



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**PLAN DE CARRERA PROFESIONAL PARA LOS LÍDERES
DE LA SUBGERENCIA DE COBRO ADMINISTRATIVO DE
BAC I CREDOMATIC**

SUSTENTADO POR:

**ENMA MORALES MOURRA
LILIAM ELIZABETH RUGAMA AGUIRRE**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

TEGUCIGALPA, F. M.,

HONDURAS, C.A.

ABRIL, 2016

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTINEZ MIRALDA

VICERRECTOR ACADÉMICO

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JOSÉ ARNOLDO DE JESÚS SERMEÑO LIMA

**PLAN DE CARRERA PROFESIONAL PARA LOS LÍDERES
DE LA SUBGERENCIA DE COBRO ADMINISTRATIVO DE
BAC I CREDOMATIC**

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

MÁSTER EN

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

ASESOR METODOLÓGICO

ELOISA MARIA RODRIGUEZ ALVAREZ

ASESOR TEMÁTICO

DONALDO ENRIQUE REYES MATEO

**MIEMBROS DE LA TERNA (O COMISIÓN
EVALUADORA):**

HÉCTOR CARCAMO

EDITH DÁVILA FONTECHA

NORMA MARADIAGA



FACULTAD DE POSTGRADO

PLAN DE CARRERA PROFESIONAL PARA LOS LÍDERES DE LA SUBGERENCIA DE COBRO ADMINISTRATIVO DE BAC I CREDOMATIC

AUTORES:

**MORALES ENMA MOURRA
ELIZABETH LILIAM RUGAMA AGUIRRE**

RESUMEN

La Carrera Profesional tiene un efecto significativo para la organización y el colaborador, ha estado directamente asociada al ascenso jerárquico, progreso profesional y desarrollo del mismo y los colaboradores están dirigiendo sus miradas a compensaciones, beneficios y status vertical, es por esto que la presente investigación pretende como objetivo principal dar a conocer la situación actual en temas de carrera profesional, para proponer al área, un nuevo modelo basado en carrera profesional horizontal, brindarle a la Subgerencia de cobro administrativo la herramienta de auto desarrollo Youlab, como opción para medir competencias complementarias a resultados, establecer el perfil de un líder para formar parte del programa de líderes, así como un plan de capacitación que le permita a los colaboradores enfocarse al logro de objetivos desafiándolos en el aprovechamiento de su potencial para alcanzar las necesidades presentes y futuras de la Subgerencia de Cobro Administrativo de BAC I CREDOMATIC.

Palabras Claves: Liderazgo, Entrenamiento en el Puesto, Carrera Profesional, Aprendizaje y Autodesarrollo.



GRADUATE SCHOOL

CAREER PLAN FOR LEADERS OF ADMINISTRATIVE COLLECTION SUBGERENCIA BAC I CREDOMATIC

AUTHORS:

**MORALES ENMA MOURRA
ELIZABETH LILIAM RUGAMA AGUIRRE**

ABSTRACT

The Career has a significant effect on the organization and collaborator, has been directly associated with the hierarchical promotion, professional advancement and development of same and employees are directing their gaze to compensation, benefits and vertical status, is why this investigation intended as the main objective is to present the current situation in vocational career, to propose the area, a new model based on a horizontal career, provide the Sub management collection administrative tool self-development Youlab as an option to measure skills complementary results, establish the profile of a leader to join the program leaders and a training plan that allows employees to focus the achievement of challenging objectives in the realization of its potential to meet the present and future needs Administrative Assistant Manager Collection BAC I CREDOMATIC.

Keywords: Leadership Training in the Post, Career, Learning and Self.

DEDICATORIA

Enma Morales Mourra

Dedico este proyecto de Investigación de tesis a Dios por guiarme y darme fortaleza para enfrentar las situaciones presentadas a largo de todo el proceso para culminar la maestría; a mis padres Enma Mourra Cruz y Luis Manuel Morales Tabora que forman parte integral de mis logros personales, académicos y profesionales, son mi inspiración para alcanzar cada una de las metas propuestas.

A mi compañera y amiga Liliam Rugama por su compromiso y dedicación a lo largo de esta maestría, A mis asesores Eloísa Rodríguez y Donaldo Enrique Reyes Mateo por brindarnos sus conocimientos, tiempo y paciencia para culminar este proyecto.

Liliam Elizabeth Rugama Aguirre

Dedico este proyecto académico de tesis a Nuestro Padre Celestial, por brindarme la oportunidad de culminar esta meta y permitirme haber llegado a este momento tan especial en mi vida profesional. A mi Madre Belia Estrada, por siempre aconsejarme apoyarme y brindarme esas palabras de aliento cada vez que me sentía flaquear, a mi esposo Guillermo Antonio Vega Flores, por su amor, apoyo incondicional, tolerancia y paciencia y en especial a mi hija Valentina Vega Rugama, quien me impulsa a superarme cada día para ofrecerle lo mejor. A mi compañera y amiga Enma Morales Mourra por su apoyo y por compartir su conocimiento a lo largo de esta maestría, la cual estamos culminando. A mis asesores Eloísa Rodríguez y Donaldo Enrique Reyes Mateo por apoyarnos con las herramientas necesarias para realizar este trabajo.

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo de tesis se lo agradecemos a Nuestro Padre Celestial que nos proporcionó la sabiduría, perseverancia y la fuerza necesaria para poder llevar nuestro trabajo de investigación a su culminación. A nuestras familias por todo el apoyo y paciencia que hemos recibido durante estos años de estudio de la Maestría y de esta tesis.

A nuestro asesor temático el Ing. Donaldo Enrique Reyes Mateo por su orientación, esfuerzo y dedicación quien con sus conocimientos, experiencia, apoyo y motivación ha logrado que podamos terminar con éxitos este tema de investigación.

De igual manera agradecer a nuestra asesora metodológica a la Dra. Eloísa Rodríguez por su rectitud en su profesión, comprensión y consejos que ayudo a formarnos como investigador.

Y a todos nuestros Mentores que nos han impartido clases durante nuestra estadía en la facultad de postgrado ya que gracias a ellos hemos logrado un alto nivel profesional. Gracias por su tiempo, paciencia y dedicación. Que el señor bendiga a cada uno de ustedes.

Enma Morales Mourra

Liliam Elizabeth Rugama Aguirre

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	3
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	4
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	4
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	5
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO	5
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	5
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	6
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	8
2.1.1 ANÁLISIS MACROENTORNO	8
2.1.2 CARRERA PROFESIONAL Y DESARROLLO	9
2.1.3 PERFIL PROFESIONAL	10
2.1.4 AUTOGESTIÓN Y GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO.....	11
2.1.5. PROGRESO DEL POTENCIAL HUMANO	13
2.1.6 CARRERA PROFESIONAL CON ENFOQUE HORIZONTAL	14
2.1.7ELEMENTOS Y EJES FUNDAMENTALES DE LA CARRERA PROFESIONAL HORIZONTAL	15
2.1.8CUATRO LÍNEAS DE ACCIÓN PARA HACER CARRERA PROFESIONAL HORIZONTAL.....	17

2.1.2 ANÁLISIS MICROENTORNO.....	20
2.1.2.1 CRECIMIENTO PROFESIONAL EN CENTRO AMÉRICA PARA CONTRIBUIR AL ENFOQUE DE CARRERA PROFESIONAL HORIZONTAL...20	
2.1.2.2 HABILIDADES DE AUTONOMÍA PERSONAL	21
2.1.2.3 LIDERAZGO PERSONAL.....	22
2.1.2.4 AUTO DESARROLLO.....	22
2.1.2.5 AUTOCONOCIMIENTO.....	24
2.1.3 ANÁLISIS INTERNO	25
2.1.3.1 BAC I CREDOMATIC HONDURAS	25
2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO	26
2.2.1 IMPLEMENTAR PLANES DE CARRERAS	26
2.2.2 TEORÍA CIENTÍFICA Y PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN DE TAYLOR EN RELACIÓN DE COBROS ADMINISTRATIVOS.....	27
2.3 CONCEPTUALIZACIÓN.....	30
2.4 INSTRUMENTOS.....	32
2.4.1 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD	32
2.4.2 PROCEDIMIENTOS EMPLEADOS	32
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	33
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....	34
3.1.1 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	35
3.1.2 HIPÓTESIS.....	39
3.3. ENFOQUE Y MÉTODOS	39
3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	39
3.4.1 POBLACIÓN	39

3.4.2	MUESTRA	39
3.4.3	UNIDAD DE ANÁLISIS Y RESPUESTA	40
3.5	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS	40
3.5.1	INSTRUMENTOS	40
3.5.2	TÉCNICAS O PROCEDIMIENTOS EMPLEADOS	41
3.6	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	42
3.6.1	FUENTES PRIMARIAS	42
3.6.2	FUENTES SECUNDARIAS	42
3.7	LIMITANTES DEL ESTUDIO.....	42
	CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	43
4.1	INFORMACIÓN GENERAL DE LA SUBGERENCIA DE COBRO ADMINISTRATIVO DE BAC CREDOMATIC.....	43
4.1.1	RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS	44
	CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	64
5.1	CONCLUSIONES.....	64
5.2	RECOMENDACIONES.....	65
	CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....	66
6.1	INICIATIVA DE LA IMPORTANCIA DE UNA PLAN DE CARRERA PROFESIONAL	66
6.2	INTRODUCCIÓN.....	66
6.3	PROPÓSITO DE LA PROPUESTA	67
6.3.1	PLAN DE CAPACITACIÓN A LOS LÍDERES.....	69
6.4	PRESUPUESTO	72
6.5	CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN.....	73
6.6	RETORNO DE LA INVERSIÓN	74

BIBLIOGRAFÍA.....	75-78
ANEXOS.....	79-90

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 1 Relación Variables y Dimensiones	38
Figura No. 2 Estructura Organizacional.....	43
Figura No. 3 Puestos del Programa de Líderes	44
Figura No. 4 Rango de antigüedad del Programa de Líderes	44
Figura No. 5 Género de los miembros del Programa de Líderes	45
Figura No. 6 Antigüedad de los miembros del Programa de Líderes	45
Figura No. 7 Permanencia en los puestos actuales de los miembros del Programa de Líderes	47
Figura No. 8 Brechas académicas de los miembros del Programa de Líderes	47
Figura No.9 Resultados sobre las afirmaciones en relación a entrenamiento en el puesto.....	49
Figura No. 10 Resultados en relación a entrenamiento en el puesto	50
Figura No. 11 Resultados sobre la Variable Carrera Profesional	51
Figura No. 12 Importancia de la Variable Carrera Profesional	52
Figura No. 13 Nivel sobre temas de aprendizaje.....	53
Figura No. 14 Importancia sobre temas de Aprendizaje.....	54
Figura No. 15 Variable Auto desarrollo.....	55
Figura No. 16 Importancia de la Variable de Auto desarrollo	55
Figura No.17 Resultados sobre el cruce de las variables Carrera Profesional, Entrenamiento en el Puesto, Aprendizaje y Auto desarrollo.....	56
Figura No. 18 Ilustración 26. Proceso guiado de la herramienta Youlab.....	58
Figura No. 19 Ilustración 2. Proceso de evaluación de la herramienta Youlab	58

Figura No. 20 Resultado de evaluación de Competencia enfrentarse a nuevos retos de la herramienta Youlab59

Figura No. 21 Resultado de evaluación de Competencia manejar mi propio equipo de trabajo de la herramienta Youlab..... 60

Figura No. 22 Proceso guiado de la selección de la herramienta Youlab67

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz Metodológica.....	34
Tabla 2. Análisis de la Correlación entre las variables	35
Tabla 3. Perfil de Puesto	36
Tabla 4. Carrera Profesional.....	37
Tabla 5. Perfil del lider	68
Tabla 6. Plan de Capacitación Inteligencia Emocional	69
Tabla 7. Plan de Capacitación, Comunicación, Trabajo en Equipo y Carrera Profesional	70
Tabla 8. Presupuesto	71
Tabla 9. Cronograma de Ejecución	73

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

El mejor modo de desarrollar nuestro potencial humano es empezar a saber quiénes somos y que queremos en profundidad. La gente suele ir confusa por la vida, no saben dónde meterse, estudian, trabajan pero un alto porcentaje tiene la sensación de que “le falta algo”, no saben si realmente lo que hacen es lo que les gustaría hacer. (Revista Digital VS, 2010, párr.2).

El desarrollo del potencial humano requiere de la conciencia del individuo, de conocerse quién es, y que tan capacitado esta para desarrollar cualquier actividad en la vida, si el colaborador o individuo tiene claro eso y lo interioriza, será capaz de sacar paso a paso su potencial humano para cumplir con las metas que se haya propuesto sin ningún problema. Claro está que para lograr un gran potencial humano requiere de un alto grado de madurez, entendimiento y conciencia por cada individuo ya que depende de él mismo.

En Bac I Credomatic se le brinda la oportunidad a los colaboradores de crecer como profesional y como persona, al mismo tiempo que colabora con el desarrollo del país, logrando la pasión por la excelencia. La Subgerencia de Cobro Administrativo se encarga de lograr que el segmento de mora que esté asignado al Call Center de cobros llegue a los máximos niveles de rendimiento y eficiencia, asegurando que los niveles de mora de la cartera se mantengan en el menor nivel posible y de la misma manera que los gastos de reserva por concepto de saldos en mora sea el menor posible manteniendo cifras inferiores a las presupuestadas, en lo que corresponda a la cartera asignada al Call Center de cobros, ya sea en tarjeta de crédito como en la cartera de préstamos bancarios.

Siendo la subgerencia la encargada de coordinar y supervisar las acciones del área de cobros de cartera castigada y cartera legal, con el fin de enfocar todos los esfuerzos y recursos hacia el logro de las metas establecidas, se ha fomentado la creación del

programa de líderes para mantener la excelencia en sus operaciones con la oportunidad de brindarle las herramientas necesarias para crear su carrera profesional.

El Capítulo I. Describe el Planteamiento del Problema, la importancia de contar con un nuevo modelo de carrera profesional Horizontal, sus beneficios y la oportunidad de ofrecer caminos alternativos a las personas, para que consigan seguir con su progreso individual y la facilidad de tener una carrera satisfactoria y exitosa. Adicionalmente se formulan las preguntas de la investigación, se definen objetivos y se justifica la investigación.

El Capítulo II. Enlista los aspectos más importantes que se relacionan directamente con el tema de estudio, los conceptos y definiciones básicas y se hace referencia a los beneficios del desarrollo de los colaboradores para que logren avanzar en su carrera profesional.

El Capítulo III. Describe la metodología y el diseño de la investigación, la población, las técnicas e instrumentos aplicados, las fuentes de información recurridas y las limitantes de estudio.

El Capítulo IV. Se analiza e interpreta de la información obtenida a través de la encuesta.

El Capítulo V. Se formulan las conclusiones y recomendaciones que se derivaron del análisis de la información obtenida de las encuestas.

El Capítulo VI. Se propone brindar a los colaboradores las herramientas necesarias para lograr una carrera profesional dentro de la organización, brindando a la Sub gerencia de cobro administrativo la herramienta de auto desarrollo Youlab, como opción para medir competencias complementarias a resultados, establecer el perfil de un líder para formar parte del programa de líderes, así como un plan de capacitación que le permita a

los colaboradores enfocarse al logro de objetivos desafiándolos en el aprovechamiento de su potencial para alcanzar las necesidades presentes y futuras.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La teoría de Plan de Carrera basada en un artículo científico que está sujeto a las políticas de Inplacement de Makro en Colombia, y con una entrevista a Adriana Forero de RRHH de esta empresa, en donde hace referencia de Autores como Mondy y Noé, Snell y Bohlander, Ariza, Gutiérrez y Morales entre otros, que han pretendido definir el concepto de plan de carrera; sus definiciones tienen en común la concepción de éste como un proceso continuo en el cual el empleado identifica una meta y busca los medios para alcanzarla, esta meta de carrera debe ser realista y coherente con las oportunidades que hay en la organización y con las competencias que el individuo posee. Los planes de carrera no deben confundirse con los planes de sucesión, pues estos últimos se refieren específicamente a “ese proceso de identificar, desarrollar y rastrear individuos clave para los puestos ejecutivos” (López, 2014).

La responsabilidad de los planes de carrera recae en el individuo, pues es él quien sabe cuáles son sus aspiraciones dentro de la organización, esta última tiene un papel importante para que el plan de carrera cumpla los objetivos que se le adjudican. Por esta razón es necesario que la organización desarrolle acciones que propendan y faciliten que los empleados crezcan en su interior y le posibilite el desarrollo de sus competencias para el mejoramiento de sus procesos organizacionales. La organización debe crear opciones de carrera, asesorando a los empleados sobre las rutas que pueden seguir, al igual que debe mantener la información actualizada sobre los nuevos puestos y los que están obsoletos (López, 2014).

En Honduras la carrera profesional es un tema muy complejo, ya que en la organizaciones están muy acostumbradas a mantener a sus colaboradores en los mismos puestos y realizando las mismas actividades diariamente, sin exigir o necesitar más de ellos, esto lleva a las personas a sentirse que no son tomadas en cuenta y a no dar más de

ellos, muchas veces ni ellas saben de lo que son capaces de hacer debido a que no se les pide un esfuerzo mayor, ni desean hacer algo más por su propia cuenta, lo que las lleva a un estancamiento personal y profesional.

Es por esto, que se ha vuelto cada vez más importante, ya que las personas desean algo más que un trabajo, necesitan un empuje y motivación, una guía de apoyo que les ayude a identificar oportunidades y a facilitar el alcance de metas, persiguen una oportunidad que se aproxime a sus intereses, habilidad y competencias.

La carrera profesional es la actitud y disciplina de conocerse a sí mismo, a ser responsables, a formarnos un camino de logros y metas, a tener la disposición de salir adelante y de no quedarse estancado en el mismo lugar, dejar a un lado el conformismo y saber que con el apoyo y empuje de la organización se puede llegar a tener algo más que un simple trabajo, hoy en día las personas exitosas serán aquellas que tengan la habilidad de realizar una gran variedad de cosas y actividades.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

En la actualidad muchas organizaciones enfrentan el dilema de responder a las nuevas demandas externas, sufriendo cambios estructurales y suprimiendo niveles jerárquicos, si bien a los empleados se les dice que crezcan en sus cargos actuales y que eviten enfocarse en el siguiente puesto, la mayoría de las personas no logran conceptualizar o discutir el desarrollo fuera del marco de una promoción, a medida que las estructuras se han reducido, las promociones frecuentes ya no son posibles.

En una era donde las promociones son contadas, el incremento en la competencia por empleados capaces y calificados, significa que las mejores personas frecuentemente eligen a sus empleadores en base a las oportunidades de crecimiento percibidas.

Partiendo de lo anterior se hace necesario contar con un nuevo modelo de carrera profesional horizontal, los beneficios que ofrece es que se toma en cuenta al colaborador o se valoran puestos de trabajo o proyectos con mayor responsabilidad o programas innovadores que se creen en el área, lo cual se presenta como una oportunidad de ofrecer caminos alternativos a las personas, para que consigan seguir con su progreso individual y la facilidad de tener una carrera satisfactoria y exitosa.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿La falta de un plan de carrera profesional en los líderes de la Subgerencia de Cobro Administrativo de BAC I CREDOMATIC, ocasiona incertidumbre sobre sus oportunidades de desarrollo dentro de la organización?

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cómo orientar adecuadamente a los líderes de la Subgerencia de Cobro Administrativo para crear su carrera profesional?
2. ¿Qué cursos especializados son necesarios para que los líderes se auto desarrollen?
3. ¿Cuáles herramientas serían la más viable para que los líderes logren enfocar sus esfuerzos de autodesarrollo profesional?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Identificar mediante el uso de la herramienta de autodesarrollo Youlab, los factores que mejoren la carrera profesional en los líderes de la Subgerencia de Cobro Administrativo de BAC I CREDOMATIC, para lograr mejores resultados en su desempeño.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Crear el Perfil de un Líder basado en competencias y fortalezas que le permita orientar adecuadamente su carrera profesional.
- Conocer las necesidades de los líderes de la Subgerencia de Cobro Administrativo de BAC I CREDOMATIC en referencia a los cursos especializados para gestionar su auto desarrollo.
- Brindar a los líderes de la Subgerencia de Cobro Administrativo de BAC I CREDOMATIC las herramientas necesarias para que logren enfocar sus esfuerzos de autodesarrollo profesional.

1.5 JUSTIFICACIÓN

Toda Organización tiene el compromiso de permitir a su personal, conocer nuevos caminos que puedan seguir dentro de ella, para poder continuar desarrollando su carrera individual de una manera realista, aun cuando las oportunidades de crecimiento no son muy altas o han disminuido.

Rodríguez J. en el 2007, manifiesta de que las organizaciones son sistemas dinámicos por ende "Los empleados continuamente están cambiando sus funciones y sus puestos, cuanto más dinámico es el medio ambiente (cambios rápidos en el mercado, en la cultura, en la tecnología), más debe preocuparse por el Desarrollo de la Carrera de los recursos humanos". (Bravo Realza, 2012, p.9)

Un sistema de desarrollo de carrera, contribuye a que la persona descubra todo su potencial y aprenda a desarrollar habilidades nuevas, para poder realizar otro tipo de actividades y ocupar otro tipo de puesto dentro de la organización.

Las investigaciones acerca de lo que hace que la vida laboral sea satisfactoria, son los retos y oportunidades de aprendizaje, al desafío del desarrollo, motiva a los empleados a generar habilidades mejoradas o incrementadas.

El presente estudio demuestra el impacto que ocurre, cuando los intereses individuales y los corporativos se alinean dentro de la organización, al implementar como estrategia del negocio el desarrollo de carrera horizontal, que es una necesidad generada hace ya años, desde el mismo momento en que los procesos de reingeniería o reestructuración se hicieron presentes.

Dama (2015) hace referencia que el desarrollo de las carreras horizontales, permite que los profesionales se mantengan motivados y desafiados en sus talentos, a través de la autogestión y auto desarrollo profesional, realizando contribuciones de alto valor a la organización.

Importante es dar a conocer que al hacer carrera horizontal se hará la respectiva evaluación para poder ver la progresión o así mismo corregir y mejorar como un método de seguimiento de acuerdo a lo establecido en este nuevo enfoque de carrera profesional horizontal. (Universidad de Valencia, 2015).

“En resumen, siempre trata que los esfuerzos que realices vayan enfocados a ayudar a que te encuentren los que te necesitan y a distinguirte más fácilmente de tu competencia” (Núñez Mendoza, 2015, párr. 3).

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Este capítulo enlista los aspectos más importantes que se relacionan directamente con el tema de estudio categorizando la información en tres niveles importantes para la misma, desde un punto global, nacional y local. Este capítulo es fundamental en la investigación por que comprende la importancia de la efectividad que hoy en día se da en la aplicación o planificación de hacer carrera profesional horizontal en las empresas, desde un punto macro, el cual es analizado de manera global; un punto micro, analizado de manera nacional o interna en relación al país; hasta comprender la situación actual del área de subgerencia de cobro de BAC I CREDOMATIC.

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

En el análisis de la situación actual se documenta con literatura que sustente los puntos centrales de la investigación utilizando información a nivel mundial y nacional para luego hacer una comparación de la situación actual de la Subgerencia de Cobro Administrativo de BAC I CREDOMATIC. En la que se da a conocer todos los conceptos, definiciones, teorías de sustento y marco referencial tomados de diversas fuentes como ser: libros, artículos de revistas científicas, informes y otros documentos que hacen referencia al estudio que nos ayudará a sustentar el tema de estudio.

2.1.1 ANÁLISIS MACROENTORNO

En esta unidad de análisis de macro entorno se investiga de manera global la literatura que sustente la investigación para ver cuál es el comportamiento de las empresas u organizaciones que hoy en día aplican planes de carrera profesional horizontal, la que se sustentara a través de diferentes fuentes de información recopiladas que serán aplicadas al tema de investigación.

2.1.2 CARRERA PROFESIONAL Y DESARROLLO

En España la carrera profesional en un colaborador es muy importante para el desarrollo del mismo, ya que esto se refleja en oportunidades y progreso profesional, esto conforme a las habilidades y capacidad que tenga el colaborador, este concepto de carrera profesional viene desde los años 50 dentro de la psicología y la orientación vocacional que se da como una alternativa dinámica a la visión estática que hoy en día se presenta en la misma. Esta se define como el curso progresivo del individuo a lo largo de su vida, en una serie de posiciones y roles que ocupa en la misma. También hay que destacar que aspectos evolutivos y su inclusión dentro de la concepción del ciclo vital, se trata de la parte profesional de la carrera.

También es definida como una secuencia de actividades y conductas relacionadas con el trabajo así como las actitudes, valores y aspiraciones asociadas con la persona. (Psicólogos Internos Residentes, 2016) Para obtener un buen desarrollo de carrera profesional, la base de estas es tener unas adecuadas relaciones humanas en la empresa, para obtener el conocimiento y crecimiento del personal requerido. Es por eso que las organizaciones tratan de retener al personal altamente calificado por el buen desempeño del capital humano depende de muchos factores (psicológico, motivación, conocimientos, competencias, etc.), que más adelante veremos. (Bravo Realza, 2012)

Rodríguez J. en el 2007, manifiesta de que las organizaciones son sistemas dinámicos por ende "Los empleados continuamente están cambiando sus funciones y sus puestos, cuanto más dinámico es el medio ambiente (cambios rápidos en el mercado, en la cultura, en la tecnología), más debe preocuparse por el Desarrollo de la Carrera de los recursos humanos". (Bravo Realza, 2012, p.9) Es por eso que las organizaciones deben ser dinámicas y contar con personal que haga carrera profesional, esto por la misma competitividad que se les presenta es por ello que a continuación se cita brevemente lo siguiente:

Las organizaciones son dinámicas, ello implica que el capital humano "entran, pasan y salen" de la organización, esto ocurre por la competitividad en las organizaciones industriales, comerciales y de servicios, que a menudo van cambiando por el mismo hecho de ser dinámicos, la misma competencia hace que las empresas inclusive requieran un número menor de personal pero con diferentes combinaciones de talentos, capaces de responder a las demandas del entorno. La selección del personal es la primera cuestión que en relación con la carrera se le plantea a la empresa; selección que ha de darse tanto para la entrada del personal en la empresa como para afectar el personal admitido a los distintos puestos de trabajo a cubrir. (Bravo Realza, 2012, p.9)

2.1.3 PERFIL PROFESIONAL

En el desarrollo de carrera profesional horizontal es importante hacer referencia del perfil profesional del colaborador esto precisamente para poder contar o conocer con el profesional que se debe formar en la empresa, algunos autores profundizan en la importancia en el campo curricular y formular diversas formas o énfasis de los aspectos del perfil profesional, en las cuales:

En Chile, Hernández Díaz (2004) Menciona que:

“Las características personales que debe poseer ese profesional de manera particular, es decir, sus rasgos de personalidad.

Hacer que se concretan en las funciones a desempeñar por el profesional. Los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para el ejercicio profesional. Las acciones generales y específicas que desarrolla un profesional en los campos de acción para la solución de las necesidades sociales identificadas. En síntesis aunque existen diferencias en el abordaje, en general apuntan a destacar en la concepción de perfil distintas dimensiones: la orientación humana personal, la formación intelectual, profesional y la social y su desempeño operativo”. (p. 5)

Por otra parte se puede mencionar que en diversas literaturas se identifica el perfil profesional de diversas formas o modelos, que tratan de explicar la formación de ese profesional, en este caso las diversas características denotan el conocimiento, habilidades, imagen y sentimientos profesionales de valores, entre otras. Así mismo el perfil profesional también debe cumplir con algunas funciones tales como:

1. Ofrece una imagen o idealización contextualizada del profesional en un momento y lugar determinado.
2. Orienta la determinación de objetivos curriculares de formación, así como los contenidos, métodos, formas y medios de planes y programas de estudios.
3. Sirve de referencia para la valoración de la calidad de la formación. Aporta criterios para determinar la caracterización de un puesto de trabajo profesional.
4. Ofrece información sobre posible utilización del profesional. (Hernández Díaz, 2004, p. 6).

La elaboración del perfil debe tener en cuenta también su grado de amplitud, determinado por la conceptualización con se trabaja la profesión de la cual se trate. Si se asume una concepción básica generalizadora requiere en el cuarto nivel de enseñanza una orientación a las especializaciones más importantes que se demanda en su región y país. Según la amplitud del perfil profesional pueden encontrarse en 3 etapas tales como: perfil amplio o generalista, Perfil amplio con perfiles terminales que se orientan a una determinada área del quehacer profesional. Y Perfil estrecho especializado. (Hernández Díaz, 2004).

2.1.4 AUTOGESTIÓN Y GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO

A nivel de Europa, “Llamaremos autogestión a la constitución y funcionamiento de instituciones o comunidades basadas en la autonomía, en la capacidad de decisión de las personas” (LANKI, 2004, p. 4). O más bien autonomía de la libertad de la persona a la determinación del desarrollo de sus actividades para poder administrar sus propias

acciones y que cuenten con la capacidad de decisión por ellos mismos o la autodeterminación personal y colectiva.

Lapassade & others (1986) Menciona que la autogestión no es un riesgo de desorden improductiva, sino más bien una condición que mejora el rendimiento y la productividad de los colaboradores y que libera habilidades que le permitirán ser más productivo, y esto les guiara a obtener los logros de sus objetivos con autonomía en el manejo de sus recursos, se puede mencionar que la autogestión se debe realizar a través del establecimiento de metas, haciendo una respectiva planificación, programación, seguimiento, autoevaluación, auto intervención y desarrollo.

“La gestión del capital humano se orienta esencialmente al desarrollo del valor intangible de los recursos humanos...” (Hernández Silva, 2006, p. 32) Así mismo Davenport define el capital humano en tres elementos: capacidad, comportamiento y esfuerzo, y afirma que:

La capacidad se divide en tres subcomponentes: conocimiento, habilidad y talento.

El conocimiento lo representa como el contexto intelectual dentro del cual interactúa una persona.

La habilidad como la familiaridad con los medios y métodos para realizar una determinada tarea. Abarca desde las habilidades físicas hasta un aprendizaje especializado.

El talento como la facultad innata para realizar una tarea específica, sinónimo de aptitud.

El comportamiento es la forma de manifestar la conducta de los valores éticos, creencias y relaciones ante el mundo; el comportamiento combina respuestas inherentes adquiridas con situaciones y estímulos situacionales.

El esfuerzo es la aplicación consciente de los recursos mentales y físicos a un fin concreto. Pertenece. (Hernández Silva, 2006, p. 31)

Por otra parte es importante mencionar que en la gestión del capital humano dentro de sus procesos de desarrollo esta, el desarrollo cognoscitivo del ser humano, la gestión del aprendizaje y la gestión del talento.

2.1.5. PROGRESO DEL POTENCIAL HUMANO

Fernández Sotelo (2008) analizando la gestión del progreso del potencial humano, como parte integral del recurso humano menciona que es importante tener en cuenta que está el reto de formar y actualizar los conocimientos y las actitudes en los colaboradores para asumir mejores cambios en el potencial humano. Pues hay que fomentar la capacidad de aprendizaje constante, o lo que algunos denominan “des aprendizaje”, en esta sociedad del conocimiento.

El potencial humano, no es más que lo que el colaborador es capaz de hacer, y el potencial que una persona tiene, importante porque hay que considerar que todos tienen la capacidad de tener un gran potencial humano que se puede utilizar para mejorar la vida y sobre todo en la parte laboral, de hecho desarrollar nuestro potencial humano es mejorar el mundo porque si nosotros somos mejores personas el resto del mundo lo va a notar. (Revista Digital VS, 2010)

La siguiente figura muestra un método sencillo de desarrollo personal, basado en el interior del individuo que descubre los propósitos en cada persona y refuerza los talentos para crear valores.

Por otra parte este método muestra otros factores o herramientas importantes para el desarrollo personal entre las que se pueden considerar se mencionan las siguientes:

- Atención plena.
- Reflexión
- Propósito
- Valores y talentos
- Visión
- Barreras
- Valoración
- Objetivos
- Retroalimentación
- Propuesta de valor. (Taboada Martínez, 2013)

2.1.6 CARRERA PROFESIONAL CON ENFOQUE HORIZONTAL

En Argentina el autor Dama (2015) hace referencia en su informe desarrollo de carreras horizontales, la importancia y necesidad que se ha generado actualmente en las empresas a hacer carrera profesional horizontal, ya que permite que los colaboradores se mantengan motivados y desafiados en sus propios talentos aportando de esta forma mejores contribuciones de alto valor para la empresa. Como también estas permiten programas de desarrollo de mayor número de profesionales para que no sean dependientes de los cargos gerenciales disponibles, si no que los colaboradores tomen de sí mismos responsabilidades para gestionar su propia carrera profesional.

Con este enfoque de carrera profesional horizontal las empresas no han desarrollado ni aplicado las prácticas necesarias para apoyar la carrera horizontal ya que según el autor Dama, les genera confusión sobre el desarrollo de la misma, ya que los jefes están centrados en atender al desarrollo de sus reportes o cualquier otra actividad que desarrollen. Y no consideran el desarrollo de los empleados enfocándolos en próximas promociones, o que estos constituyan mejores ventajas competitivas en la empresa esto para incrementar el número de empleados capaces y calificados dentro de la empresa para que cuenten con oportunidades de crecimiento percibidas por ellos mismos.

Haciendo referencia y profundizando un poco más acerca de los logros que se pueden obtener en el desarrollo de carrera profesional horizontal Dama (2015) menciona que:

- 1.-Destaca la importancia de la responsabilidad individual por el desarrollo de carrera.
- 2.-Los mejores planes de desarrollo no se centran en los próximos puestos o cursos de entrenamiento sugeridos.
- 3.-La organización debe ser clara acerca de las contribuciones y comportamientos que necesita de los empleados y proveer entrenamiento.
- 4.-El desarrollo de carrera horizontal, requiere más conciencia de sí mismo e interdependencia que la administración de carrera dirigida a nivel corporativo. (p. 3).

2.1.7 ELEMENTOS Y EJES FUNDAMENTALES DE LA CARRERA PROFESIONAL HORIZONTAL

La carrera profesional horizontal es la que va a suponer el reconocimiento y los ejes individualizados del desarrollo profesional alcanzado por el personal, esto como consecuencia de la valoración de su trayectoria profesional, de la calidad de los trabajos realizados, de los conocimientos que se adquieren y resultados por el mismo desempeño.

La carrera horizontal se estructura por agrupaciones de profesionales, y sus correspondientes escalas teniendo en cuenta el correspondiente nivel profesional del colaborador. La progresión de carrera horizontal se da de manera individualizada por lo que dependerá de cada persona su progresión, pero esta va a depender de un tiempo mínimo debido a las practicas que se desarrollen en cada ejercicio de carrera, así como la

valoración positiva de acuerdo con los elementos que se les evalué para ver el mismo progreso y reconocer un nivel de carrera. . (Universidad de Valencia, 2015)

Niveles de carrera y tiempos de permanencia: La carrera profesional horizontal se estructurará, para todas las agrupaciones profesionales y escalas, en cuatro niveles, más uno inicial o de acceso, que no conllevara retribución. Para progresar al nivel superior de carrera se requiere los tiempos mínimos de permanencia que se establecen a continuación:

Nivel I: 6 años de permanencia en nivel inicial

Nivel II: 6 años de permanencia en nivel I

Nivel III: 6 años de permanencia en nivel II

Nivel IV: 6 años de permanencia en el nivel III

Referente a áreas de evaluación y valoración se debería identificar los grupos, y valorar en base a orientación y compromiso con el servicio, profesionalidad en el ejercicio de cada función asignada y Desarrollo y transparencia de conocimientos. Si se hace referencia de las retribuciones que deben hacer en el reconocimiento de la carrera profesional horizontal dependerá de la percepción o el desenvolvimiento de cada persona con su profesionalismo y demostración de sus habilidades en el área por ende esto se reflejara en la mejora del empleo por parte de cada colaborador en su puesto de trabajo del área.

Importante es dar a conocer que al hacer carrera horizontal se hará la respectiva evaluación para poder ver la progresión o así mismo corregir y mejorar como un método de seguimiento de acuerdo a lo establecido en este nuevo enfoque de carrera profesional horizontal. (Universidad de Valencia, 2015)

2.1.8 CUATRO LÍNEAS DE ACCIÓN PARA HACER CARRERA PROFESIONAL HORIZONTAL.

Para que una empresa gane ventajas competitivas es importantes que se centre en enfocar todos sus esfuerzos en lograr un enfoque estratégico que le permita planificar y tomar acciones para cumplir con sus objetivos o metas propuestas, es por eso importante que sus colaboradores cuenten con las herramientas necesarias para poder enfocar esfuerzos y mejorar la efectividad en sus puestos, y para esto se deben generar cambios estratégicos, planeación estratégica, entrenamientos para poder lograr cambios en la carrera profesionales de los colaboradores.

1. Herramientas de autodesarrollo

Para promover el crecimiento intelectual y el desarrollo de habilidades en los colaboradores es importante que se les proporcionen las herramientas necesarias para que exista un correcto autodesarrollo y autogestión por parte de cada colaborador, entre algunas herramientas podemos mencionar en primer lugar el análisis de competencias gerenciales, esto con el objetivo de diagnosticar y evaluar las competencias más importantes para mejorar el desempeño o mejorar esas brechas no deseadas y reforzando las que se encontraron bien. (De Nava, de Nava, Martínez, Martínez, & Romero, 2014, párr. 1)

Otra de las herramientas que se pueden mencionar que han sido utilizadas en diversos estudios es el del modelo de competencias de liderazgo de Cardona y García-Lombardía (2009), el cual se adaptó para el ámbito escolar, el cual sugiere lo siguiente:

Un compendio de 19 competencias, con sus comportamientos característicos, así como un formato denominado "hoja de avance", que se utilizó para ir desarrollando las competencias en cada directivo. Las competencias más trabajadas individualmente fueron comunicación, gestión del tiempo y gestión de conflictos. La

evaluación mostró que la experiencia ayudó a modificar conductas, lo cual permitió gestionar mejor el centro escolar. (Gorrochotegui-Martell, 2011, párr. 1)

Referenciado de Alles (2012) en la publicación de su libro las 50 herramientas de recursos humanos se dan a conocer algunas de las siguientes herramientas que pueden ser aplicadas para el autodesarrollo:

2. Herramientas de carrera gerencial o especialista

- Herramienta de Adecuación – persona – puesto (Diagnostico)
- Aplicaciones prácticas de Assessment Center Method (ACM)
- Autopostulacion Job Posting
- BEI (BehavioralEvent Interview)
- Capacitación
- El método codesarrollo
- Determinación temprana de brechas
- Diagramas de reemplazo
- E-Learning
- Entrenamiento experto
- Programas para jefes. Entre muchas más herramientas que colaboran directamente al autodesarrollo. (M. A. Alles, 2012).

3. Oportunidades de formación

“La formación desempeña un papel relevante y absolutamente imprescindible dentro de toda estrategia genuina de elevación de la productividad” (Casanova, 2009, p. 37) existen diversas oportunidades para aquellos colaboradores que están haciendo carrera profesional y sobre todo que aprovechan las herramientas que se les proporcionan y que a la vez demuestran las nuevas competencias adquiridas mediante estas, en su formación profesional, es por eso que refiriéndonos a oportunidad de mejoras en el ámbito laboral esto puede significar una asignación temporal para que el colaborador pueda crecer y demuestre sus nuevas habilidades y que está calificado

para desempeñarse en el área que lo asignen, como también posibilidades de conocer nuevas experiencias o iniciar nuevos proyectos o emprendimientos.

4. Resultados

Según PNUD (2009) hace referencia sobre los resultados que:

La gestión basada en resultados (GBR) es una estrategia o enfoque de gestión mediante la cual una organización se asegura que sus procesos, productos y servicios contribuyen al logro de resultados claramente definidos. La gestión basada en resultados provee un marco coherente para la planificación y la gestión estratégicas, al mejorar los aspectos de aprendizaje y de responsabilidad. Es también una estrategia amplia de gestión dirigida a lograr cambios importantes en el modo en que los organismos funcionan, siendo fundamental la mejora del desempeño y el logro de resultados, al definir de manera realista los resultados que se espera obtener, siguiendo el progreso hacia el logro de los resultados esperados, integrando las lecciones aprendidas en las decisiones de gerencia y presentando informes sobre el desempeño. (p. 10)

Claro está que para conseguir buenos resultados tanto en la empresa como en la vida personal es que los objetivos planteados se orienten hacia resultados, es decir no perder de vista los resultados que esperamos con la planificación de objetivos y estos los debemos centrar a través de diferentes enfoques como ser: Encuestas de clima organizacional, mediante indicadores, seguimientos y evaluaciones de desempeños, todo esto con la finalidad de mejorar y eliminar brechas que no permitan a los colaboradores desarrollarse profesionalmente o hacer carrera profesional.

2.1.9 MODELO DE LAS CUATRO ETAPAS PARA HACER CARRERAS HORIZONTALES POR DALTON Y THOMPSON

Este modelo presenta aportes significativos para comprender mecanismos de cómo hacer carreras horizontales. También Comprueban que lograr un alto desempeño en las etapas superiores depende de la maestría obtenida en las etapas tempranas. “El Modelo de

las Cuatro Etapas, producto de esta investigación, provee guía para entender las expectativas de largo plazo que tienen las organizaciones acerca de sus empleados” (Dama, 2015, p. 5). La siguiente figura muestra cada una de las etapas de este modelo.

2.1.2 ANÁLISIS MICROENTORNO

En esta sección de análisis micro entorno se da a conocer la literatura que sustenta la investigación a nivel centroamericano o nacional, con otros temas que complementaran la investigación referente a la efectividad de la carrera profesional horizontal, para mejorar el perfil profesional de los colaboradores que forman parte de esta investigación aplicada a la empresa de estudio para proponer más eficiencia en el área de Subgerencia de Cobro Administrativo de Bac I Credomatic, Honduras.

2.1.2.1 CRECIMIENTO PROFESIONAL EN CENTRO AMÉRICA PARA CONTRIBUIR AL ENFOQUE DEL PLAN DE CARRERA PROFESIONAL HORIZONTAL

En Centro América: Según la OIT en su informe de la situación de formación profesional, esta tiene como objetivo incrementar las competencias laborales de las personas para su inserción, reinserción y actualización en el mundo del trabajo. Esto hace que el accionar de los institutos de formación profesional esté vinculado al impulso de la productividad y la mejora de las oportunidades de sectores en desventaja social. Su actuación, por tanto, está muy relacionada con el funcionamiento con el mercado laboral y la reducción de bienes y servicios de cada país. (OIT, 2014, p. 11)

Hay que mencionar que generalmente en los países de Centroamérica las dificultades de aprendizaje en la educación básica tienen consecuencias directas sobre las trayectorias laborales. Y es por eso que la educación es un mecanismo primordial para tener una mano de obra más calificada que pueda acceder a mejores puestos de trabajo y con mejores remuneraciones. Según la OIT esto se puede reflejar al analizar los

promedios salariales entre hombres y mujeres, ya que se puede observar la importancia de la educación para mejorar los ingresos de las personas. (OIT, 2014)

2.1.2.2 HABILIDADES DE AUTONOMÍA PERSONAL

Pérez Urquía (2014) hace referencia acerca de las habilidades personales que debe desarrollar cada individuo, ya que estas son un conjunto de habilidades o destrezas fundamentales que permitirán al colaborador el desarrollo de carrera profesional de una manera más efectiva, y permitirá potenciar con mejores capacidades físicas, conceptuales, emocionales y prácticas necesarias, al objeto de conseguir una autonomía y socialización suficiente para su existencia, ya que estas capacidades o habilidades hacen posible que las personas puedan desenvolverse de una manera independiente en las actividades a desarrollar diariamente.

Cabe mencionar que sobre las habilidades personales que un colaborador debe tener según Soriano son las siguientes: Liderazgo, habilidades de organización, delegación, dirección participativa, conducción de equipos y motivación, esto para que haya una relación directa o un impacto positivo en cuanto al efectivo desarrollo de carrera profesional de un individuo. (Soriano Soriano, 2013)

2.1.2.3 LIDERAZGO PERSONAL

Huerta Mata & Rodríguez Castellanos (2006) Menciona:

Es posible aprender fácil y rápidamente las técnicas, las habilidades y las formas de comunicarse propias de un líder. También es posible dominar las teorías, estrategias y tácticas del liderazgo que se enseñan en cursos y seminarios. Lo que no puede adquirirse fácilmente son los sentimientos, las intuiciones, las emociones, las sutilezas, los deseos, la empatía y la euforia que caracterizan a los líderes. La formación de un líder depende de varios factores: Genética e infancia. El liderazgo de una persona se ve favorecido si ésta

ha nacido con capacidades mentales y físicas razonablemente buenas, y si en su infancia tuvo experiencias. (p. 229)

Además vale mencionar que la formación de un líder depende de diversos factores tales como: Genética e infancia, educación, experiencia, fracasos y formación objetiva, como también estos deben tener características que pueden ser: Visión, pasión, integridad, confianza, curiosidad, osadía, visión de futuro, dominios de los cambios, diseño de la organización, aprendizaje anticipado, iniciativa, interdependencia, alto grados de integridad, entre otras. Además Warren Blank resume en lo que denomina las nueve leyes naturales del liderazgo:

1. Un líder tiene seguidores, que son aliados de buena voluntad.
2. El liderazgo es una acción recíproca.
3. El liderazgo sucede igual que algún acontecimiento.
4. Los líderes utilizan su influencia incluso por encima de su autoridad formal.
5. Los líderes actúan sobrepasando los límites de los procedimientos definidos por sus organizaciones.
6. El liderazgo implica riesgo e incertidumbre.
7. No todo el mundo seguirá la iniciativa de un líder.
8. El conocimiento, entendido como la capacidad para procesar la información, crea el liderazgo
9. El liderazgo es un proceso de autor referenciar. Los líderes y los seguidores procesan la información según un sistema de referencias subjetivas e internas. (Huerta Mata & Rodríguez Castellanos, 2006, p. 236).

2.1.2.4 AUTO DESARROLLO

M. Alles (2009) Menciona:

Se ha denominado Técnicas para el autodesarrollo a una serie de actividades que se realizan fuera del ámbito del trabajo y que no se relacionan con la vida laboral de las personas. Si bien al autodesarrollo lo denominamos “dirigido”, se trata de actividades que, si bien la organización puede sugerirlas como convenientes para el desarrollo de tal o cual competencia, el empleado las lleva a cabo sólo por su propia iniciativa. El rol que tiene la organización respecto de este grupo de actividades es el de hacer tomar conciencia a los

empleados sobre la necesidad de su autodesarrollo, brindarles información sobre cuáles son las competencias que cada uno debe desarrollar y, por último, ofrecerles oportunidades e información al respecto. En todos los casos la decisión de llevar estas actividades a cabo, o no, queda en manos del empleado. (p. 248)

Hay que tomar en cuenta que la clave del autodesarrollo está en los cuatro puntos descritos a continuación por Alles, que son los pasos que deben darse también en las otras variantes de desarrollo de competencias (tanto dentro del trabajo como fuera de él).

1. Reconocer necesidades de desarrollo (por ejemplo, después de una evaluación del desempeño o luego de una evaluación de competencias a través de un Assessment Center).

2. Tomar conocimiento sobre la competencia a desarrollar, ya sea a través de un curso o de una lectura específica.

3. Poner en juego la competencia.

4. Observar y reflexionar al respecto. (M. Alles, 2009, p. 250)

La siguiente figura presenta las diferentes técnicas que contribuyen al desarrollo de competencias que pueden constituirse en prácticas para el autodesarrollo o bien formar parte de un programa de desarrollo dirigido por un tutor o facilitador. El tradicional enfoque de formación (capacitación y entrenamiento) en competencias incluye diversas opciones. Entre las técnicas más usuales podemos mencionar:

“El autodesarrollo consiste en promover por nuestra propia cuenta el crecimiento intelectual y el desarrollo de habilidades para aplicarlas en distintas facetas de la vida” (Rormoser, 2012, párr. 4) . Además es un ejercicio que protagoniza cada individuo, un proceso que requiere aprendizaje y que cada persona es protagonista de su vida y de sus acciones dependerá el curso del mismo. También hace referencia al compromiso que debe tener un individuo para pensar y decidir por sí mismo. Eso para que pueda adquirir nuevas habilidades para mejorar hábitos y competencias personales.

El autodesarrollo debe ser un proceso continuo a lo largo del tiempo y que se organiza en distintas fases. La acción del sujeto se construye en base a la interacción con el medio en el que se desenvuelve, al cual se va adaptando en forma gradual a fin de consolidar y mejorar su posición. (Rormoser, 2012, párr. 6-8).

2.1.2.5 AUTOCONOCIMIENTO

“El autoconocimiento implica un proceso reflexivo, a través del cual una persona adquiere noción de sus propias fortalezas y áreas de mejora, lo cual le permite aprovechar las oportunidades y estar preparado para los desafíos que presenta el contexto” (Rormoser, 2012, párr. 9). Además este permite la superación personal del colaborador y está estrechamente relacionado con el autodesarrollo, el aprendizaje, liderazgo y autoestima esto porque una persona para tener un verdadero desarrollo profesional debe conocerse y sentirse comprometido con su autodesarrollo y liderazgo personal.

El autoconocimiento es, por tanto, un proceso constante de acción sobre uno mismo que conlleva un efecto al reconocerse a sí mismo. Para dirigirse hacia este conocimiento hay tres pasos ineludibles:

1. Tener consciencia de uno mismo.
2. Descubrir y explorar el propio pensamiento, los sentimientos y los actos.
3. Observar y estudiar las experiencias pasadas para que nos sirvan en el presente y en el futuro. (Bennett, 2008, p. 12)

Por otra parte Bennett (2008) menciona que cultivar el autoconocimiento nos lleva a adquirir más responsabilidad y a examinar lo que hemos vivido hasta hoy para obtener una imagen realista de nosotros mismos. Mediante esto el autoconocimiento es en primer lugar la observación que hace uno de sí mismo, en segundo lugar el análisis de lo observado y en tercer lugar la acción sobre uno mismo.

2.1.3 ANÁLISIS INTERNO

En esta sección de análisis interno se da a conocer la situación actual del departamento de Subgerencia de Cobro Administrativo de BAC I CREDOMATIC HONDURAS en donde se dan a conocer datos generales de la empresa como así mismo las funciones con las que cuenta el área antes mencionada y sobre todo centrando la investigación en el tema de estudio sobre la propuesta de implementar un enfoque de carrera profesional para los colaboradores del área de estudio.

2.1.3.1 BAC I CREDOMATIC HONDURAS

BAC Honduras es una empresa del sistema financiero en el país comprometida a satisfacer las necesidades de sus clientes a través de un servicio eficiente ágil y confiable, que ofrece a través de la mejora continua de sus procesos tecnológicos altamente calificados para contar con una administración efectiva para sus clientes ofreciendo seguridad con sus sistemas de información. Además de ser una empresa de sólido prestigio innovador, comprometido con la excelencia en sus productos y servicios, responsable, entre otras características de compromiso que la diferencian de la competencia.

Misión: Facilitar con excelencia el intercambio y financiamiento de bienes y servicios, a través de sistemas de pago y soluciones financieras innovadoras y rentables que contribuyan a generar riqueza, a crear empleo y a promover el crecimiento económico sostenible y solidario de los mercados donde operamos. (BAC HONDURAS, 2010, párr. 1)

Visión: Ser la organización financiera preferida de las comunidades que atendemos por nuestro liderazgo en medios de pago, por nuestra solidez, confiabilidad, avanzada tecnología y conectividad con personas y empresas, a quienes les simplificamos la vida facilitándoles la realización de sus sueños y el logro de sus metas. (BAC HONDURAS, 2010, párr. 2)

Valores Organizacionales

- Excelencia
- Integridad
- Innovación
- Responsabilidad
- Respeto. (BAC HONDURAS, 2010, Párr.3)

2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO

Esta sección de la investigación contiene la teoría de planes de carrera y teoría científica y principios de administración de Taylor en relación a cobros administrativos, que sustentan el tema de investigación abordando algunos puntos específicos de la misma.

2.2.1 IMPLEMENTAR PLANES DE CARRERAS

Para VolaLuhrs, al momento de implementar los planes hay que tener en cuenta:

(1) El pasado del individuo. Para conocer las competencias que son “exportables” de la persona y que han sido aprendidas por el ejecutivo en sus posiciones anteriores a la actual y que hoy son usufructuadas por la empresa.

(2) El hoy de la empresa. Los requerimientos del puesto de trabajo actual, definidos por la empresa vs el performance.

(3) El mercado. Cómo lo define la Competencia, o los requerimientos de dicho puesto en el mercado vs las competencias específicas de quién lo ocupa en la empresa hoy” ((López, 2014). (López, 2014, Párr.4).

2.2.2 TEORÍA CIENTÍFICA Y PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN DE TAYLOR EN RELACIÓN DE COBROS ADMINISTRATIVOS

Frederick Wilson Taylor (1856-1915), fundador de la administración científica, nació en Filadelfia, Estados Unidos. Procedente de familia de valores y principios rígidos, educado bajo los criterios de disciplina, devoción trabajo y ahorro. En esa época estaba de moda el sistema de pagos por pieza y por tareas. O más bien de cobros por parte de los trabajadores en esa época. Es por eso que Taylor estudio los problemas que enfrentaba la producción en sus más mínimos detalles. Allí Intento aplicar sus conclusiones referentes al tema para poner resistencia a sus ideas.

Antes de las propuestas de Taylor, los obreros eran responsables de planear y ejecutar sus labores. A ellos se les encomendaba la producción y se les daba la “libertad” de realizar sus tareas de la forma que ellos creían era la correcta. El autor lo describe de esta manera: “encargados y jefes de taller saben mejor que nadie que sus propios conocimientos y destreza personal están muy por debajo de los conocimientos y destreza combinados de todos los hombres que están bajo su mando.

Por consiguiente, incluso los gerentes con más experiencia dejan a cargo de sus obreros el problema de seleccionar la mejor forma y la más económica de realizar el trabajo”. De ahí que sus principios “vistos en su perspectiva histórica, representaron un gran adelanto y un enfoque nuevo, una tremenda innovación frente al sistema”. Se debe reconocer aquí que Taylor representa el sueño de una época, como lo es Estados Unidos de los primeros años del siglo XX donde era imperativo alcanzar la mayor eficiencia posible, cuidando el medio ambiente aunado a una explosión demográfica acelerada en las ciudades, una demanda creciente de productos. (Apuntes de Facultad, 2011)

Existe una diferencia muy particular entre la teoría de Taylor y Henry Fayol, es el uso del tiempo, ya que Fayol se enfoca más en la estructura general de la organización,

mientras que Taylor se enfocaba más en el método y herramientas del trabajo para una mejor eficacia.

Frederick Winslow Taylor nació en 1856 y murió en el año 1915. Fue un ingeniero mecánico y economista estadounidense, promotor de la organización científica del trabajo y es considerado el padre de la Administración Científica. En 1878 efectuó sus primeras observaciones sobre la industria del trabajo en la industria del acero. A ellas les siguieron una serie de estudios analíticos sobre tiempos de ejecución y remuneración del trabajo. Sus principales puntos, fueron determinar científicamente trabajo estándar, crear una revolución mental y un trabajador funcional a través de diversos conceptos que se intuyen a partir de un trabajo suyo publicado en 1903 llamado Shop Management.

Principios de la administración científica de Taylor

Para Taylor, la gerencia adquirió nuevas atribuciones y responsabilidades descritas por los cuatro principios siguientes:

1.-**Principio de planeamiento:** sustituir en el trabajo el criterio individual del operario, la improvisación y la actuación empírico-práctica por los métodos basados en procedimientos científicos. Sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método.

2.-**Principio de la preparación/planeación:** seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos, entrenarlos para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado.

3.-**Principio del control:** controlar el trabajo para certificar que el mismo está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto.

4.-**Principio de la ejecución:** distribuir distintamente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada. (Apuntes de Facultad, 2011, párr. 6)

Otros principios de administración científica de Taylor

1.-Estudiar el trabajo de los operarios, descomponerlo en sus movimientos elementales y cronometrarlo para después de un análisis cuidadoso, eliminar o reducir los movimientos inútiles y perfeccionar y racionalizar los movimientos útiles.

2.-Estudiar cada trabajo antes de fijar el modo como deberá ser ejecutado.

3.-Seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con las tareas que le sean atribuidas.

4.-Dar a los trabajadores instrucciones técnicas sobre el modo de trabajar, o sea, entrenarlos adecuadamente.

5.-Separar las funciones de planeación de las de ejecución, dándoles atribuciones precisas y delimitadas.

6.-Dividir proporcionalmente entre la empresa, los accionistas, los trabajadores y los consumidores las ventajas que resultan del aumento de la producción proporcionado por la racionalización.

7.-Controlar la ejecución del trabajo, para mantenerlos en niveles deseados, perfeccionarlo, corregirlo y premiarlo.

8.-Clasificar de forma práctica y simple los equipos, procesos y materiales a ser empleados o producidos, de forma que sea fácil su manejo y uso. Entre otros. (Apuntes de Facultad, 2011, párr. 8)

2.3 CONCEPTUALIZACIÓN

Carrera Horizontal: El objetivo de la carrera horizontal es el reconocimiento personalizado al funcionario, al margen del puesto que ocupa, y su nivel de carrera horizontal le acompaña aun cambiando de puesto. Desde el punto de vista de la organización, la carrera horizontal permite facilitar la promoción profesional al tiempo que se favorece la estabilidad organizativa en los centros de trabajo. (Unión de finanzas personales en Europa, 2016, p. 1)

Conducta vocacional: Suele estar influenciada por diferentes aspectos personales y ambientales que dirigen a la persona (adolescente, joven, estudiante...) a enfocar con motivación y claridad el futuro profesional desde una edad temprana, aspecto que se convierte en crucial en la medida en la que tomar la decisión de la carrera profesional a seguir se convierte con frecuencia en un asunto difícil: no es lo habitual tener clara la proyección hacia el futuro, las dudas y confusiones suelen producir frustración y la toma de decisiones se demuestra errónea con alta frecuencia (abandonar determinados estudios académicos, iniciar otros, o simplemente entrar sin más preámbulos en el mundo laboral sin titulaciones académicas). De ahí la importancia de poseer «vocación» profesional. (Soto Ramira, 2013, p. 19)

Carrera: “Camino que una persona recorre en el ámbito de una organización y que contempla los intereses de ambas partes, empleado y empleador, en una relación ganar-ganar. La carrera puede ser de tipo gerencial o como especialista, entre las variantes más difundidas” (M. A. Alles, 2011, p. 85). Y **Carrera laboral es:** “Camino que una persona recorre a lo largo de su vida laboral, dentro del ámbito de una o varias

organizaciones. Ver Etapas de la carrera. Relacionar con Carrera gerencial, Carrera como especialista, entre otras variantes” (M. A. Alles, 2011, p. 81)

Capacidad de planificación y organización: Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias. (M. A. Alles, 2009, p. 167)

Competencia. “Hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (M. A. Alles, 2009, p. 167).

Estrategias competitivas: Consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos. La estrategia competitiva es una combinación de los fines (metas) por los cuales se está esforzando la empresa y los medios (políticas) con las cuales está buscando llegar a ellos. (Escalante, 2009, p. 4).

Liderazgo: Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante. (M. A. Alles, 2009, p. 156)

Colaboración: es todo proceso donde se involucre el trabajo de varias personas en conjunto tanto para conseguir un resultado muy difícil de realizar individualmente como para ayudar a conseguir algo a quien por sí mismo no podría. Es un aspecto intrínseco de la sociedad humana, y particularmente se aplica a diversos contextos, como la ciencia, el

arte, la educación y los negocios; siempre relacionado con términos similares, como la cooperación y la coordinación.

2.4 INSTRUMENTOS

Los instrumentos utilizados en esta investigación que se expone a continuación son necesario para la recolección de datos mediante el enfoque de análisis cualitativo.

- Entrevistas
- Encuestas
- Evaluación a través de la herramienta de autodesarrollo YouLab

2.4.1 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD

Para el proceso de validez y confiabilidad de los instrumentos se utilizará la técnica de la entrevista con la aplicación de cuestionarios estructurados. La validez del instrumento se hará mediante la revisión de expertos en el tema. En cuanto a la encuesta se aplicará a la población meta (13 líderes) que fueron seleccionadas para la prueba piloto de esta investigación para poder identificar el nivel profesional en que se encuentran actualmente.

2.4.2 PROCEDIMIENTOS EMPLEADOS

En la presente investigación se aplicaron trece (13) encuestas a los colaboradores seleccionados en la prueba piloto, y una entrevistas a las personas encargadas de administrar el programa de líderes de la Subgerencia de Cobro Administrativos de Bac | Credomatic. La encuesta fue aprobada por el asesor metodológico y temático para posteriormente llevar a cabo la aplicación.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

La metodología nos servirá para determinar el tipo de enfoque, método, diseño, instrumento y fuentes de información, los cuales nos servirán para dar respuesta a las preguntas y el desarrollo de los objetivos de la investigación.

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

También se presenta la congruencia y matriz metodológica, definición operacional de variables, unidad de análisis, técnicas e instrumentos aplicados, fuentes de información y limitantes de estudio, con la finalidad de recolectar la información que apoyara a contestar los objetivos planteados en la investigación.

La matriz de congruencia metodológica, la cual busca la relación directa de los objetivos, preguntas de investigación, variables y la misma validez de los resultados que se obtengan de la investigación. Se busca medir las variables de forma adecuada para que no afecten los resultados esperados en la investigación.

Además esta investigación contiene el uso de instrumentos para recopilar información por medio de entrevistas realizadas directamente a los encargados de administrar el programa de líderes y encuestas a los colaboradores que forman parte de dicho programa.

LA MATRIZ METODOLÓGICA

Tabla 1. Matriz Metodológica

Título	Problema	Pregunta de Investigación	Objetivo		Variables	
			General	Específico	Independiente	Dependiente
"CARRERA PROFESIONAL DE LOS COLABORADORES DE LA SUBGERENCIA DE COBRO ADMINISTRATIVO DE BAC I CREDOMATIC"	¿Cómo incide la falta de movilidad y auto desarrollo profesional en los colaboradores de la Subgerencia de Cobro Administrativo de BAC I CREDOMATIC?	a) ¿Qué repercusión genera la falta de movilidad y auto desarrollo profesional en los colaboradores de la Subgerencia de Cobro Administrativo de BAC I CREDOMATIC?	Identificar los factores que mejoren la movilidad y el perfil profesional de los colaboradores de acuerdo a las necesidades presentes y futuras de la Subgerencia de Cobro Administrativo de BAC I CREDOMATIC.	1.- Brindar a los colaboradores de la Subgerencia de Cobro Administrativo de BAC I CREDOMATIC las herramientas necesarias para que logren enfocar sus esfuerzos de auto desarrollo profesional.	Auto desarrollo	Carrera Profesional
		b) ¿Qué impacto tiene en los colaboradores recibir cursos especializados que gestionen su autodesarrollo?		2.- Conocer las necesidades de los colaboradores de la Subgerencia de Cobro Administrativo de BAC I CREDOMATIC en referencia a los cursos especializados para gestionar su auto desarrollo.		
		c) ¿Qué beneficios se obtiene, cuando los colaboradores se auto desarrollan?		3.- Analizar los indicadores que miden el auto desarrollo de los colaboradores de la Subgerencia de Cobro Administrativo de BAC I CREDOMATIC.	Perfil de Puesto	
		d) ¿Qué herramientas serían las más viables para que los colaboradores logren enfocar sus esfuerzos de auto desarrollo profesional?				

3.1.1 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

ANÁLISIS DE LA CORRELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES DEPENDIENTE E INDEPENDIENTE

Tabla 2. Análisis de las variables

Variable		Definición		Dimensiones	Indicador	Ítems	Categorías	Escala de Valoración
Independiente	Conceptual	Operacional						
Auto desarrollo	El auto desarrollo es un ejercicio que lo protagoniza cada individuo; es un proceso permanente que requiere de aprendizaje y responsabilidad.	Mejorar continuamente la preparación académica y competencias a través de herramientas de auto desarrollo que ofrece la empresa.		1.-Competencias	1.- Resultados	1.- No participo en actividades para desarrollar mis habilidades y competencias.	No existe	Nivel 1
				2.- Actitud	2.- Metas	2.- Tengo identificadas cuales son las áreas principales en las que debo desarrollarme pero no cuento con un plan de mejora.	Básico	Nivel 2
						3.- Priorizo mis Objetivos de desarrollo y establezco un plan de mejora personal incluyendo preparación académica.	Intermedio	Nivel 3
						4.- Alíneo las capacitaciones que recibo para mejorar mi desempeño actual y aspirar a participar en proyectos que me reten personal y profesionalmente.	Avanzado	Nivel 4
						5.- Busco mejorar continuamente mi preparación académica y mis competencias a través de herramientas de auto desarrollo.	Mejor Práctica	Nivel 5
						6.- De acuerdo al puesto que ejecuta y sus aspiraciones profesionales ¿Qué tan importante es para Usted su Autodesarrollo?	Alto	1
Medio	2							
Bajo	3							

Tabla 3. Perfil del puesto

Variable	Definición		Dimensiones	Indicador	Ítems	Categorías	Escala de Valoración
	Independiente	Conceptual					
Perfil de Puesto	El Perfil de Puesto es un método de recopilación de la experiencia, conocimiento y formación académica requeridos para el cumplimiento satisfactorio de las responsabilidades establecidas en el puesto.	Sirve de referencia para la valoración de la calidad de la formación y aporta criterios para determinar la caracterización de un puesto de trabajo profesional.	1.- Formación Académica	1.- Brechas	1.- No se entrena al personal de mi área cuando ingresa a mi área.	No existe	Nivel 1
			2.- Experiencia	2.- Encaje	2.- Se prepara al colaborador para la ejecución inmediata de tareas y funciones en su puesto de Trabajo (No cuento con un plan estructurado de entrenamiento).	Básico	Nivel 2
					3.- Se cuenta con un plan de entrenamiento formal y se equipa a los colaboradores de los conocimientos necesarios para que puedan gestionar su puesto de trabajo.	Intermedio	Nivel 3
					4.- Se identifican las necesidades de entrenamiento para cubrir la brecha de los colaboradores con respecto a su desempeño actual y el que debería de ser. (Curva de aprendizaje)	Avanzado	Nivel 4
					5.- Se establece un Plan de desarrollo en base a competencias y habilidades con el fin de cubrir oportunidades de mejora y experiencias de acuerdo a los nuevos retos y funciones que el colaborador esta asumiendo o asumirá.	Mejor Práctica	Nivel 5
					6.- De acuerdo al puesto que ejecuta, ¿Qué tan importante es para Usted el proceso de Perfil de Puesto?	Alto	1
Medio	2						
Bajo	3						

Tabla 4. Carrera profesional

Variable	Definición		Dimensiones	Indicador	Ítems	Categorías	Escala de Valoración
	Independiente	Conceptual					
Carrera Profesional	Proveer la información y los conocimientos, así como ayudar a desarrollar las competencias y habilidades para permitir a los colaboradores desarrollar su movilidad dentro de la organización.	Es el proceso mediante el cual, tanto el empleador como el colaborador, logran un mejor conocimiento de los nuevos caminos de desarrollo dentro de la organización, mediante la oportunidad, los retos, aprendizaje y el desafío, lo que deriva a generar habilidades mejoradas o incrementadas.	1.- Planificación	1.- Conocimiento	1.- No comprendo el concepto de carrera profesional.	No Existe	Nivel 1
			2.- Organización	2.- Habilidades	2.- Se tienen identificados a los colaboradores con alto potencial en mi área sin embargo no se cuenta con un plan de carrera.	Básico	Nivel 2
					3.- Se cuenta con un plan de carrera para los colaboradores de alto potencial en el nivel en que se encuentran.	Intermedio	Nivel 3
					4.- Se cuenta con un plan de carrera para los colaboradores de alto potencial a largo plazo para participar en proyectos desafiantes.	Avanzado	Nivel 4
					5.- Se identifican tempranamente colaboradores con alto potencial. Así se minimiza el impacto creado por la salida de personas de alto nivel.	Mejor Práctica	Nivel 5
					6.- De acuerdo al puesto que ejecuta ¿Qué tan importante es para Usted el proceso de Carrera Profesional?	Alto	1
			Medio	2			
Bajo	3						

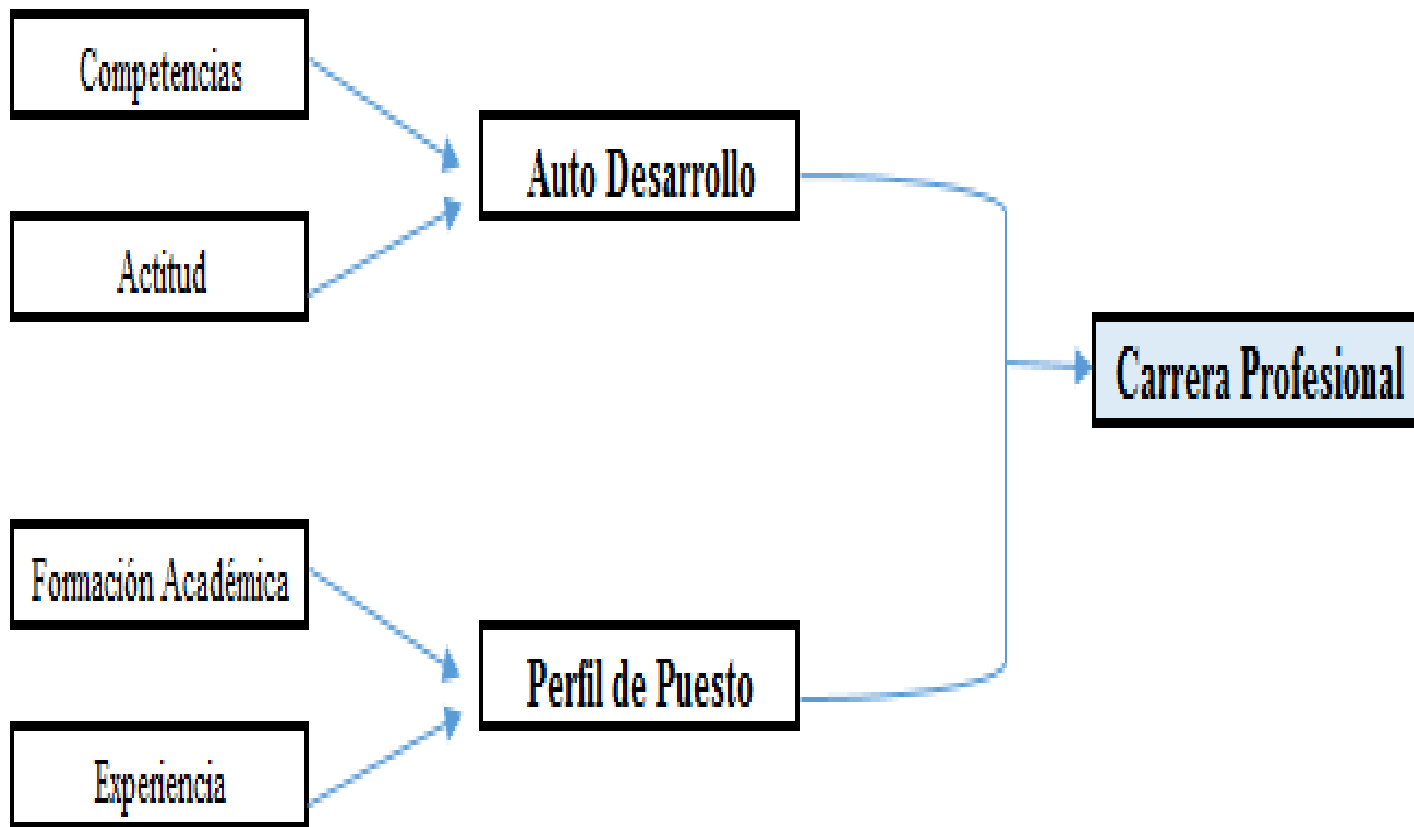


Figura No. 1 Relación Variables y Dimensiones

3.1.2 HIPÓTESIS

La Hipótesis de investigación que se utilizó es la siguiente:

H1: La implementación de la herramienta de autodesarrollo YouLab, les brinda a los líderes la oportunidad de identificar sus competencias y fortalezas.

3.3. ENFOQUE Y MÉTODOS

El enfoque de la investigación es Cualitativo, ya que busca comprender la perspectiva de los líderes de la Subgerencia de Cobro Administrativo de BAC I CREDOMATIC y la forma en que perciben el tema de carrera profesional.

3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la Investigación que se utilizó para realizar el trabajo es “Investigación-acción” porque a través de esta, se pretende propiciar el cambio social, transformar la realidad y que las personas tomen conciencia de su papel en este proceso.

3.4.1 POBLACIÓN

Para este estudio se tomó en cuenta una población de 13 personas que es el tamaño de la población meta que pertenece a la Subgerencia de Cobro Administrativo de BAC I CREDOMATIC, como estrato representativo para el cálculo de la muestra.

3.4.2 MUESTRA

La investigación utilizó un tipo de muestra dirigida (no probabilística), porque la elección de la misma se aplica nada más a la muestra en sí y no son generalizables a una población.

3.4.3 UNIDAD DE ANÁLISIS Y RESPUESTA

En este estudio el análisis será las respuestas de los colaboradores sobre el tema de carrera profesional y los porcentajes son los indicadores que dan respuesta a las interrogantes de la investigación.

3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

3.5.1 INSTRUMENTOS

Con la finalidad de lograr la medición de este evento y dar respuestas a las interrogantes planteadas en la investigación, analizar las variables y lograr los objetivos propuestos, durante el desarrollo del estudio, se realizó el uso de varias técnicas que se aplicarán para el análisis y la recolección de datos, las cuales se evaluarán y se procederá a hacer una síntesis que nos ayude a explicar nuestras variables y a cumplir nuestros objetivos.

Los instrumentos y técnicas a aplicar para la obtención de la información son los siguientes:

Observación Directa:

Es una de las técnicas de investigación más común, es aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación.

Este trabajo de investigación se realizó mediante observaciones directas a los colaboradores de la Subgerencia de Cobro Administrativo de BAC I CREDOMATIC, sus reacciones, gestos, al momento de aplicar la encuesta y tener que analizar el tipo de preguntas que se estaba planteando, para recabar información que ayude a la comprobación de la hipótesis, a contestar las preguntas acerca del tema y obtener datos que permitan lograr los objetivos planteados en esta investigación.

Considerando las preguntas de la encuesta, las impresiones del observador fueron las siguientes:

Tema: como perciben el tema de Plan de Carrera Profesional, se propició una tormenta de ideas sobre sus percepciones y necesidades dentro de la institución.

Encuesta con Preguntas Cerradas

Para el diseño de este instrumento se ha tenido en consideración los criterios de confiabilidad, validez y objetividad, el proceso utilizado para el diseño de la encuesta fue:

- 1.- Establecer las preguntas de investigación en base a las variables en estudio
- 2.-Definir las escalas de evaluación por cada una.
- 3.-Diseñar los criterios de evaluación por niveles.

Preguntas con variables de cadena ordinal, que indica el orden correcto y de acuerdo a las siguientes categorías:

Alto

Medio

Bajo

3.5.2 TÉCNICAS O PROCEDIMIENTOS EMPLEADOS

Una vez validado el instrumento, se aplicaron las encuestas a los colaboradores de la Subgerencia de Cobro Administrativo de BAC I CREDOMATIC.

La técnica que se utilizó fue enviar la encuesta en forma digital a cada participante, poniendo a su disposición el laboratorio de cómputo para que la misma fuera completada.

De la misma manera se hizo la recolección del instrumento, para comenzar con la tabulación de los resultados.

Luego se hizo la separación de las preguntas para poder identificar las variables de Liderazgo, Entrenamiento en el puesto, Carrera Profesional, Aprendizaje y Autodesarrollo.

3.6 FUENTES DE INFORMACIÓN

3.6.1 FUENTES PRIMARIAS

Como fuente principal de información se identifica los 13 colaboradores de la Subgerencia de Cobro Administrativo seleccionados para efecto de la investigación, con quienes se estableció contacto directo a través de la aplicación del instrumento antes especificado y la encuesta ya que por medio de ella se obtuvo información de primera mano del criterio de los colaboradores sobre el tema de carrera profesional.

3.6.2 FUENTES SECUNDARIAS

Se utilizó documentos que incluye estudios como libros, documentos oficiales, trabajos presentados en conferencias o seminarios, documentales y páginas de internet. Así como la revisión, clasificación y análisis de literatura bibliográfica de primera mano analizada por expertos que ayudan a sustentar la investigación.

3.7 LIMITANTES DEL ESTUDIO

Poca información y conocimiento que existe en Honduras sobre el tema de Carrera Profesional Horizontal.

Escasez bibliográfica sobre estudios posteriores por otros estudiantes sobre este tema de investigación.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

3.1.3 INFORMACIÓN GENERAL DE LA SUB GERENCIA DE COBRO ADMINISTRATIVO DE BAC I CREDOMATIC

En la siguiente figura de Estructura Organizacional del área de Subgerencia de Cobro Administrativo. En amarillo se resaltan los puestos de los Colaboradores seleccionados para la investigación.

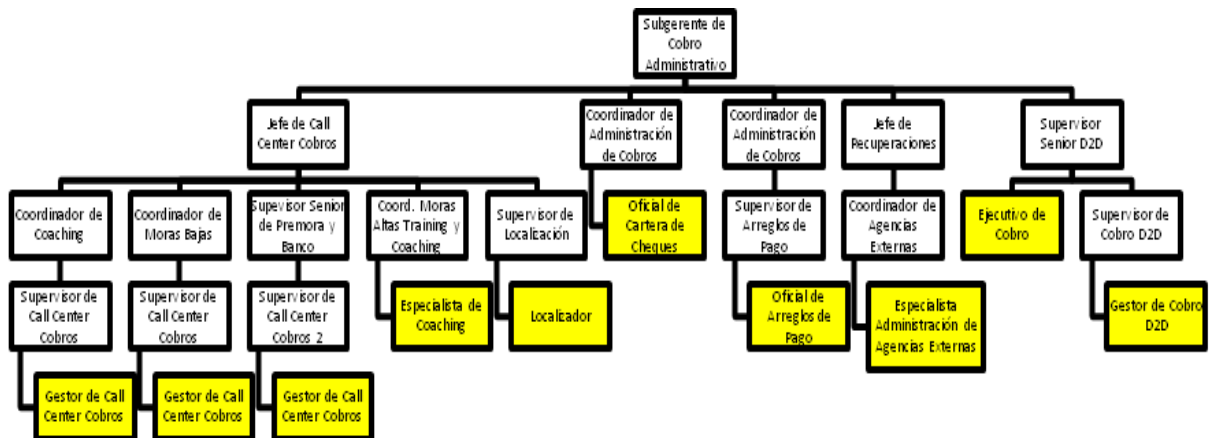


Figura No. 2 Estructura Organizacional

4.1.1 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

La encuesta se aplicó a 13 colaboradores del programa de líderes de la Subgerencia de Cobro Administrativo de BAC I CREDOMATIC y se desarrolló con el objetivo de conocer cuál es su opinión en temas de carrera profesional, teniendo como marco de referencia las variables, Entrenamiento en el puesto, Carrera Profesional, Aprendizaje y Auto desarrollo, como parte de la presente investigación, bajo la modalidad de una transformación.

A continuación los hallazgos:

Figura No. 3. Puestos del Programa de Líderes

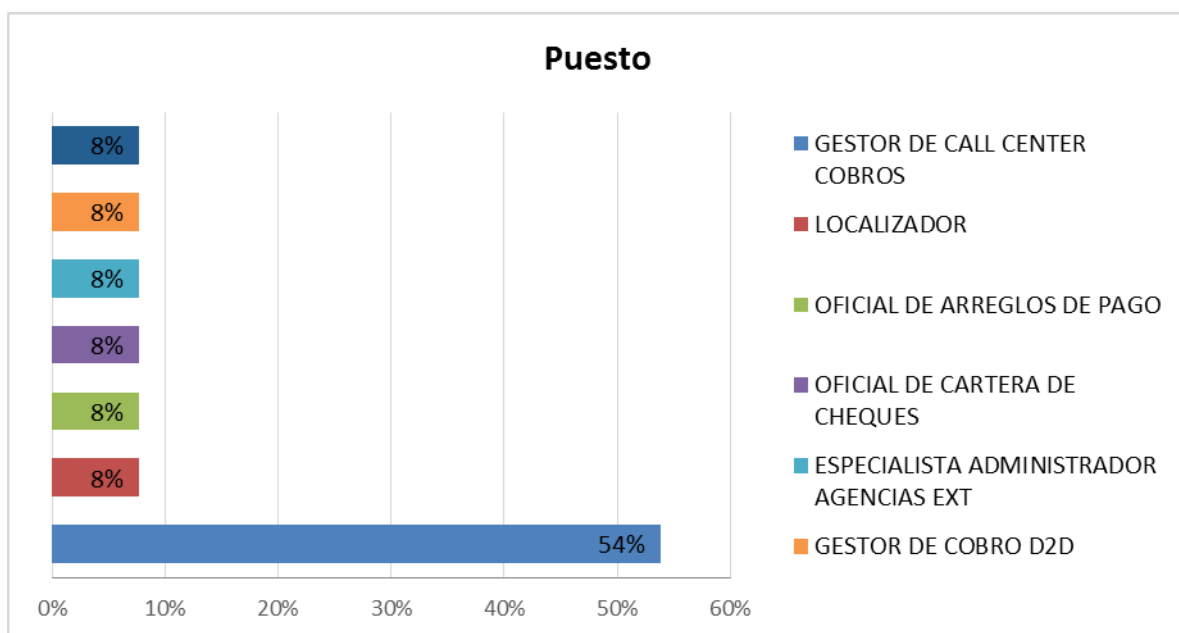


Figura No. 4 Rango de antigüedad del Programa de Líderes

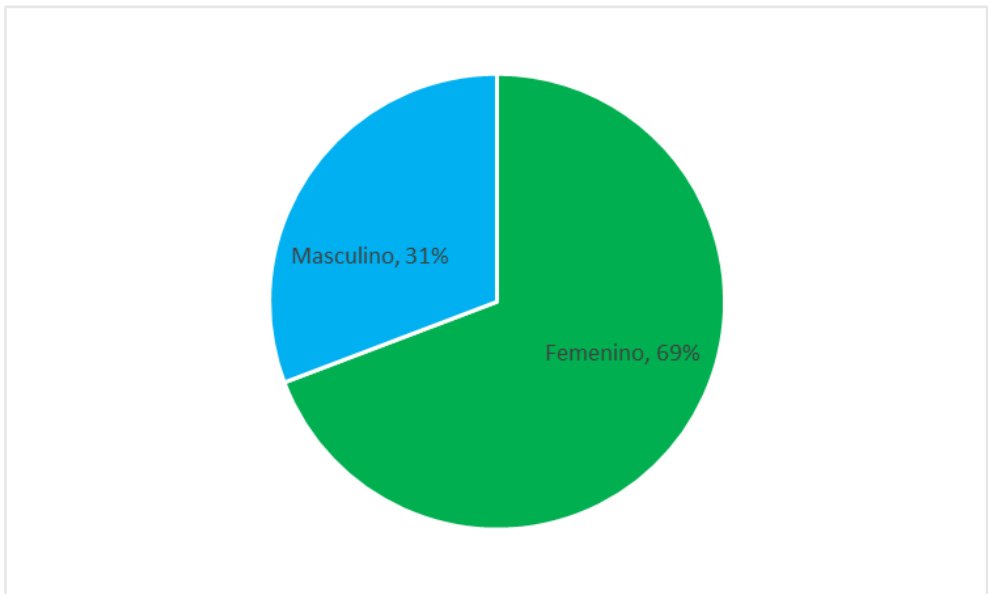
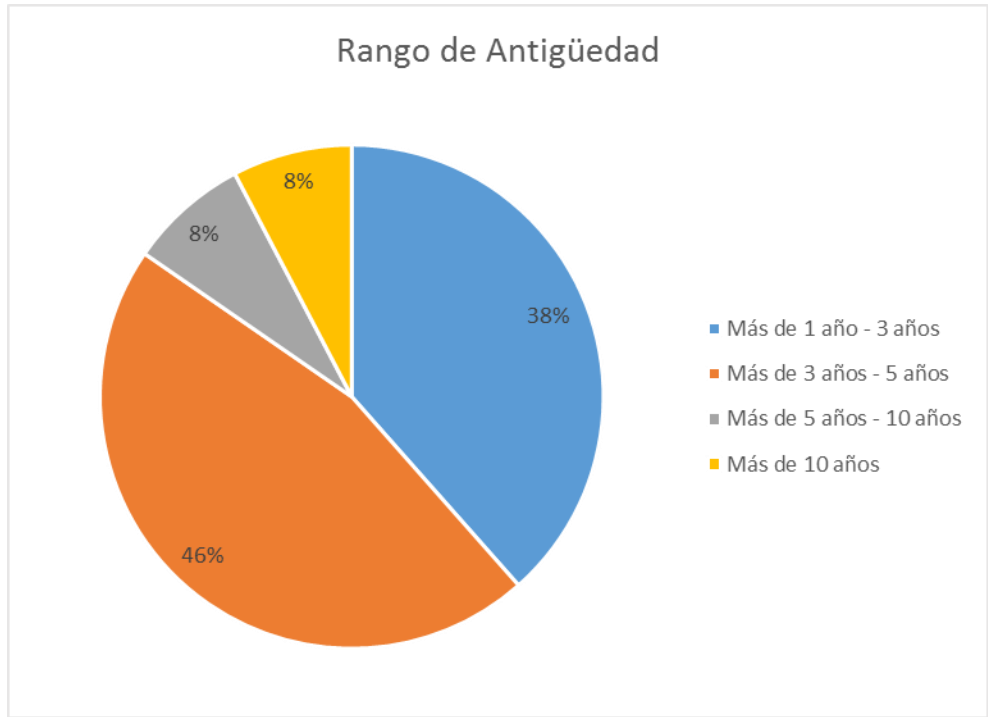


Figura No. 5 Género de los miembros del Programa de Líderes

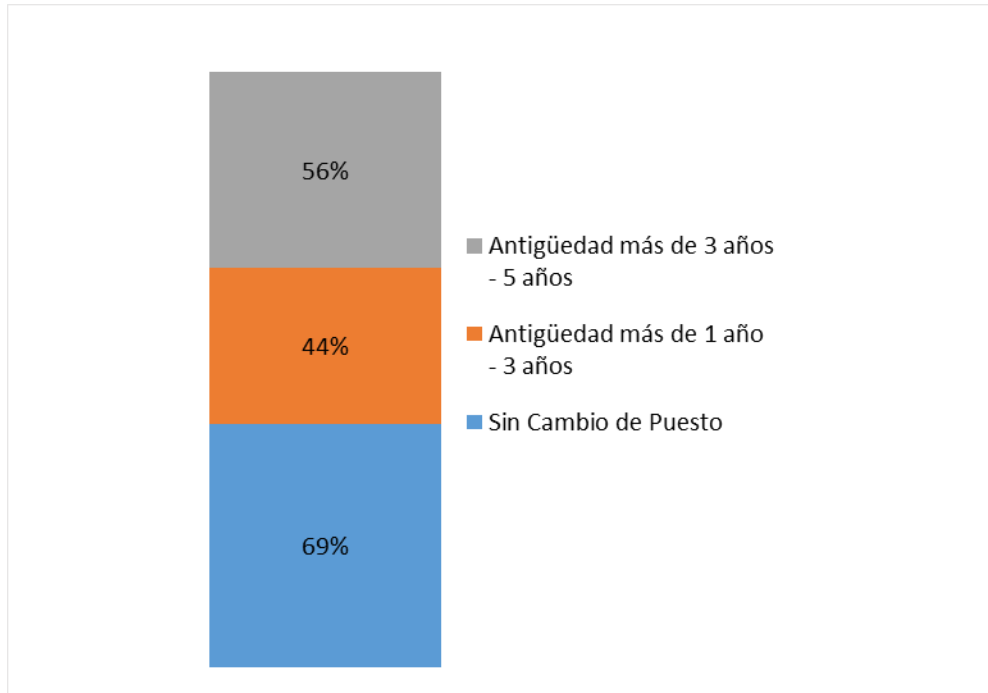


Figura No. 6 Antigüedad de los miembros del Programa de Líderes

Los Colaboradores han mostrado interés en ocupar puestos de otras gerencias, sin embargo no cambian de puesto debido a que la oferta salarial no es atractiva en relación a la que obtienen en el puesto actual.

Son Colaboradores con alto potencial para desarrollarlos dentro de la misma Área.

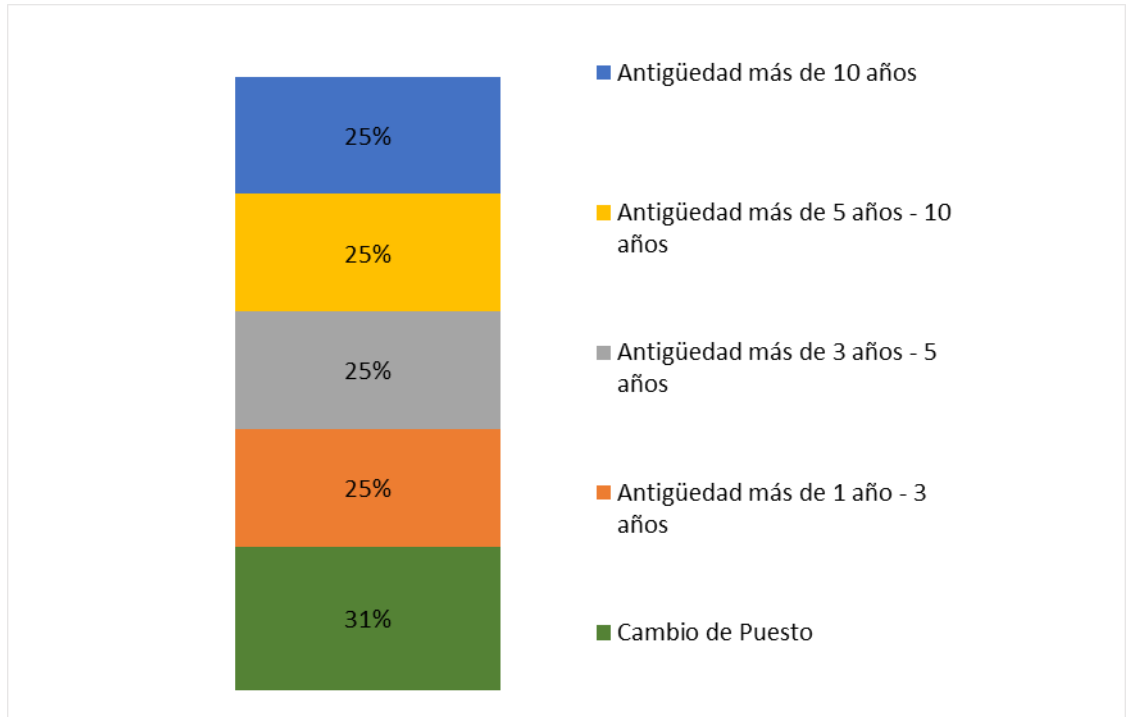


Figura No. 7 Permanencia en los puestos actuales de los miembros del Programa de Líderes.

El cambio de puesto se ha dado dentro de la misma área.

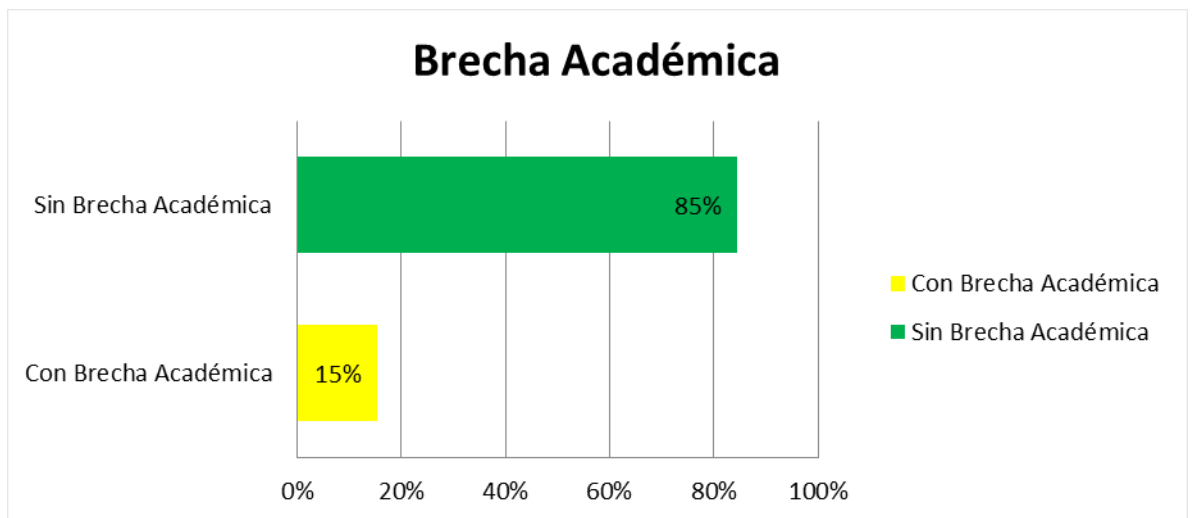


Figura No. 8 Brechas Académicas de los miembros del Programa de Líderes

Causa de Brecha Académica

Colaborador 1:

- El puesto requiere Tercer año Universitario o Diplomado, Lic. En Administración de Empresas, Lic. En Banca y Finanzas.
- Colaborador es Perito Mercantil y Contador Público.
- Motivo de Brecha:
 - Colaborador Comenta: "No cuento con el tiempo necesario, creo que debería organizarme mejor con mi tiempo."

Colaborador 2:

- El puesto requiere Lic. En Derecho, Lic. En Administración de Empresas, Ing. Industrial.
- Colaborador es Perito Mercantil y Contador Público
- Motivo de Brecha:
 - Colaborador Comenta: "Por cuestión de ingresos no he podido seguir estudiando, pero sé que debo seguir... confío en Dios que este año lo lograré."

Pregunta No. 1 A su criterio, ¿En qué nivel se encuentra su área con respecto a Entrenamiento en el Puesto (Aprendizaje del colaborador en el puesto de trabajo)?

De las personas encuestadas, el 62% manifestaron que se encuentran en un nivel intermedio, en relación al 31% que consideran se encuentran en el nivel avanzado y 8% en mejor práctica. De estos resultados se analiza, que la mayoría de los colaboradores indica que la empresa cuenta con un plan de entrenamiento formal y se equipa a los

colaboradores de los conocimientos necesarios para que puedan gestionar su puesto de trabajo, lo cual nos ofrece una visión clara con respecto al entrenamiento en el puesto.

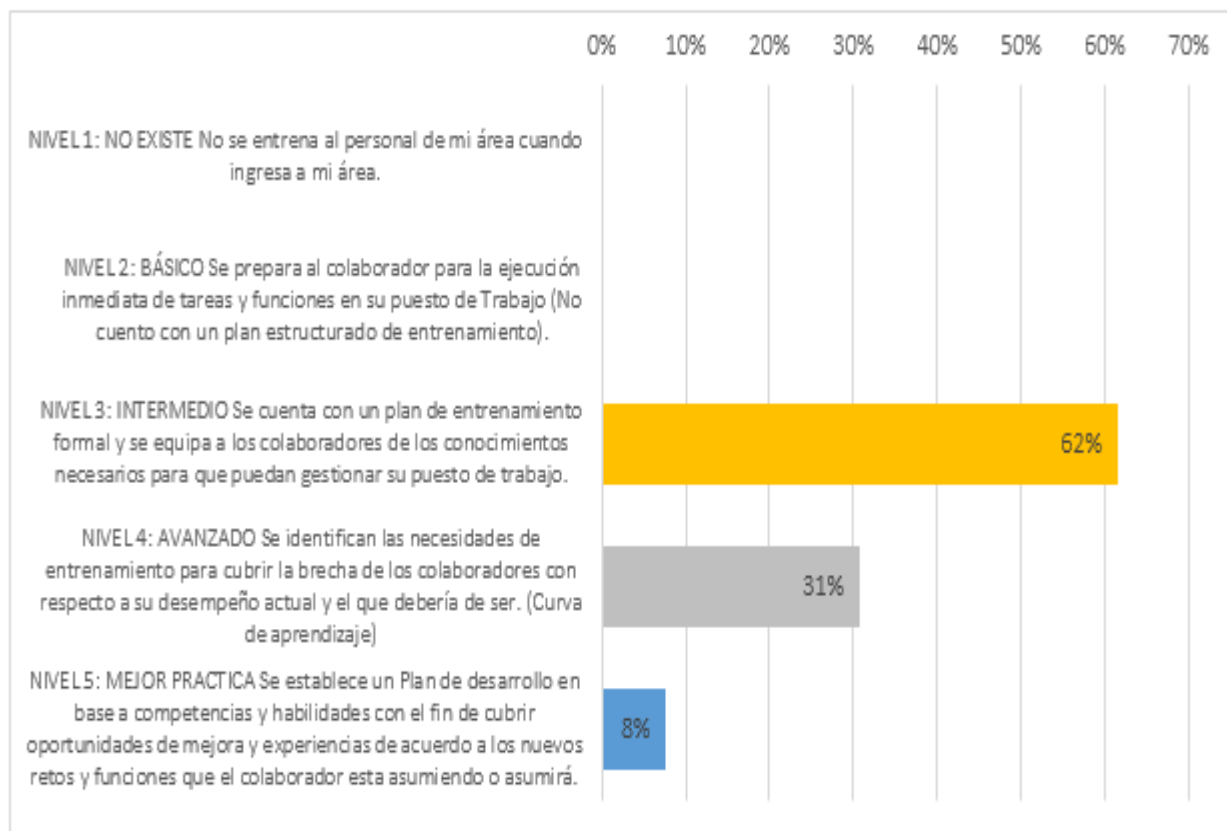


Figura No. 9 Resultados sobre las afirmaciones en relación a entrenamiento en el puesto.

El área debe enfocar sus esfuerzos para alcanzar la mejor práctica de Entrenamiento del Puesto, estableciendo un plan de desarrollo en base a competencias y habilidades con el fin de cubrir oportunidades de mejora y experiencia de acuerdo a los nuevos retos y funciones del Colaborador.

Pregunta No. 2. De acuerdo al puesto que ejecuta ¿Qué tan importante es para usted el proceso de temas de Entrenamiento en el Puesto?

En la ilustración, se muestra que un 85% de los colaboradores considera importante el tema de entrenamiento en el puesto, en relación a un 8% que se encuentran en un mismo nivel de medio a bajo, con lo que podemos comprobar que la mayoría de las personas se encuentran dispuestas a desarrollarse y participar activamente en temas de entrenamiento en el puesto.

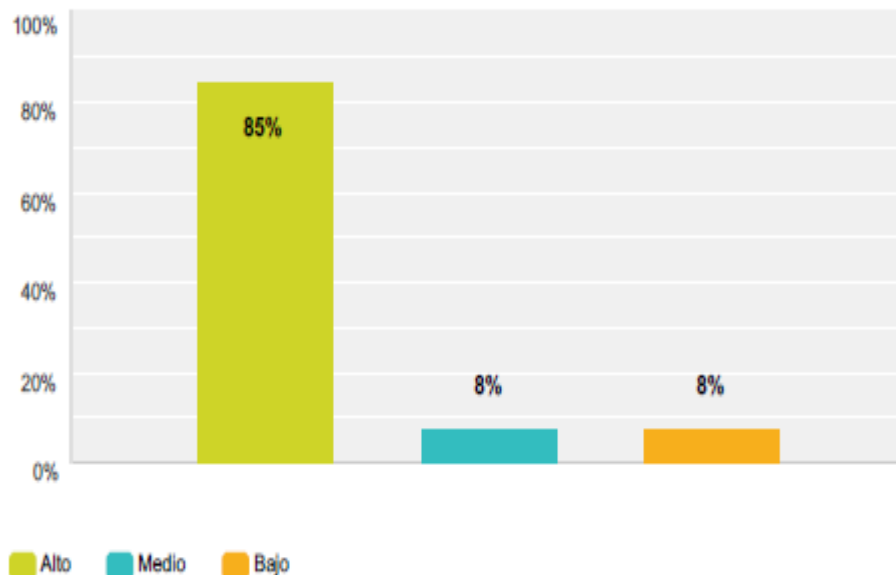


Figura No. 10 Resultados en relación a entrenamiento en el puesto

Pregunta No. 3. A su criterio ¿En qué nivel se encuentra su área con respecto a carrera profesional?

Con respecto a temas de carrera profesional podemos observar que el 43% indican encontrarse en un nivel básico, 14% en un nivel intermedio y 21% en un mismo nivel de avanzado a mejor práctica. Lo que señala que la mayor concentración de las personas considera que se tienen identificados a los colaboradores con alto potencial en el área, sin embargo no se cuenta con un plan de carrera.

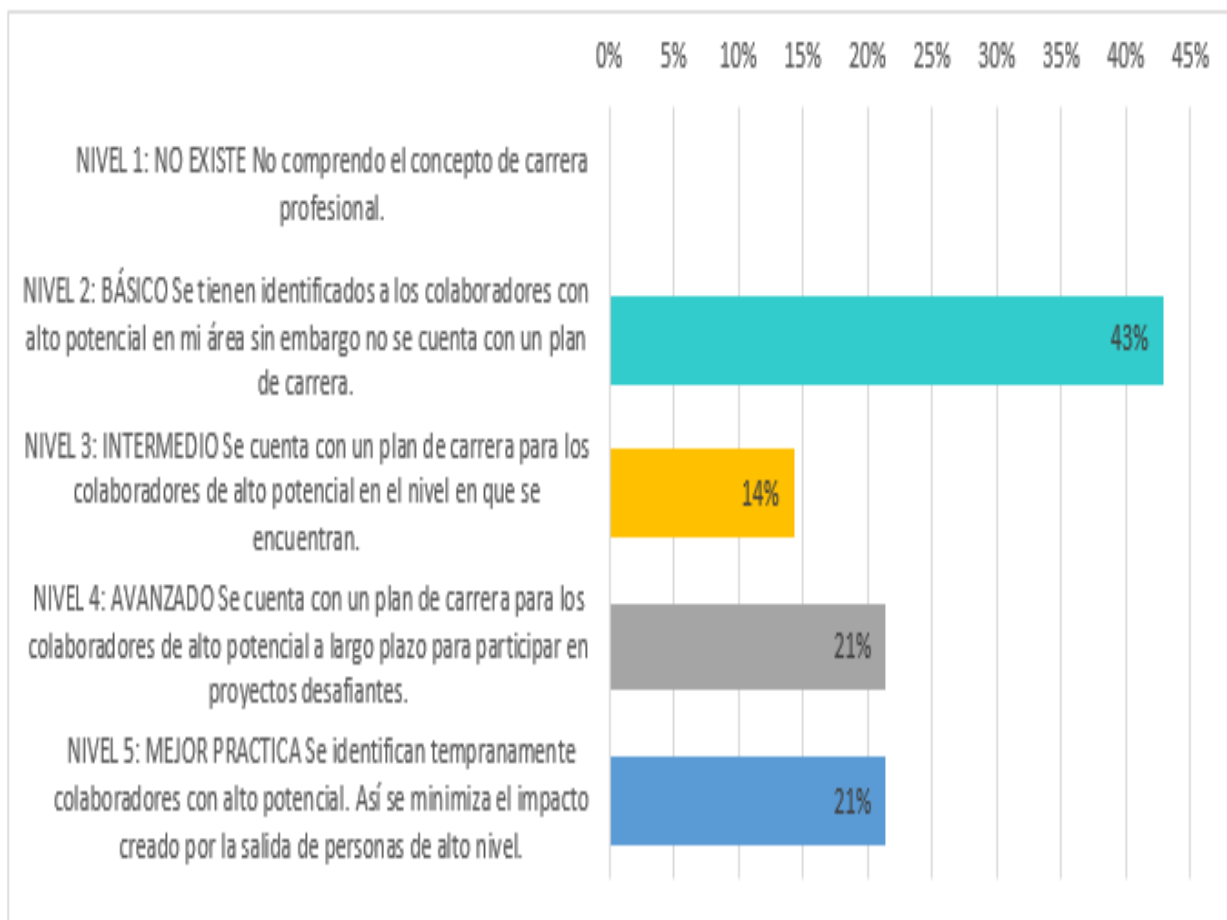


Figura No. 11 Resultados sobre la Variable Carrera Profesional

Pregunta No. 4. De acuerdo al puesto que ejecuta ¿Qué tan importante es para usted el proceso de carrera profesional?

En relación a la importante del tema de carrera profesional podemos observar que el 71% de los encuestados se encuentran en un nivel alto, en relación al 21% que dice encontrarse en un nivel medio y a un 7% en un nivel bajo, con lo cual se comprueba que las personas consideran que cada puesto presenta un grado de complejidad y es importante destacarse en cada asignación que se les asignen.

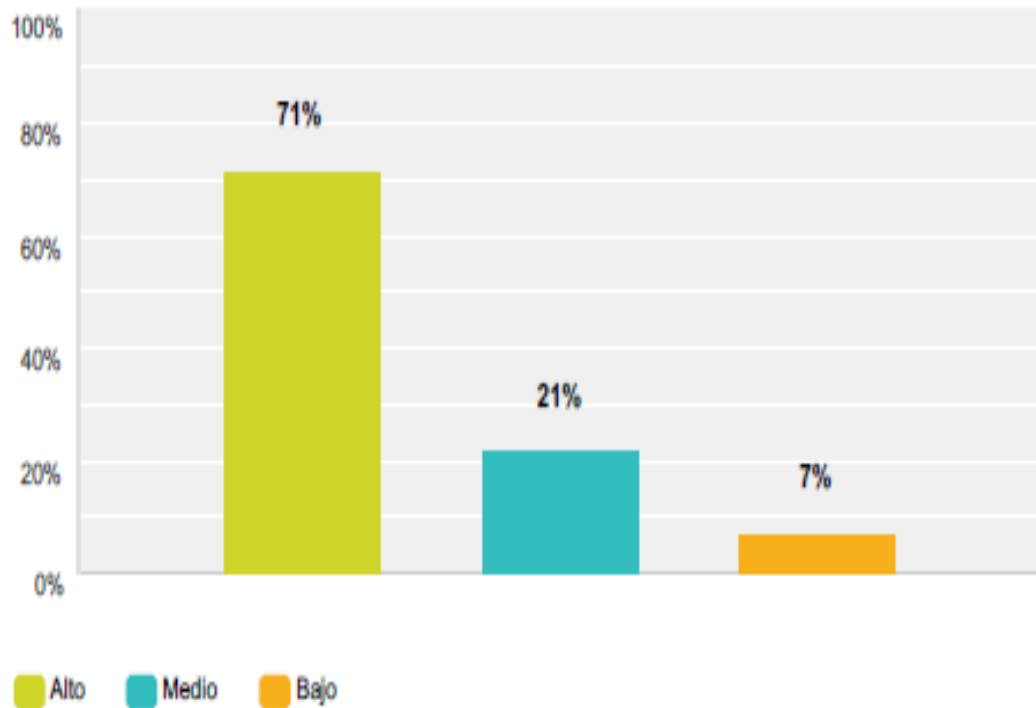


Figura No. 12 Importancia de la Variable Carrera Profesional

El área debe enfocar sus esfuerzos para alcanzar la mejor práctica de carrera profesional identificando tempranamente colaboradores de alto potencial.

Pregunta No. 5. A su criterio ¿En qué nivel se encuentra su área con respecto a Aprendizaje?

Considerando los temas de Aprendizaje, podemos observar que el 43% indican encontrarse en un nivel avanzado, 36% en un nivel básico, 14% en un nivel intermedio y 7% en mejor práctica. Lo que nos brinda una clara visión de que la mayoría de los colaboradores opinan que se fomenta y apoya el aprendizaje cubriendo las necesidades de los colaboradores y de la organización, aprovechando el uso de las herramientas de aprendizaje (Skillsoft, Webex, Youlab, trainbycell, moodle, etc).

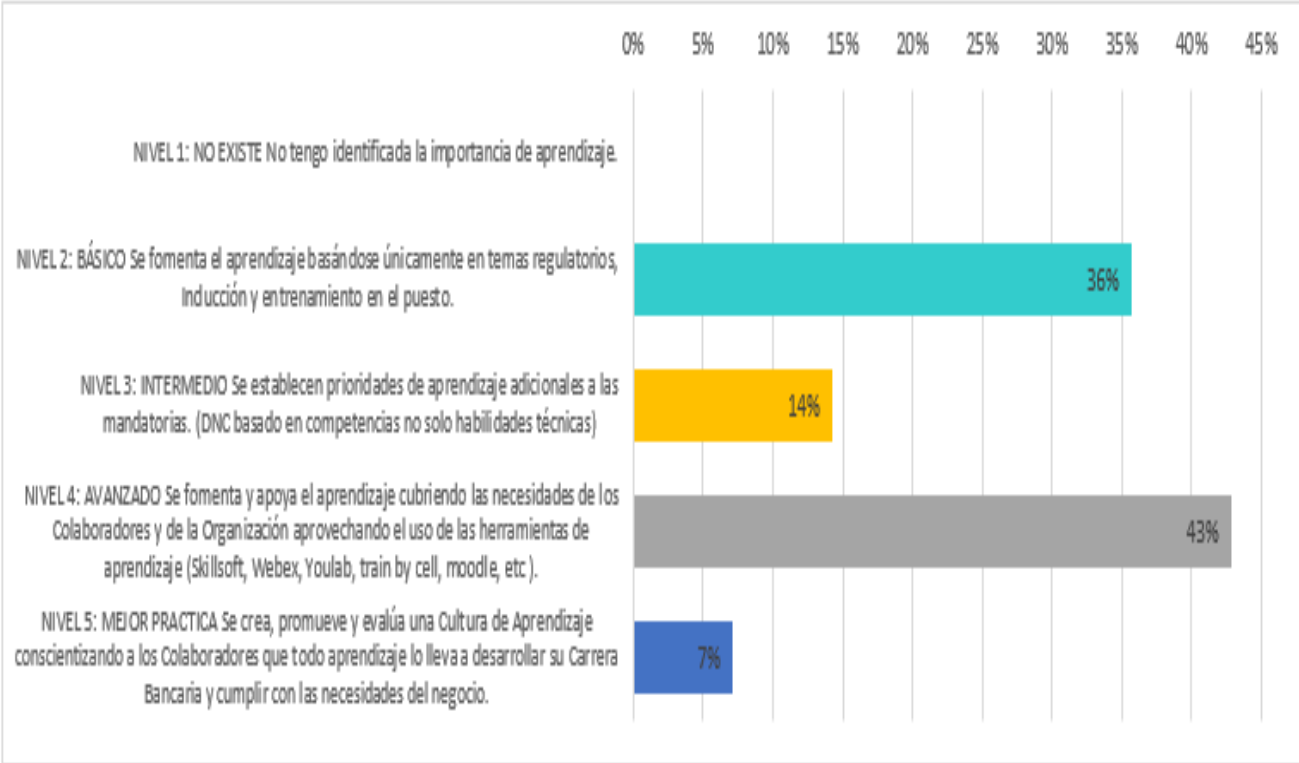


Figura No. 131 Nivel sobre temas de aprendizaje

Pregunta No. 6. De acuerdo al puesto que ejecuta ¿Qué tan importante es para usted el temas de Aprendizaje?

Considerando la importancia del tema de Aprendizaje, analizamos que el 79% de los entrevistados se encuentran en un nivel alto, en relación al 21% que dice encontrarse en un nivel medio, con lo cual se comprueba que los entrevistados opinan que entre más capacitaciones y desafíos se presente al colaborador, mayor será la productividad.

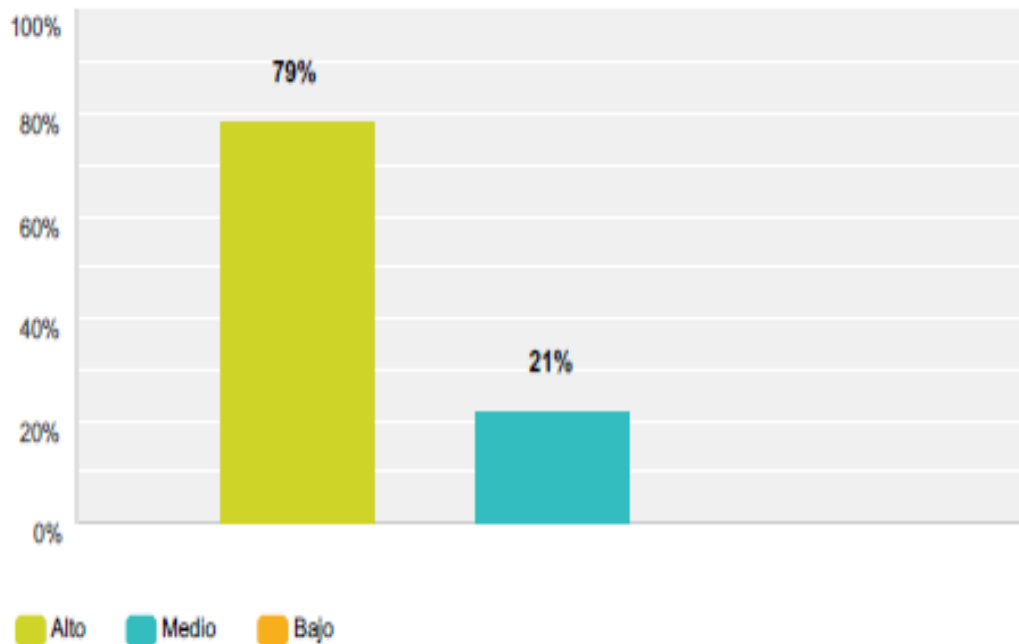


Figura No. 14 Importancia sobre temas de Aprendizaje

El área debe enfocar sus esfuerzos para alcanzar la mejor práctica de Aprendizaje concientizando a los Colaboradores que todo aprendizaje lo lleva a desarrollar su carrera.

Pregunta No. 7. A su criterio ¿En qué nivel se encuentra su área con respecto a su Autodesarrollo?

Podemos apreciar en la figura, que el 36% indican encontrarse en un nivel avanzado y el 21% de cada nivel (entre un nivel básico, intermedio y mejor práctica) se encuentran en una misma categoría; la mayoría considera que las capacitaciones que recibe son para mejorar su desempeño actual y aspirar a participar en programas de auto desarrollo que lo motiven personal y profesionalmente.

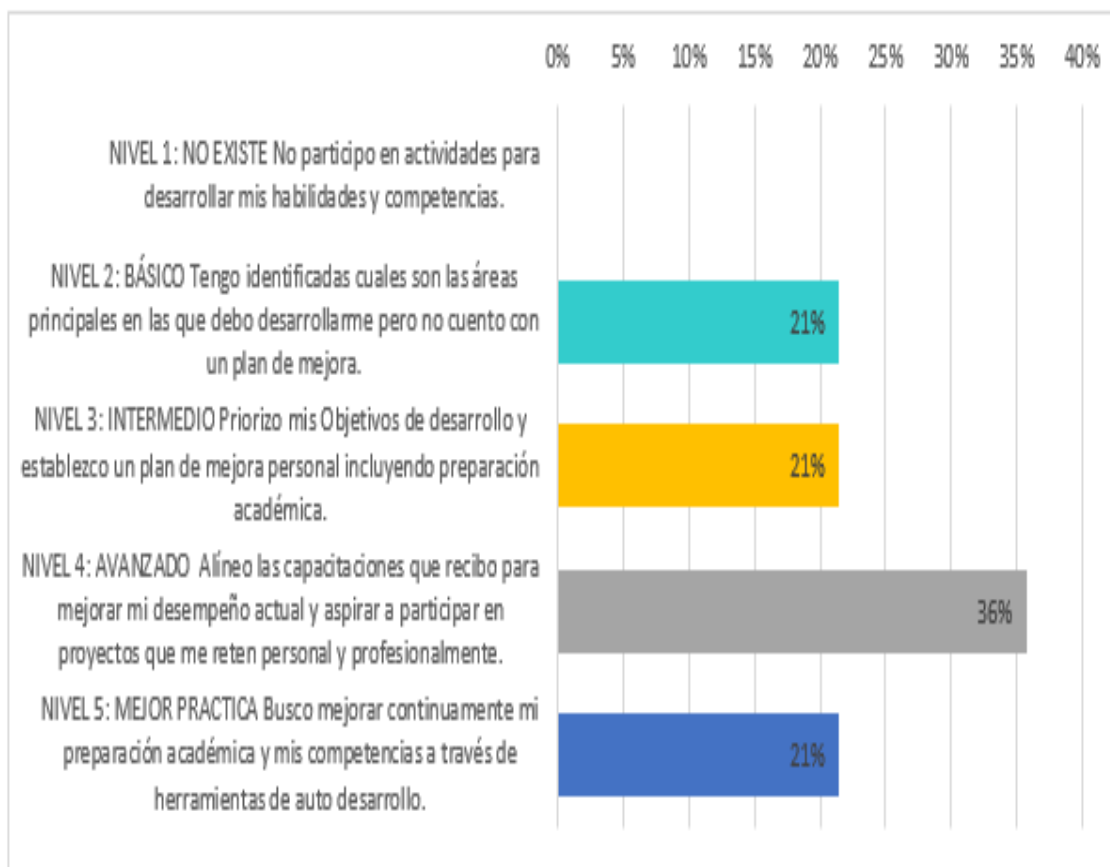


Figura No. 15 Variable Autodesarrollo

Pregunta No. 8. De acuerdo al puesto que ejecuta ¿Qué tan importante es para usted el temas de Auto desarrollo?

En la figura se muestra la preferencia de un 86% a nivel alto de los encuestados en relación a un 14% que se encuentra en nivel medio, estas preferencia constituyen un elemento fundamental ya que nos muestra importante el tema que consideran importante el tema de auto desarrollo y están dispuesto a formar parte de una nueva iniciativa, que contribuya a mejorar su calidad de vida.

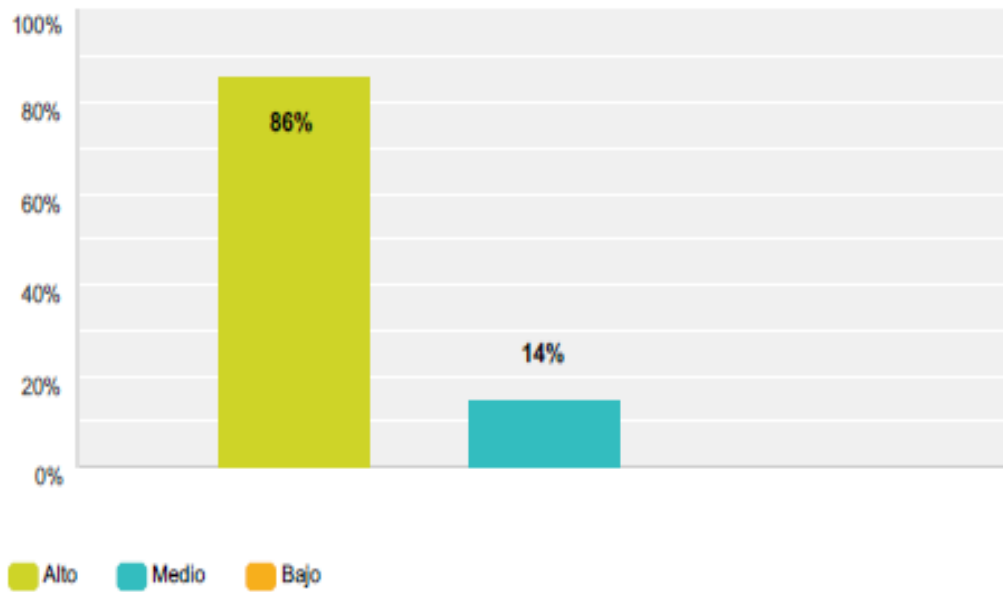


Figura No. 16 Importancia de la Variable de Autodesarrollo

El área debe enfocar sus esfuerzos para alcanzar la mejor práctica de Auto desarrollo, buscando mejorar continuamente la preparación académica y competencias.



Figura No. 17 Resultados sobre el cruce de las Variable Carrera profesional, Auto gestión y Auto desarrollo

Analizando los resultados en cuanto al cruce de las variables, Carrera Profesional, entrenamiento en el puesto, aprendizaje y desarrollo, en relación al tema de la carrera profesional, la mayoría de los encuestados señala encontrarse en un nivel básico, sin embargo un hallazgo significativo es el nivel de importancia alta que le dan a este tema, esto en consideración al puesto que actualmente están ejerciendo.

La Variable entrenamiento en el puesto, se encuentra en un nivel intermedio y es considerada altamente importante para los encuestados.

Si seguimos analizando los resultados en cuanto a las variables de aprendizaje y autodesarrollo, ambas se encuentran en un nivel avanzada y para la mayoría es considerada importante, no obstante podemos ver que ninguna está en mejor practica pero tampoco en el nivel de no existe.



Es un laboratorio personalizado que les permite a los Colaboradores, tener el control de su carrera profesional, descubrir talentos y desarrollarlos.

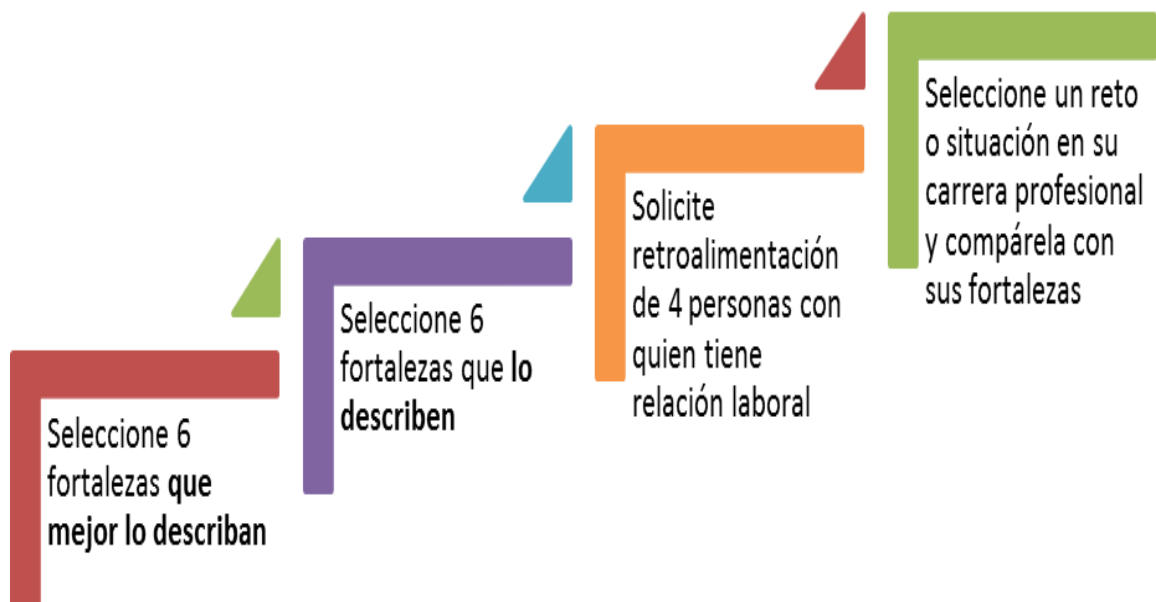


Figura No. 18 Proceso guiado de la Herramienta YouLab

YouLab permite medir diferentes dimensiones, para efectos de la investigación se eligir **Avanzar en mi carrera profesional.**



Figura No. 19 Proceso de evaluación de la Herramienta YouLab

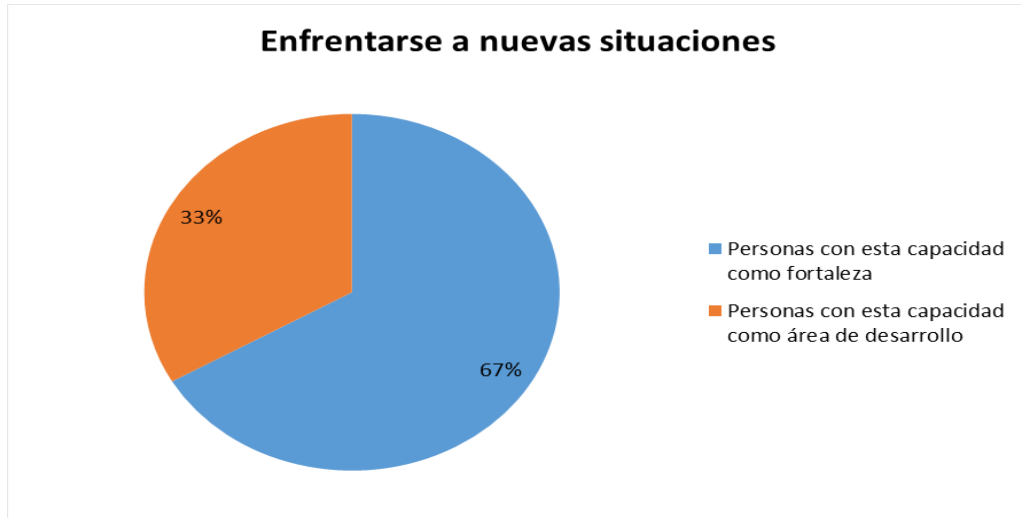


Figura No. 20 Resultados de evaluación de competencia enfrentarse a nuevas situaciones de la Herramienta YouLab.

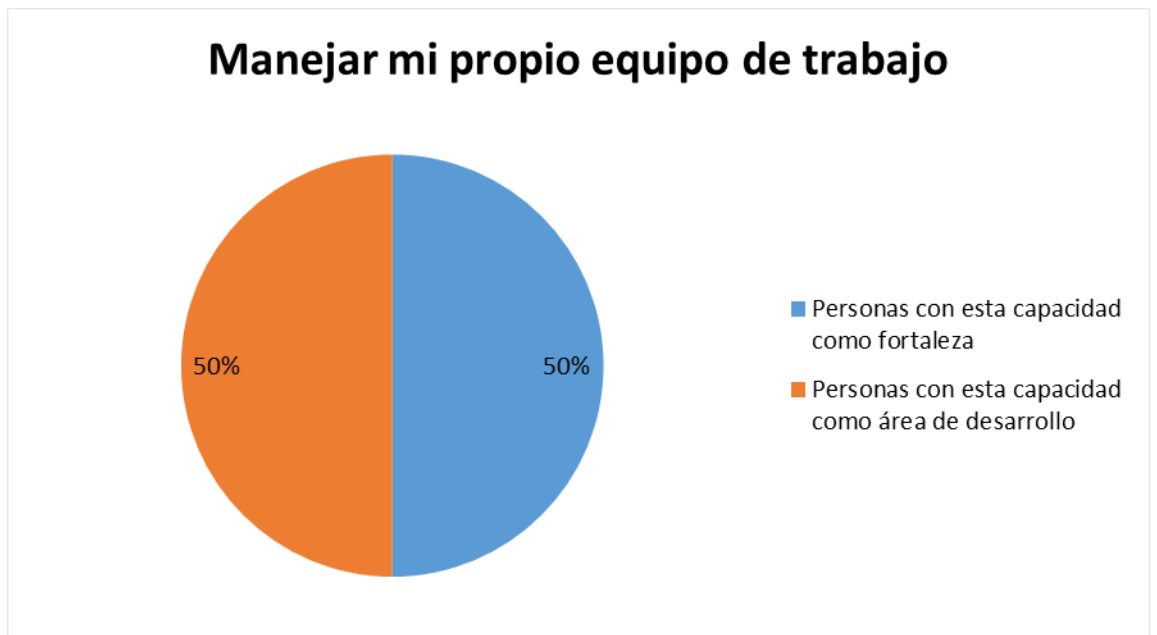


Figura No. 21 Resultados de evaluación de competencia manejar mi propio equipo de trabajo de la Herramienta YouLab.

APLICACIÓN DEL ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS

1. Estabilidad Laboral, al brindar a los colaboradores un camino laboral de crecimiento y un sentido de seguridad así como al reducir la incertidumbre sobre su desarrollo profesional.

2. Buen Clima Laboral, ayuda a la empresa a tener la capacidad de retener el talento humano de valor al proveerles, flexibilidad de horario, oportunidades de desarrollo evitando con esto que cuando busquen un cambio en su trabajo lo hagan fuera de la organización.

3. Programa de Líderes, permite detectar al talento humano con el potencial para hacer carrera profesional dentro de la organización.

4. Trabajo en Equipo: Se logra mantener una buena coordinación entre los colaboradores por el beneficio en común.

5. Aplicación efectiva de procesos, estrategias de gestión a través de segmentación de cartera, al ser un área de metas, tienen un plan estratégico bien definido por cada tramo de mora.

OPORTUNIDADES

1- La efectividad en el modelo de Gestión de Cobranzas, a través de capacitaciones que permita al colaborador sentir que su trabajo es valorado, y que se considera apto para desempeñar otras asignaciones dentro del mismo nivel.

- 2- Reducción de Morosidad, al encontrarse motivado el colaborador con asignaciones retadoras, se logrará ver en sus resultados de reducción de mora al implementar todas las habilidades desarrolladas y conocimientos adquiridos en las capacitaciones.
- 3- Apoyo de la Subgerencia de Cobro Administrativo y de la gerencia de Recursos Humanos, para poder implementar un programa de plan de carrera profesional horizontal.
- 4- Aprendizaje y desarrollo, se cuenta con profesionales que tienen necesidades de desarrollar sus habilidades profesionales y a mediano plazo que se conviertan en semillero para futuras oportunidades de crecimiento profesional.
- 5- BAC I CREDOMATIC, ofrece a sus Colaboradores una innovadora herramienta (YOULAB) que se convierte en una guía personal de desarrollo. Con el laboratorio personalizado de YouLab, los colaboradores logran identificar sus fortalezas así como oportunidades de mejora. Permite la comparación con diferentes situaciones de trabajo para saber qué tan listos están para asumir un reto y prepararse para él.

DEBILIDADES

1. No tener implementado un proyecto de carrera profesional, los colaboradores no conocen las posibilidades que tiene la empresa acerca de su desarrollo, ni de las competencias que debe de potencializar para alcanzar mejores oportunidades.
2. Para poder formar parte del Programa de Lideres, son metas retadoras, que de no cumplirse durante tres meses consecutivos, no podrán continuar siendo parte de este programa.

AMENAZA

1. Al no tener implementado un proyecto de carrera profesional, puede crear desmotivación en los colaboradores ya que ven limitada su capacidad de desarrollo y mejora en las condiciones de trabajo, lo cual puede generar que nuestros mejores recursos sean robados por la competencia o decidan irse a otra empresa donde esta oportunidad se le presente, por eso es necesario tener una comunicación clara entre ambas partes y un plan de retención para estos individuos.
2. Efectos en la rentabilidad de la Empresa, al estar reducida la habilidad en la gestión de cobro del colaborador por no contar con motivación acerca de su desarrollo y solo verse orientados al cumplimiento de metas.

ANÁLISIS DE LA HIPÓTESIS

A continuación se realiza un análisis de la hipótesis planteada anteriormente en relación con los datos que se obtienen del análisis:

H1: La implementación de la herramienta de autodesarrollo YouLab, les brinda a los líderes la oportunidad de identificar sus competencias y fortalezas.

Según el análisis realizado, La hipótesis se acepta ya que todos los colaboradores del programa de líderes de la Sub Gerencia de cobro Administrativo de Bac I Credomatic, afirman que a través de la implementación y uso de la herramienta de autodesarrollo YouLab, se les brindará la oportunidad de identificar sus competencias y fortalezas, para comunicar sus expectativas y asumir la iniciativa y responsabilidad individual de disminuir las brechas que tenga para lograr su desarrollo profesional, identificar sus propias áreas de oportunidad y trabajar en ellas y mejorar en su desempeño.

Asimismo los colaboradores tienen la apertura de irse capacitando voluntariamente en aquellas competencias y habilidades que considera aún no ha adquirido, pueden solicitar retroalimentación permanente al supervisor y no esperar estas reuniones formales que la empresa plantea, así siempre estar atento a lo que debe mejorar.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Analizando el objetivo general del proyecto de investigación, Identificar mediante el uso de la herramienta de autodesarrollo Youlab, los factores que mejoren la carrera profesional en los líderes de la Subgerencia de Cobro Administrativo de BAC I CREDOMATIC, para lograr mejores resultados en su desempeño.

1. La falta de un plan de carrera profesional en los líderes de la Subgerencia de Cobro Administrativo de BAC I CREDOMATIC, ocasiona incertidumbre sobre sus oportunidades de desarrollo dentro de la organización, debido a que no tienen un panorama claro acerca de su futuro.
2. Los Colaboradores que pertenecen al Programa de Líderes tienen interés en conocer cuáles son sus competencias y fortalezas que deben de reforzar y desarrollar para crear la carrera profesional deseada, los cursos especializados que brinda la organización y que deben de recibir para gestionar su auto desarrollo.
3. Se comprobó las necesidades de capacitación de los colaboradores, su disposición en gestionar su auto desarrollo, aprovechar al máximo las capacitaciones recibidas y realizar todos los esfuerzos que le permitan poner en práctica los conocimientos adquiridos, para obtener un mejor desempeño y desarrollo profesional.
4. El contar con la herramienta de auto desarrollo como YouLab, sería lo más viable para que los líderes logren enfocar sus esfuerzos de autodesarrollo profesional y tengan facilidad de identificar y validar las aptitudes de talento, de esta manera los Colaboradores podrán prepararse ante retos personales y profesionales.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Los administradores del Programa de Líderes de la Sub gerencia de Cobro Administrativo debe enfocar sus esfuerzos en orientar adecuadamente a los líderes en desarrollar sus competencias y fortalezas y a brindarles claridad acerca de su futuro dentro de la organización para crear su carrera profesional y alcanzar la mejor práctica en liderazgo, entrenamiento en el puesto, carrera profesional, aprendizaje y auto desarrollo lo cual complementa a los resultados numéricos ya alcanzados.
2. Para ser miembro del Programa de Líderes de la Subgerencia de Cobro Administrativo, se debe complementar los resultados cuantitativos con el perfil del líder sugerido.
3. Desplegar la herramienta YouLab a los futuros candidatos del Programa de Líderes de la Subgerencia de Cobro Administrativo para que tengan facilidad de identificar y validar las aptitudes de talento, de esta manera los Colaboradores podrán prepararse ante retos personales y profesionales.
4. Elaborar un programa de capacitación a través de cursos especializados necesarios para los líderes se auto desarrollen y alineado a las brechas de competencias identificadas por medio de YouLab.
5. Implementar un programa de planes de carrera horizontal que permita a los colaboradores el crecimiento personal y profesionalmente dentro de la organización.
6. Lanzar una campaña informativa y motivacional, para darle a conocer a los colaboradores que dentro de la organización es posible crear su carrera profesional.
7. Implementar el programa de capacitación sugerido, de acuerdo a las necesidades encontradas en el área, desafiándolos en el aprovechamiento de su potencial para alcanzar las necesidades presentes y futuras de la Subgerencia de Cobro Administrativo de BAC I CREDOMATIC.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

6.1 INICIATIVA DE LA IMPORTANCIA DE UNA PLAN DE CARRERA PROFESIONAL

Dar a conocer la importancia de contar con un plan de Carrera profesional, que estará conformado en brindarle a la Subgerencia de Cobro Administrativo, la herramienta de auto desarrollo Youlab, como opción para medir competencias complementarias a resultados, establecer el perfil de un líder para formar parte del programa de líderes, así como un plan de capacitación que le permita a los colaboradores enfocarse al logro de objetivos desafiándolos en el aprovechamiento de su potencial para alcanzar las necesidades presentes y futuras de la Subgerencia de Cobro Administrativo de BAC I CREDOMATIC.

6.2 INTRODUCCIÓN

Los resultados obtenidos de las encuestas mostraron que en su mayoría los colaboradores tienen conocimiento básico sobre el concepto de plan de carrera profesional y lo consideran muy importante en el puesto que se desempeñan actualmente, por lo que se determinó que si existiera un plan de carrera profesional horizontal dentro del área, contribuiría a desarrollar habilidades y competencia que aporten en forma significativa una mejora en la productividad y eficiencia en las labores que se realizan.

Al establecer planes de carrera para ciertas posiciones estratégicas, los colaboradores tienen más clara la dirección de su potencial crecimiento dentro de la organización y permite que se sientan tomados en cuenta. Es por esto que se propone el diseño de un plan de carrera horizontal que se imponga su talento, siendo ellos quienes deciden que competencia van a desarrollar para alcanzar el conocimiento propio y los necesarios al realizar sus funciones efectivamente.

6.3 PROPÓSITO DE LA PROPUESTA

Contribuir a crear conciencia sobre la importancia de un plan de carrera profesional, orientados a la formación de líderes enfocados no solo a resultados, si no al desarrollo de sus habilidades y competencias que les permitan ser competitivo.

6.3.1 BRINDARLE A LA SUBGERENCIA DE COBRO ADMINISTRATIVO, LA HERRAMIENTA DE AUTO DESARROLLO YOULAB, COMO OPCION PARA MEDIR COMPETENCIAS COMPLEMENTARIAS A RESULTADOS

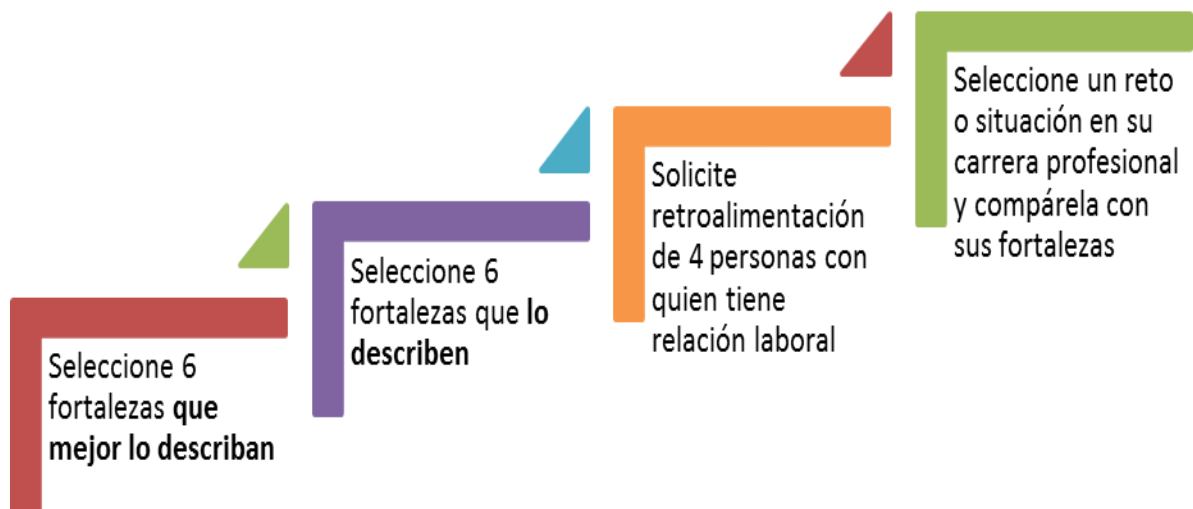


Figura No. 22 Proceso guiado de selección de la Herramienta YouLab

**6.3.2 ESTABLECER EL PERFIL DE UN LIDER PARA FORMAR PARTE
DEL PROGRAMA DE LÍDERES DE LA SUBGERENCIA DE COBRO
ADMINISTRATIVO**

Tabla 5. Perfil del líder

Perfil del Líder			
Competencias	Descripción de las Competencias	Fortalezas	Descripción de las Fortalezas
Confronta el conflicto	Reta el estatus quo y está dispuesto/a a expresar su opinión incluso cuando esto supone un riesgo personal; reconoce, gestiona y resuelve el conflicto puntualmente; confronta el bajo desempeño rápidamente cuando las personas no cubren las expectativas y toma acciones correctivas con las mismas.	Tiene coraje	Lo cuestiona todo y está dispuesto/a a dar la cara por un asunto incluso si supone un riesgo personal importante.
		Gestiona el conflicto	Reconoce, enfrenta y resuelve los conflictos a tiempo.
		Gestiona el bajo rendimiento	Confronta el bajo rendimiento de las personas y lo corrige a tiempo.
Gestiona a otras personas	Proporciona objetivos e instrucciones claras a otras personas; asigna tareas importantes y de gran valor a las personas y les otorga autoridad para actuar; establece medidas útiles y efectivas para hacer seguimiento de los procesos de trabajo.	Dirige a las personas	Proporciona objetivos e instrucciones claras.
		Sabe delegar	Delega tareas y responsabilidades importantes y relevantes y otorga la autoridad necesaria para actuar.
		Gestiona el trabajo	Establece medidas prácticas y relevantes para supervisar los procesos de trabajo.
Se comunica bien	Explica claramente su punto de vista y su razonamiento tanto en situaciones uno a uno como frente a grandes audiencias; escribe de manera concisa y profesional en múltiples formatos dando la cantidad justa de detalle; mantiene a las personas informadas con información relevante y puntual.	Se comunica bien (verbalmente)	Es capaz de expresar un punto de vista y su razonamiento claramente tanto a una sola persona como a grandes audiencias.
		Se comunica bien (por escrito)	Escribe de manera profesional en múltiples formatos y con la cantidad de información precisa y relevante.
		Informa a otras personas	Mantiene a las personas informadas con datos relevantes y oportunos.

6.3.3 PLAN DE CAPACITACIÓN A LOS LÍDERES

Implementar un Plan de Capacitación diseñado para los miembros del Programa de Líderes de la Subgerencia de Cobro Administrativo.

Tabla 6. Plan de Capacitación Inteligencia Emocional (Desarrollo de Actividades)

Módulo	Temas a Desarrollar	Recursos	Fecha a Realizar	Duración (Horas)
Presentación Plan de Capacitación "Formación para Líderes"	Bienvenida e Introducción al Plan de Capacitación "Formación para Líderes"	<ul style="list-style-type: none"> Sala de reuniones Equipo audiovisual Presentación con conceptos básicos y contenidos centrales 	16-may-16	1
Inteligencia Emocional	Reconocimiento de los conflictos y respuesta ante ellos	<ul style="list-style-type: none"> Máquina y audífonos Acceso a SkillSoft (Plataforma de Cursos Virtuales) Prueba de Conocimiento 	16-may-16	1
	Uso de la Inteligencia emocional en el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> Máquina y audífonos Acceso a SkillSoft (Plataforma de Cursos Virtuales) Prueba de Conocimiento 	17-may-16	1

Tabla 7. Plan de Capacitación Trabajo en Equipo, Comunicación y Carrera Profesional (Desarrollo de Actividades)

Módulo	Temas a Desarrollar	Recursos	Fecha a Realizar	Duración (Horas)
Trabajo en Equipo	Equipos de Alto Rendimiento (Vivencial)	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitador de Infop • Material para el análisis de la experiencia • Espacio amplio para realización de dinámicas integradoras • Prueba de Conocimiento 	21-may-16	4
	Ser un miembro efectivo del equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Máquina y audífonos • Acceso a SkillSoft (Plataforma de Cursos Virtuales) • Prueba de Conocimiento 	06-jun-16	1
	Establecer responsabilidades y metas del equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Máquina y audífonos • Acceso a SkillSoft (Plataforma de Cursos Virtuales) • Prueba de Conocimiento 	08-jun-16	1
	Motivación en el trabajo. Actitud y Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitador de Infop • Material para el análisis de la experiencia • Sala de Capacitación • Prueba de Conocimiento 	11-jun-16	4

Módulo	Temas a Desarrollar	Recursos	Fecha a Realizar	Duración (Horas)
Comunicación	Taller Práctico de Ortografía y Redacción	<ul style="list-style-type: none"> • Sala de Capacitación • Facilitadora Externa • Hojas de Papel Bond • Tijeras • Marcadores • Periódicos 	18-jun-16	8
	Comunicación Efectiva en el Equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Máquina y audífonos • Acceso a SkillSoft (Plataforma de Cursos Virtuales) • Prueba de Conocimiento 	21-jun-16	1
Carrera Profesional	Creación de un plan a través de YouLab (Herramienta de Auto desarrollo)	<ul style="list-style-type: none"> • Máquina • Facilitador Interno de RRHH • Prueba de Conocimiento 	05-jul-16	1
	Creación de un plan	<ul style="list-style-type: none"> • Máquina y audífonos • Acceso a SkillSoft (Plataforma de Cursos Virtuales) • Prueba de Conocimiento 	07-jul-16	1
	Ética profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Sala de Capacitación • Facilitador de Infop • Material para cubrir el tema • Entrega de diploma de participación en todo el Plan de Capacitación 	16-jul-16	5

6.4 PRESUPUESTO

A continuación se detalla de forma completa el costo de este programa:

Tabla 8. Presupuesto por Plan de Capacitación

Costeo				
Item	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total HNL
Acceso a SkillSoft (Plataforma de Cursos Virtuales)	Licencia	13	L. 736.00	L. 9,568.00
Honorarios Facilitador de Taller Práctico "Redacción y Ortografía"	Horas	8	L. 10,000.00	L. 10,000.00
Transporte de Facilitadores	HNL	4	L. 300.00	L. 1,200.00
Kit de Materiales de Apoyo para Capacitaciones	HNL	13	L. 207.69	L. 2,700.00
Alimentación	HNL	13	L. 460.00	L. 5,980.00
Reconocimiento de Participación	Diplomas	13	L. 10.00	L. 130.00
Total				L. 29,448.00

Este presupuesto está en base a 13 colaboradores, las capacitaciones se impartirán en las instalaciones de la organización.

6.5 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

Tabla 9. Actividades a desarrollar durante el plan de Capacitación

Módulo	No.	Actividad	Duración (Horas)	Fecha a Realizar	may-16				jun-16				jul-16					
					Semana				Semana				Semana					
					1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
Presentación Plan de Capacitación "Formación para Líderes"	1	Bienvenida e Introducción al Plan de Capacitación "Formación para Líderes"	1	16-may-16														
	2	Reconocimiento de los conflictos y respuesta ante ellos	1	16-may-16														
Inteligencia Emocional	3	Uso de la Inteligencia emocional en el trabajo	1	17-may-16														
	4	Equipos de Alto Rendimiento (Vivencial)	4	21-may-16														
Trabajo en Equipo	5	Ser un miembro efectivo del equipo	1	06-jun-16														
	6	Establecer responsabilidades y metas del equipo	1	08-jun-16														
	7	Motivación en el trabajo. Actitud y Técnicas	4	11-jun-16														
Comunicación	8	Taller Práctico de Ortografía y Redacción	8	18-jun-16														
	9	Comunicación Efectiva en el Equipo	1	21-jun-16														
Carrera Profesional	10	Gestión de carrera profesional ir por buen camino	1	05-jul-16														
	11	Creación de un plan a través de YouLab (Herramienta de Auto desarrollo)	1	07-jul-16														
	12	Ética profesional	4	16-jul-16														
Reconocimiento	13	Entrega de diploma de participación	1	16-jul-16														

6.6 RETORNO DE LA INVERSIÓN

Para lograr el retorno completo en las inversiones de liderazgo, el Plan de Capacitación contiene contenido que impulsa los resultados del negocio y el crecimiento personal y profesional de los Líderes.

El área de la Subgerencia de Cobro Administrativo de BAC I CREDOMATIC se verá beneficiado a través del Plan de Capacitación, por las siguientes razones:

- Desarrolla las competencias y habilidades profesionales que causan un impacto positivo en las metas.
- Los líderes capacitados se convierten en semillero para formar su carrera profesional horizontal dentro del área.
- Asegura que los colaboradores comprendan la importancia de su liderazgo.
- Impulsa la responsabilidad de los líderes, lo cual logra se identifiquen las prioridades personales y planes del negocio.
- Incorpora las necesidades de efectividad del liderazgo a la planeación de la estrategia del negocio.
- Genera ahorro con el efecto multiplicador. Es decir, que los líderes capacitados son quienes capacitarán a futuros candidatos a pertenecer en el programa de líderes, sin tener que contratar a facilitadores externos.
- Mejora la consistencia en toda la organización, logrando la retención y fortaleciendo la propuesta de valor.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2009). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias*. Argentina: Ediciones Granica. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10356955>
- Alles, M. A. (2009). *Diccionario de competencias: la trilogía, nuevos conceptos y enfoques. Tomo I*. Argentina: Ediciones Granica. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10357274>
- Alles, M. A. (2011). *Diccionario de términos de Recursos Humanos*. Argentina: Ediciones Granica. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10934358>
- Alles, M. A. (2012). *Las 50 herramientas de Recursos Humanos que todo profesional debe conocer* (1a ed.). Argentina: Ediciones Granica. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10862097>
- Apuntes de Facultad. (2011). *Teoría científica y principios de administración de Taylor*. Recuperado el 4 de febrero de 2016, a partir de <http://www.apuntesfacultad.com/teoria-cientifica-y-principios-de-administracion-de-taylor.html>
- BAC HONDURAS. (2010). *Nuestra Empresa*. Recuperado el 3 de febrero de 2016, a partir de <https://www.bac.net/honduras/esp/banco/nuestra/bacnueemp.html>
- Bacon, B. (2002). *Memoria del proceso de enfoque estratégico*. México: SEP. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10092227>

- Bennett, M. (2008). *Autoconocimiento*. España: Ediciones i. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10758126>
- Bravo Realza, Á. M. (2012). Planeación de recursos humanos. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10609191>
- Casanova, F. (2009). Formación profesional, productividad y trabajo decente. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10345284>
- Dama, H. F. (2015). *Desarrollo de carreras horizontales*. Argentina. Recuperado a partir de <http://www.ccn.com.ar/wp-content/uploads/2012/07/Desarrollo-de-Carreras-Horizontales-set10.pdf>
- De Nava, L. de L. C. L., de Nava, C. B. C. L., Martínez, R. M. O., Martínez, C. N. S., & Romero, J. G. I. G. (2014). Gestión De Competencias Directivas En Un Hospital De Salud Pública. En *Global Conference on Business & Finance Proceedings* (Vol. 9, p. 1819). Hilo, United States: Institute for Business & Finance Research. Recuperado a partir de <http://search.proquest.com/docview/1503680843/citation/3863B467E7CD4E21PQ/8>
- Escalante, K. (2009). Estrategias competitivas. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10311677>
- Fernández Sotelo, A. (2008). La gestión del progreso del potencial humano experiencia innovadora en las sedes universitarias municipales de la Habana. *Revista Pedagogía Universitaria*, 13(4): 96-121, 2008. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10472495>

Gobierno de España. (2016). Oportunidades profesionales y de formación. Recuperado el 3 de febrero de 2016, a partir de <http://www.exteriores.gob.es/PORTAL/ES/SERVICIOSALCIUDADANO/OPORTUNIDADES/PROFESIONALES/FORMACION/Paginas/Inicio.aspx>

Gorrochotegui-Martell, A. (2011). Un modelo de “coaching” en directivos escolares. *Educación y Educadores*, 14(2), 369–387.

Hernández Díaz, A. (2004). Capítulo V: perfil profesional. *Revista Pedagogía Universitaria*, 9(2): 69-98, 2004. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10472920>

Hernández Silva, F. E. (2006). Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10179603>

Huerta Mata, J. J., & Rodríguez Castellanos, G. I. (2006). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Educación. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10957960>

LANKI. (2004). *Autogestión y Globalidad*. España: Mondragón Unibertsitatea. Recuperado a partir de https://www.google.hn/?gws_rd=cr&ei=Q6evVtOCFcjJeoL4rYgJ#q=la+autogestion

Lapassade, G., & others. (1986). *Autogestión pedagógica*. Gedisa. Recuperado a partir de <http://s3.amazonaws.com/lcp/arrima/myfiles/autogestion-pedagogica.doc>

López, M. A. R. (2014). Los planes de carrera como estrategia para lograr “Inplacement” en la organización. *Lupa Empresarial*, 0(27). Recuperado a partir de <http://www.ceipa.edu.co/lupa/index.php/lupa/article/view/135>

Núñez Mendoza, A. (2015). Cómo enfocar tus esfuerzos. Recuperado el 2 de febrero de 2016, a partir de http://www.degerencia.com/articulo/como_enfocar_tus_esfuerzos_para_lograr_que_tu_programa_de_mercadotecnia_sea_mas_efectivo

OIT. (2014). *Situación de la Formación Profesional en Centroamérica y República Dominicana: 1998-2013*. América Central: OIT. Recuperado a partir de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---américas/---ro-lima/---sro-san_jose/documents/publication/wcms_326993.pdf

Pérez Urquía, R. (2014). *Desarrollo de habilidades personales y sociales de las personas con discapacidad: UF0799*. España: Editorial Tutor Formación. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=11013752>

PNUD. (2009). *Manual de seguimiento y evaluación de resultados* (1a ed.). Argentina: B - El Cid Editor. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10327312>

Psicólogos Internos Residentes. (2016). El desarrollo de la carrera profesional. Recuperado el 5 de febrero de 2016, a partir de <http://www.psicologia-online.com/pir/el-desarrollo-de-la-carrera-profesional.html>

Revista Digital VS. (2010). Potencial humano. Recuperado a partir de <http://revista-digital.verdadera-seducion.com/potencial-humano/>

Rormoser, A. (2012). *Perfil PDA: Auto desarrollo, Autoconocimiento y Liderazgo Personal*.

Soriano Soriano, C. L. (2013). *Habilidades de mando* (1a ed.). España: Ediciones Díaz de Santos.

Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10862395>

Soto Ramira, G. F. (2013). *Carrera profesional: claves, competencias y vitaminas* (1a ed.).

España: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10862297>

Taboada Martínez, G. (2013). *Pasioning!: un sencillo método de desarrollo personal*. España:

Bubok Publishing S.L. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10779624>

Unión de finanzas personales en Europa. (2016). *CARRERA HORIZONTAL: ESA GRAN*

DESCONOCIDA. Europa: GESTHA. Recuperado a partir de http://www.gestha.es/archivos/informacion/comunicados/2015/Para_Tecnicos_-_Carrera_horizontal.pdf

Universidad de Valencia. (2015). *La carrera profesional horizontal: Elementos y ejes*

fundamentales. España: Universidad de Valencia. Recuperado a partir de <http://www.uv.es/>

ANEXOS

Preguntas de la Entrevista

Entrevista Subgerencia Cobro Administrativo

Personas entrevistadas: Encargados de Entrenamiento y Monitoreo que ven todo lo relacionado a Recursos Humanos del área.

1. ¿Qué población consideran la idónea para implementar un proyecto de carrera profesional?

Los integrantes del Programa de Líderes que tenemos en el área.

2. ¿Qué necesidades tienen a corto y mediano plazo para los integrantes del Programa de Líderes?

A corto plazo se tienen necesidades de desarrollar sus habilidades profesionales y a mediano plazo que se conviertan en semillero para futuras oportunidades de crecimiento profesional.

3. Actualmente ¿Cómo analizan los resultados cuantitativos y cualitativos esperados?

Se toma como base el histórico de resultados cuantitativos y cualitativos del último año, considerando:

- Resultados cuantitativos (50%): Porcentaje que se le asigna al gestor de acuerdo a su descontagio del mes según la meta establecida.
- Resultados cualitativos (30%): Porcentaje asignado al gestor por productividad durante el mes, más notas de calidad.

4. Una vez hecha esta revisión ¿a qué se procede?

Se hace una segunda revisión tomando los siguientes puntos, teniendo cada uno de ellos un % respectivo:

- Liderazgo y actitud (5%)
- Feedback del supervisor (5%)
- Feedback del jefe (10%)

5. ¿Con qué periodicidad se revisan los resultados?

Se hace revisión cada seis meses de los resultados de los integrantes del equipo de líderes para dar seguimiento al cumplimiento de los puntos detallados anteriormente y de esta forma identificar quien debe mantenerse o si es necesario hacer cambio.

En esta revisión se toman los siguientes parámetros:

- Si tiene 2 meses consecutivos de no llegar a resultados cuantitativos o cualitativos dejar de ser parte del grupo de líderes.
- Para poder formar parte nuevamente de este grupo, debe tener 3 meses consecutivos tanto en resultados cuantitativos y cualitativos teniendo como valores mínimos los siguientes:
 - CCC: 80%
 - Recuperaciones: 85%
 - Administración: 90%
 - Legal: 80%
 - D2D: 70%

6. ¿Cuáles son las habilidades y competencias que consideran necesarias para crear una carrera profesional?

Ser proactivo, enfocados en el logro de metas, tener actitud positiva, comprometidos con su trabajo, ser dinámicos y entusiastas y estrategas.

ENCUESTA

Inicio

Estimado,

Como parte de Proyecto de Maestría, estamos realizando un estudio independiente. Agradecemos su tiempo en completar la siguiente Encuesta.

La encuesta es completamente anónima, favor calificar de la manera más sincera y objetiva.
Gracias!



* 1. A su criterio, ¿En qué nivel se encuentra su área con respecto a **Entrenamiento en el Puesto** (Aprendizaje del colaborador en el puesto de trabajo)?

NIVEL 1: NO EXISTE

No se entrena al personal de mi área cuando ingresa a mi área.

NIVEL 2: BÁSICO Se prepara al colaborador para la ejecución inmediata de tareas y funciones en su puesto de Trabajo (No cuento con un plan estructurado de entrenamiento).

NIVEL 3:

INTERMEDIO Se cuenta con un plan de entrenamiento formal y se equipa a los colaboradores de los conocimientos necesarios para que puedan gestionar su puesto de trabajo.

NIVEL 4: AVANZADO

Se identifican las necesidades de entrenamiento para cubrir la brecha de los colaboradores con respecto a su desempeño actual y el que debería de ser. (Curva de aprendizaje)

NIVEL 5: MEJOR

PRACTICA Se establece un Plan de desarrollo en base a competencias y habilidades con el fin de cubrir oportunidades de mejora y experiencias de acuerdo a los nuevos retos y funciones que el colaborador esta asumiendo o asumirá.

* 2. De acuerdo al puesto que ejecuta, ¿Qué tan importante es para ud. el proceso de **Entrenamiento en el puesto?**

Alto	Medio	Bajo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 3. A su criterio ¿En qué nivel se encuentra su área con respecto a **Carrera Profesional?**

NIVEL 1: NO EXISTE No comprendo el concepto de carrera profesional.	<input type="radio"/>
NIVEL 2: BÁSICO Se tienen identificados a los colaboradores con alto potencial en mi área sin embargo no se cuenta con un plan de carrera.	<input type="radio"/>
NIVEL 3: INTERMEDIO Se cuenta con un plan de carrera para los colaboradores de alto potencial en el nivel en que se encuentran.	<input type="radio"/>
NIVEL 4: AVANZADO Se cuenta con un plan de carrera para los colaboradores de alto potencial a largo plazo para participar en proyectos desafiantes.	<input type="radio"/>
NIVEL 5: MEJOR PRACTICA Se identifican tempranamente colaboradores con alto potencial. Así se minimiza el impacto creado por la salida de personas de alto nivel.	<input type="radio"/>

* 4. De acuerdo al puesto que ejecuta, ¿Qué tan importante es para ud. el proceso de **Carrera Profesional?**

Alto	Medio	Bajo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 5. A su criterio ¿En qué nivel se encuentra su área con respecto a Aprendizaje?

NIVEL 1: NO EXISTE

No tengo identificada la importancia de aprendizaje.

NIVEL 2: BÁSICO Se fomenta el aprendizaje basándose únicamente en temas regulatorios, inducción y entrenamiento en el puesto.

NIVEL 3:

INTERMEDIO Se establecen prioridades de aprendizaje adicionales a las mandatorias. (DNC basado en competencias no solo habilidades técnicas)

NIVEL 4:

AVANZADO Se fomenta y apoya el aprendizaje cubriendo las necesidades de los Colaboradores y de la Organización aprovechando el uso de las herramientas de aprendizaje (Skillssoft, Webex, Youlab, train by cell, moodle, etc)

NIVEL 5: MEJOR

PRACTICA Se crea, promueve y evalúa una Cultura de Aprendizaje conscientizando a los Colaboradores que todo aprendizaje lo lleva a desarrollar su Carrera Bancaria y cumplir con las necesidades del negocio.

* 6. De acuerdo al puesto que ejecuta, ¿Qué tan importante es para ud. el proceso de **Aprendizaje**?

Alto	Medio	Bajo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 7. A su criterio ¿En qué nivel se encuentra con respecto a su **Autodesarrollo**?

NIVEL 1: NO

EXISTE No participo en actividades para desarrollar mis habilidades y competencias.

NIVEL

2: BÁSICO Tengo identificadas cuales son las áreas principales en las que debo desarrollarme pero no cuento con un plan de mejora.

NIVEL 3:

INTERMEDIO Priorizo mis Objetivos de desarrollo y establezco un plan de mejora personal incluyendo preparación académica.

NIVEL 4:

AVANZADO Alíneo las capacitaciones que recibo para mejorar mi desempeño actual y aspirar a participar en proyectos que me reten personal y profesionalmente.

NIVEL 5: MEJOR PRACTICA Busco mejorar continuamente mi preparación académica y mis competencias a través de herramientas de auto desarrollo.

* 8. De acuerdo al puesto que ejecuta y sus aspiraciones profesionales, ¿Qué tan importante es para ud. su **Autodesarrollo?**

Alto

Medio

Bajo

¡Gracias!

Agradecemos el tiempo invertido en nuestra encuesta. Haz click en siguiente para finalizar.



OPINIÓN DEL PARTICIPANTE

Con el fin de mejorar nuestros servicios de capacitación, le solicitamos calificar de la manera sincera y objetiva los siguientes aspectos de la capacitación recibida.

Datos de Clasificación

Nombre del curso:	Proveedor:
Duración:	Nombre del Facilitador:
Fecha: día / / Mes / / Año	

Marque con una "X" en la escala de calificación,

1= Pésimo 2= Malo 3= Regular 4: Muy Bueno 5= Excelente

FACILITADOR

Los objetivos de la capacitación fueron explicados con claridad:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
El conocimiento demostrado por el facilitador puede catalogarse de:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
La información fue presentada de manera clara, comprensible y profesional:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
El facilitador tuvo buena disposición para aclarar sus dudas e inquietudes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
La puntualidad del facilitador fue:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Cómo consideraría al facilitador para que le brindara otra capacitación:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

SOBRE LA METODOLOGÍA Y RECURSOS UTILIZADOS

Los métodos de enseñanza utilizados a lo largo de la actividad (exposiciones, discusiones, dinámicas de grupos, demostraciones, etc) fueron:								
La utilización de los medios audiovisuales fue (videos, presentaciones, etc.):								
Las prácticas utilizadas durante la actividad fueron:								
La presentación y el diseño del material utilizado y/o entregado se ajustaron a los objetivos de la actividad:								

SOBRE LA ACTIVIDAD EN GENERAL

La manera en que esta capacitación se le impartió fue efectiva para su aprendizaje								
El tiempo de duración le permitió adquirir los conocimientos necesarios								
Las condiciones del espacio físico (salón, mesas, sillas, aire acondicionado, iluminación) donde recibió la capacitación lo calificaría como:								
La calidad de la alimentación brindada la calificaría como:								

Comentarios y sugerencias adicionales

¡Muchas Gracias por su opinión!

CARTA COMPROMISO DEL PARTICIPANTE

Yo (nombre colaborador) _____, con número de Colaborador _____ que actualmente me desempeño en el puesto de _____, de la Unidad _____.

Me comprometo a:

Devolver o autorizo a que sea cobrado de mis prestaciones laborales, la suma de **L.2,300.00** invertidos en el **Programa de Capacitación para Líderes de la Subgerencia de Cobro Administrativo** tomado por mi persona en caso de:

1. Separarme de la empresa en los siguientes 12 meses a la fecha de haber recibido la capacitación, la cual inicia ___/___/____. (dd/mm/aa)
2. Por inasistencia injustificadas del más del 20% del tiempo total de duración del mismo.
3. Por incumplimiento con las asignaciones académicas y que repercutan en la falta de aprovechamiento.

Firma: _____

Fecha: _____