidos del Director o Gerente)

Sub Gerente de Cobros
(Puesto Laboral)

Banco Promerica
(Empresa o Institución)

Edificio Interamericana, Boulevard Morazan, Tegucigalpa Honduras C.A.
(Dirección principal de la empresa o institución)

Estimado Señor(a): Jose Alberto Muñoz Brito

Reciba un cordial y atento saludo. Por medio de la presente deseamos solicitar su apoyo, dado que somos alumnos de UNITEC y nos encontramos desarrollando el Trabajo Final de Graduación previo a obtener nuestro título de maestría en Dirección Empresarial con Orientación en Competencias Directivas. Hemos seleccionado como tema Propuesta para la Gestión del Personal del Departamento de Cobros, Banco Promerica Tegucigalpa, 2025, por lo que estaríamos muy agradecidos de contar con el apoyo de la empresa que usted representa para poder desarrollar nuestra investigación. En particular, dicha solicitud se circunscribe a petitionar que se nos autorice a realizar, la aplicación de algunos cuestionarios a los colaboradores del Departamento de Cobros con el fin de poder medir algunos puntos relevantes para el desarrollo de nuestra tesis.

(encuestas, sondeos, etc).

A la espera de su aprobación, me suscribo de

Usted. Atentamente,

Anselma Yamileth Rosales Pavon
Firma, nombre y apellidos
No. de cuenta: 12413389

Ludwin Ismael Flores Garcia
Firma, nombre y apellidos
No. de cuenta: 12413431

Por este medio, Banco Promerica
(empresa / institución).

Autoriza la realización dentro de sus instalaciones el proyecto de investigación de Postgrado antes mencionado.

Jose Muñoz




ANEXO 2: ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

ENCUESTA CLIMA LABORAL

Generales

Género: M F

Edad: 18-25 26-33 34 - 40 más 41 o más

Estado Civil: _____

Tiempo que tiene de laborar para la empresa: 0-1 años 2-4 años 5 o más años

Nivel de Formación Académico: _____

Instrucciones

A continuación, se le presenta una serie de frases que hablan sobre su trabajo en la empresa. Después de leer cada una, usted responderá hasta qué punto está de acuerdo o no con la frase. Luego marque con una X la casilla correspondiente. Asegúrese de marcar **SOLO UNA CAJITA**.

1. Mis horarios y jornadas de trabajo son respetadas dentro de la empresa.
 - Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo

2. Existe colaboración efectiva entre los miembros del equipo para lograr los objetivos del Departamento de Cobros.
 - Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo

3. Esta empresa es un lugar seguro y cómodo para trabajar
 - Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo

4. Mi jefe inmediato promueve el trabajo en equipo.
 - Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo

5. Mi jefe me incentiva a tomar decisiones sobre cómo realizar mi trabajo.
 - Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo

6. Mi jefe inmediato me ayuda a desarrollar mis conocimientos y habilidades.
 - Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo

7. La empresa aplica sus políticas laborales de manera justa y equitativa para todos los empleados.
 - Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo

8. He recibido capacitación suficiente para realizar bien mi trabajo.
 - Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo

9. Considero que la empresa proporciona las condiciones necesarias para que pueda realizar mi trabajo de manera efectiva.
 - Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo

10. Me siento motivado a dar lo mejor de mí porque mi trabajo es valorado y reconocido.
 - Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo

ANEXO 3: TEST DE ESTILOS DE LIDERAZGO

Test de Estilos de Liderazgo

<https://www.psicoactiva.com/test/cual-es-su-estilo-de-liderazgo.htm?r=1a1a2a12a3a0>

Preguntas del Test de Estilo de Liderazgo redactadas en Tercera Persona

Nombre de su Jefe Inmediato:

- Supervisor 1
- Supervisor 2
- Supervisor 3
- Supervisor 4
- Supervisor 5
- Supervisor 6
- Supervisor 7
- Supervisor 8
- Jefatura 1
- Jefatura 2
- Jefe

1. Su jefe inmediato puede tener éxito por:
 - Dar órdenes claras.
 - Permitir que las personas realicen las tareas por sí solas.
 - Ayudar a las personas a alcanzar su potencial.

2. Cuando se trata de dar órdenes, su jefe inmediato:
 - No suele dar órdenes; prefiere dejar que cada persona haga su tarea según su criterio.
 - Indica a los miembros del grupo qué deben hacer, cómo hacerlo y en qué momento quiere que se haga.
 - Proporciona una dirección, pero también ofrece apoyo y acepta la retroalimentación del equipo.

3. En cuanto al control de los miembros del grupo, su jefe inmediato:
 - Comprueba de vez en cuando que todo funciona bien y hace saber que está disponible si necesitan ayuda.
 - No ejerce control sobre el grupo, ya que considera que ellos saben más sobre su trabajo que él/ella.
 - Se asegura de que las tareas y el equipo estén funcionando correctamente.

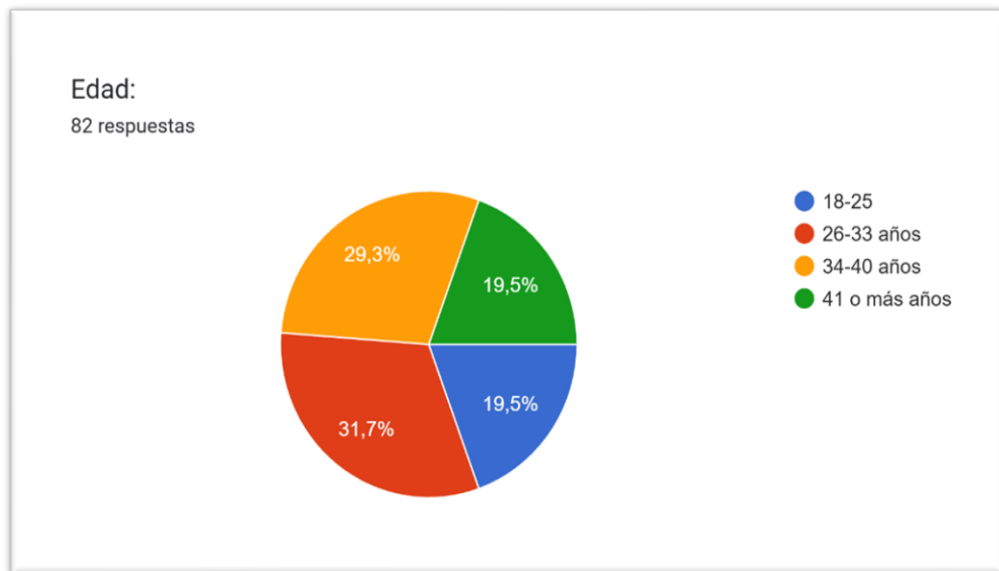
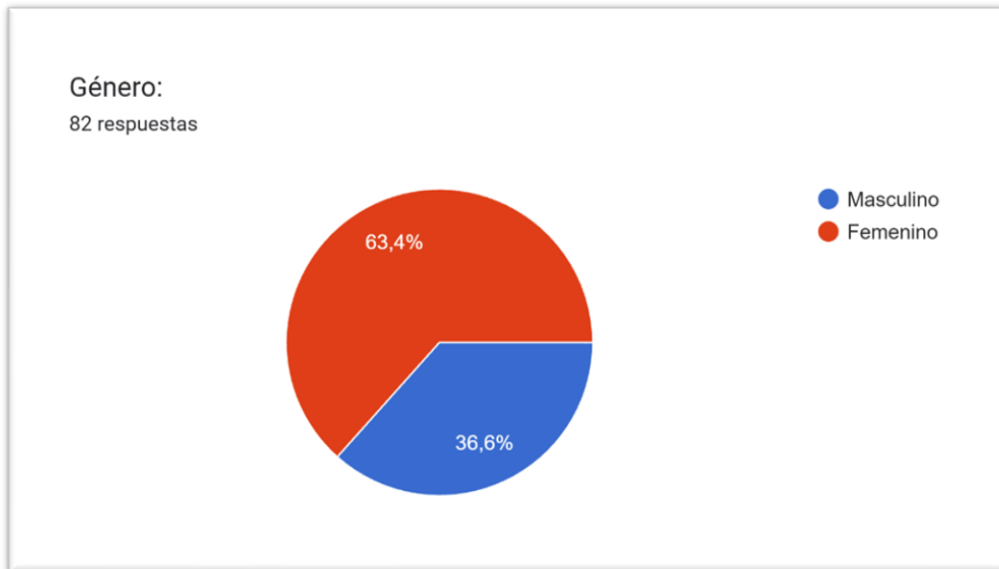
4. Cuando se trata de la asignación de funciones, su jefe inmediato:
 - Tiene expectativas muy claras y una lista diaria de cosas por hacer.
 - Deja que los miembros del equipo decidan lo que hay que hacer.
 - No establece muchas exigencias, ya que las cosas se van resolviendo sobre la marcha.

5. Respecto a las aportaciones de los miembros del grupo, su jefe inmediato:
 - Permite que los miembros del grupo tomen la mayor parte de decisiones por su

- cuenta.
 - No suele considerar las ideas de otras personas por falta de tiempo.
 - Escucha las aportaciones, aunque conserva la última palabra sobre las decisiones importantes.
- 6. El enfoque de su jefe inmediato para motivar a los miembros del equipo es que:
 - Las personas están más motivadas cuando se sienten involucradas y valoradas.
 - Los miembros del grupo deben motivarse a sí mismos.
 - Las personas se motivan principalmente a través de recompensas o por evitar castigos o sanciones.
- 7. Para su jefe inmediato, las mejores decisiones:
 - Son las tomadas por él/ella como líder.
 - Vienen directamente del grupo.
 - Involucran al grupo en consenso.
- 8. Si un miembro del grupo comete un error, su jefe inmediato considera que:
 - Puede resolverlo por su cuenta.
 - Debe ser reprendido y sancionado si es necesario.
 - Requiere mayor apoyo y orientación adicional.
- 9. Cuando hay que tomar decisiones, su jefe inmediato:
 - Toma la decisión final, pero acepta las ideas que le aporta el equipo.
 - Tiene la última palabra sobre las decisiones tomadas en el equipo.
 - Deja que los miembros del grupo tomen sus propias decisiones.
- 10. Su jefe inmediato procura que las personas del grupo se sientan:
 - Con una lista clara de las tareas que deben llevar a cabo.
 - Involucradas en el proceso y con la posibilidad de contribuir en el grupo.
 - Con el control de sus propias acciones.
- 11. Respecto a las sugerencias de los miembros del grupo, su jefe inmediato:
 - La toma en cuenta porque considera que la colaboración es clave para el éxito.
 - Rara vez las considera, ya que cree ser quien más conocimientos tiene del grupo.
 - Siempre las toma en cuenta y se basa en ellas para decidir la dirección del equipo.
- 12. Según su jefe inmediato, los miembros del grupo están más motivados por:
 - Una exigencia de participación.
 - Una necesidad de seguridad.
 - Una necesidad de independencia.
- 13. Cuando las cosas van mal, su jefe inmediato tiende a:
 - Pedir a los demás que aporten ideas y soluciones.
 - Esperar que los demás resuelvan el problema.
 - Resolver las cosas por su cuenta.

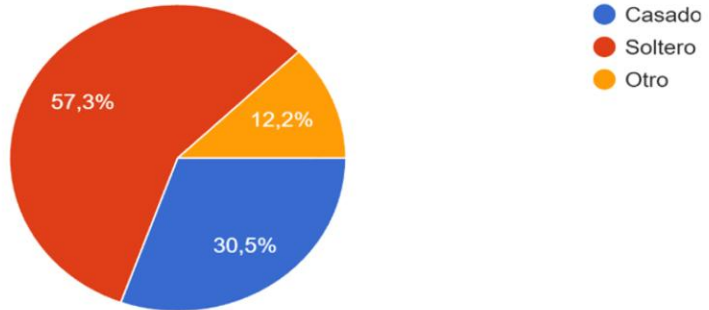
ANEXO 4: GRAFICAS DE ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

Graficas de Resultados Obtenidos en Encuesta de Clima Laboral



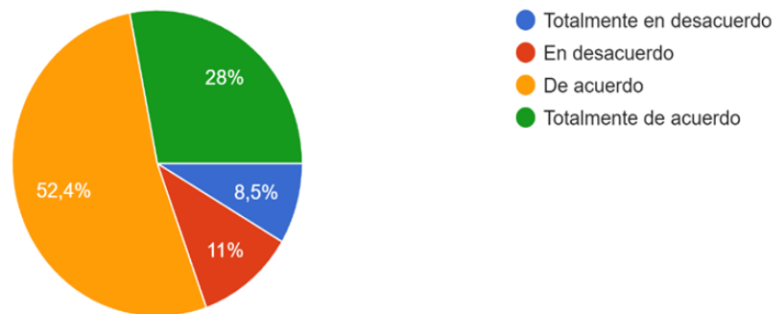
Estado Civil:

82 respuestas



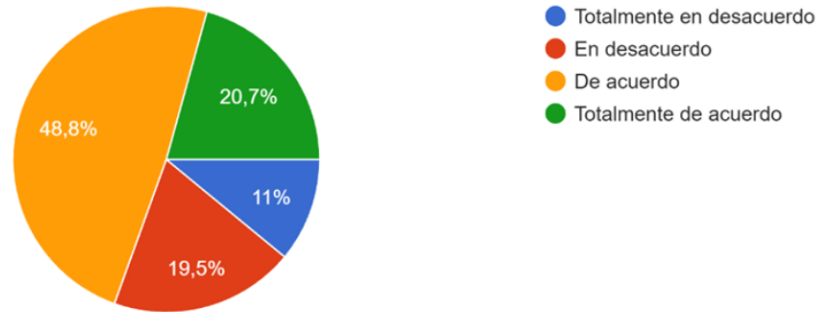
3. Esta empresa es un lugar seguro y cómodo para trabajar

82 respuestas



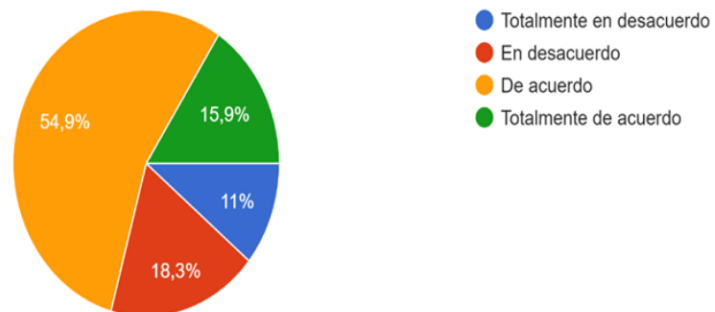
5. Mi jefe me incentiva a tomar decisiones sobre cómo realizar mi trabajo.

82 respuestas



9. Considero que la empresa proporciona las condiciones necesarias para que pueda realizar mi trabajo de manera efectiva.

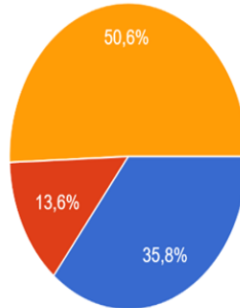
82 respuestas



ANEXO 5: GRAFICOS DE TEST DE LIDERAZGO

3. En cuanto al control de los miembros del grupo, su jefe inmediato:

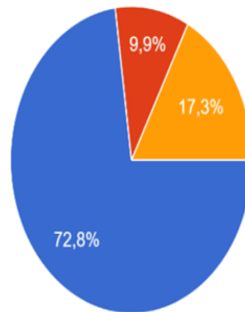
81 respuestas



- Comprueba de vez en cuando que todo funciona bien y hace saber que está disponible si necesitan ayuda.
- No ejerce control sobre el grupo, ya que considera que ellos saben más sobre su trabajo que él/ella.
- Se asegura de que las tareas y el equipo estén funcionando correctamente.

4. Cuando se trata de la asignación de funciones, su jefe inmediato:

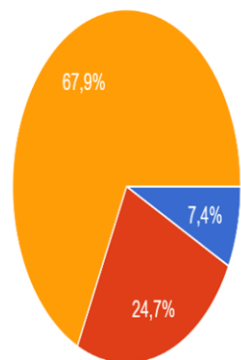
81 respuestas



- Tiene expectativas muy claras y una lista diaria de cosas por hacer.
- Deja que los miembros del equipo decidan lo que hay que hacer.
- No establece muchas exigencias, ya que las cosas se van resolviendo sobre la marcha.

8. Si un miembro del grupo comete un error, su jefe inmediato considera que:

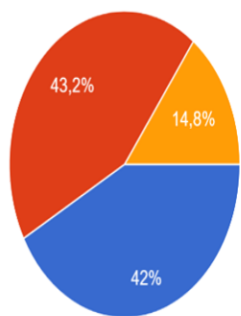
81 respuestas



- Puede resolverlo por su cuenta.
- Debe ser reprendido y sancionado si es necesario.
- Requiere mayor apoyo y orientación adicional.

10. Su jefe inmediato procura que las personas del grupo se sientan:

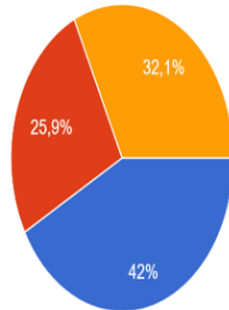
81 respuestas



- Con una lista clara de las tareas que deben llevar a cabo
- Involucradas en el proceso y con la posibilidad de contribuir en el grupo.
- Con el control de sus propias acciones.

12. Según su jefe inmediato, los miembros del grupo están más motivados por

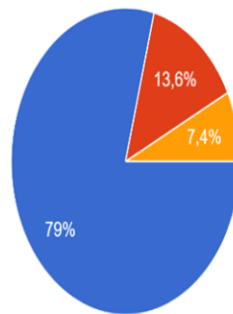
81 respuestas



- Una exigencia de participación.
- Una necesidad de seguridad.
- Una necesidad de independencia.

13. Cuando las cosas van mal, su jefe inmediato tiende a:

81 respuestas



- Pedir a los demás que aporten ideas y soluciones.
- Esperar que los demás resuelvan el problema.
- Resolver las cosas por su cuenta.

ANEXO 6: AUTORIZACIÓN PARA EL CRAI

AUTORIZACIÓN DEL AUTOR(ES) PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO DE TESIS DE POSTGRADO

Señores

**CENTRO DE RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN (CRAI)
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA (UNITEC)**

Estimados Señores:

Nosotros, Anselma Yamileth Rosales Pavón y Ludwin Ismael Flores García, de Tegucigalpa, autores del trabajo de postgrado titulado: Propuesta para la Optimización del Desempeño Laboral en el Departamento de Cobros, Banco Promerica Tegucigalpa, 2025, presentado y aprobado en Diciembre 2025 como requisito previo para optar al título de máster en Dirección Empresarial y reconociendo que la presentación del presente documento forma parte de los requerimientos establecidos del programa de maestrías de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), por este medio autorizo a las Bibliotecas de los Centros de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI) de UNITEC, para que con fines académicos puedan libremente registrar, copiar o utilizar la información contenida en él, con fines educativos, investigativos o sociales de la siguiente manera:

- 1) Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo en las salas de estudio de la biblioteca y/o la página Web de la Universidad.
- 2) Permita la consulta y/o la reproducción a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CD o digital desde Internet, Intranet, etc., y en general en cualquier otro formato conocido o por conocer.

De conformidad con lo establecido en los artículos 9.2, 18, 19, 35 y 62 de la Ley de Derechos de Autor y de los Derechos Conexos; los derechos morales pertenecen al autor y son personalísimos, irrenunciables, imprescriptibles e inalienables. Asimismo, el autor cede de forma ilimitada y exclusiva a UNITEC la titularidad de los derechos patrimoniales. Es entendido que cualquier copia o reproducción del presente documento con fines de lucro no está permitida sin previa autorización por escrito de parte de UNITEC.

En fe de lo cual se suscribe el presente documento en la ciudad de Tegucigalpa, a los 27 días del mes de Septiembre del año 2025.



Anselma Yamileth Rosales Pavón

12413389



Ludwin Ismael Flores García

12413431

*** La autorización firmada se encuentra adjunta a mí expediente**