



**FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**PLAN DE CARRERA PROFESIONAL EN STARTEK
HONDURAS BAJO LA METODOLOGÍA 9-BOX-GRID**

SUSTENTADO POR:

**CARMEN ALEJANDRA MEZA ALVARADO
IRVIS JAVIER PINEDA CUELLAR**

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

**MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL Y HABILIDADES
DIRECTIVAS, MÁSTER EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

SAN PEDRO SULA, CORTÉS HONDURAS, C.A.

ENERO, 2024

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTORA

ROSALPINA RODRÍGUEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO NACIONAL

JAVIER ABRAHAM SALGADO LEZAMA

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DIRECTORA NACIONAL DE POSTGRADO

ANA DEL CARMEN RETTALLY VARGAS

**PLAN DE CARRERA PROFESIONAL EN STARTEK
HONDURAS BAJO LA METODOLOGÍA 9-BOX-GRID
TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL Y HABILIDADES
DIRECTIVAS, MÁSTER EN DIRECCIÓN DE RECURSOS
HUMANOS**

ASESOR

MIRNA ISABEL RIVERA

MIEMBROS DE LA TERNA:

-

DERECHOS DE AUTOR

© Copyright 2024
Carmen Alejandra Meza Alvarado
Iris Javier Pineda Cuellar

Todos los derechos son reservados.



FACULTAD DE POSTGRADO

PLAN DE CARRERA PROFESIONAL EN STARTEK HONDURAS BAJO LA METODOLOGÍA 9-BOX-GRID

PRESENTADA POR:

**Carmen Alejandra Meza Alvarado
Irvis Javier Pineda Cuellar**

Resumen

El estudio realizado en Startek Honduras abordó la gestión de Recursos Humanos con un enfoque particular en el desarrollo profesional de los colaboradores. Se implementó un plan estratégico para crear una sólida estructura de carrera profesional, utilizando herramientas como el 9-box-grid y la creación de líneas de sucesión. El análisis se centró en 91 colaboradores, evaluando sus habilidades, desempeño y potencial. Los resultados proporcionaron información valiosa para diseñar planes de carrera que impulsarán el desarrollo profesional dentro de la empresa, mejorando la retención de talento y asegurando una transición efectiva en roles clave. Este enfoque integral en la gestión de recursos humanos busca fortalecer la organización y maximizar el rendimiento de sus colaboradores.

Palabras Claves: Recursos Humanos, desarrollo profesional, 9-box-grid, plan de carrera profesional, líneas de sucesión.



GRADUATE SCHOOL

**PROFESSIONAL CAREER PLAN IN STARTEK HONDURAS
UNDER THE 9-BOX-GRID METHODOLOGY**

**Carmen Alejandra Meza Alvarado
Irvis Javier Pineda Cuellar**

Abstract

The study conducted at Startek Honduras addressed Human Resources management with a specific focus on the professional development of employees. A strategic plan was implemented to create a robust professional career structure, utilizing tools such as the 9-box grid and the establishment of succession lines. The analysis centered on 91 employees, evaluating their skills, performance, and potential. The results provided valuable information to design career plans that would drive professional development within the company, enhancing talent retention and ensuring an effective transition in key roles. This comprehensive approach in human resources management aims to strengthen the organization and maximize the performance of its employees.

Keywords: Human Resources, professional development, 9-box grid, professional career plan, succession lines.

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mi familia:

A mi papá, Roberto, por exigir siempre la excelencia y la superación.

A mi mamá, Claudia, por mostrarme que nunca es tarde para cumplir nuestras metas.

A mis hermanos, Roberto y Arlene, por los momentos de risas y desahogo en este proceso de estudio.

A mi abuela Tita, quien ya no se encuentra con nosotros, quien estaría orgullosa de este logro.

Y, sobre todo, a Dios, quien nos brinda de su gracia y sabiduría para ser mejores personas.

– Carmen Meza

DEDICATORIA

En este trabajo de muchos sacrificios a mis hermanas Dunia Romero y Jeimy Lara, luces de mi huella. Dedicado a ellas, con amor sincero, cada palabra.

– Javier Cuellar

AGRADECIMIENTO

A los catedráticos de postgrado, por su dedicación al aprendizaje y transmitir sus conocimientos.

A la universidad, por contribuir a nuestra formación profesional durante estos años.

A Startek Honduras y al director de Recursos Humanos, por su apertura a compartir la información para esta investigación y permitir realizar esta propuesta.

– Carmen Meza

AGRADECIMIENTO

A Greacy Pineda, la precursora de esta aventura, Aurora Gómez la profesional que más admiro, mis compañeras de postgrado Elda, Vanessa y Delmy por su soporte durante gran parte de este proceso.

A la Doctora Mirna Rivera y la Master Sonia Guzmán, por su tiempo, paciencia y apoyo.

– Javier Cuellar

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	18
1.1 INTRODUCCIÓN	18
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	19
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	21
1.4 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	22
1.5 PLANTEAMIENTO.....	23
1.6 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	23
1.7 OBJETIVOS DEL PROYECTO	23
1.7.1 OBJETIVO GENERAL.....	23
1.7.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	23
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	24
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	25
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	25
2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO.....	25
2.1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO	28
2.1.3 FODA.....	29
2.2 CONCEPTUALIZACIÓN.....	29
2.3 INSTRUMENTOS.....	32
2.3.1 OPR (Organization & People Review) ABInbev	32
2.3.2 NINE BOX GRID.....	33
2.3.3 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	37
2.3.4 GUÍA DE ENTREVISTA.....	38
2.4 TEORÍAS DE SUSTENTO	38
2.4.1 BASES TEÓRICAS.....	38
2.4.2 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS	39
2.5 MARCO LEGAL.....	39
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	40
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA	40
3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA	41

3.1.2	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS CATEGORÍAS.....	42
3.1.3	HIPÓTESIS.....	44
3.2	ENFOQUE Y MÉTODOS.....	44
3.3	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	45
3.3.1	POBLACIÓN.....	45
3.3.2	MUESTRA	46
3.3.3	TÉCNICAS DE MUESTREO	48
3.4	TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS.....	48
3.5	FUENTES DE INFORMACIÓN	49
3.5.1	FUENTES PRIMARIAS	49
3.5.2	FUENTES SECUNDARIAS	51
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS		53
4.1	INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	53
4.2	RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS.....	53
4.2.1	ENTREVISTA.....	53
	Edades	53
	Grado académico	54
	Logros obtenidos.....	55
	Experiencia previa	56
	Antigüedad.....	57
	Aspiración Laboral.....	57
	Roles Aspirados	58
	Responsabilidades profesionales	59
	Fortalezas y oportunidades	60
	Apoyo por parte de la organización.....	61
	Net Promoter Score (NPS).....	62
4.2.2	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	63
4.2.3	ANÁLISIS CUALITATIVO	64
4.2.4	ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DE TALENTO NINE-BOX-GRID.....	65
	Matriz de Talento de Startek SAHO.....	66
	Matriz de Talento de Startek TEHN	67

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	69
5.1 CONCLUSIONES	69
5.2 RECOMENDACIONES.....	69
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....	71
6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA.....	71
6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	71
6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA	71
6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO.....	71
6.4.1 DESCRIPCIÓN	71
6.4.2 DESARROLLO	73
Fase 1: Planeación.....	73
Fase 2: Entrevistas, tabulación de los datos y análisis de la información.....	74
Fase 3: Análisis de la información y creación de los planes.....	75
Fase 4: Resultados y seguimiento	87
6.5 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN	89
6.6 PRESUPUESTO.....	90
6.7 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA	
91	
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	94
ANEXOS	97
Anexo 1 – Formato de entrevista de “Conversación de Carrera”	97
Anexo 2 – Formato de Contrato de desempeño	97
Anexo 3 – Invitación al lanzamiento de la plataforma y el plan de desarrollo de carrera.	98
Anexo 4 – Socialización de los planes de carrera y plataforma de aprendizaje en línea.	98
Anexo 5 – Guia de entrevista	99
Anexo 6 – Carta de autorización de la empresa	101
GLOSARIO	102

Índice de Tablas

Tabla 1: Porcentajes de rotación de líderes en TEHN 2022-2023.....	20
Tabla 2: Porcentajes de rotación de líderes en SAHO 2022-2023.....	20
Tabla 3: Tabla de congruencia metodológica.	41
Tabla 4: Operacionalización de las categorías para el plan de carrera de Startek Honduras.....	42
Tabla 6: Cantidad de supervisores por cada línea de negocio.	46
Tabla 7: Calificaciones obtenidas por los colaboradores en la evaluación del desempeño.....	63
Tabla 8: Cronograma de Implementación.....	89
Tabla 9: Presupuesto	90
Tabla 10: Concordancia Capítulo I & II	91
Tabla 11: Concordancia Capítulo III-VI.....	92

Índice de Figuras

Figura 1: Escala de plan de carrera de propuesta de desarrollo de carrera en el sector farmacéutico en Bogotá.	26
Figura 2: Resultados de la aplicación del 9-box-grid en empresa financiera en Brasil.	27
Figura 3: Ubicación de los colaboradores evaluados dentro del 9-box-grid en la empresa del sector financiero de Brasil.	27
Figura 4: Análisis FODA	29
Figura 5: Sistema de desarrollo de carrera.	31
Figura 6: Clasificación del talento en ABInbev.	33
Figura 7: Definiciones de las calificaciones de ABInbev.	33
Figura 8: Nine-Box-Grid, Matriz de Talento. Cuadrícula de evaluación de rendimiento y el potencial.	34
Figura 9: 9-box-grid ayuda a dividir al talento de la organización en categorías.	36
Figura 10: Enfoque y métodos de la investigación para el plan de carrera de Startek Honduras.	44
Figura 11: Estructura organizacional del área operativa general.	47
Figura 12: Estructura organizacional básica del departamento de operaciones.	48
Figura 13: Guion de la entrevista semiestructurada.	49
Figura 14: Ejemplo de contrato de desempeño.	51
Figura 15: Pasos para la recolección de los datos.	53
Figura 16: Gráfica Edades de Entrevistados	54
Figura 17: Gráfica Grado Académico de Entrevistados	54
Figura 18: Gráfica Logros Obtenidos de Entrevistados.	55
Figura 19: Gráfica Experiencia Laboral Previa de Entrevistados.	56
Figura 20: Gráfica Antigüedad en Startek de Entrevistados.	57
Figura 21: Gráfica Tiempo aspiracional de Entrevistados.	57
Figura 22: Gráfica Rol Aspiracional de Entrevistados	58
Figura 23: Gráfica Responsabilidades Profesionales de Entrevistados	59
Figura 24: Gráfica Fortalezas y oportunidades de Entrevistados	60
Figura 25: Gráfica Apoyo por parte de la empresa a solicitud de Entrevistados.	61
Figura 26: Gráfica NPS de Entrevistados	62

Figura 27: Distribución de los cuadrantes en la Matriz de Talento	66
Figura 28: Posiciones de línea de Sucesión	73
Figura 29: Posiciones claves identificadas para Startek Honduras.....	74
Figura 30: Cronograma de conversaciones de carrera.....	75

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

La gestión de talento humano no es un concepto nuevo, sobre todo en las empresas altamente competitivas. En los últimos años, el mundo laboral ha crecido de manera acelerada, sin dejar de tomar en cuenta los cambios en las dinámicas de trabajo, lo cual ha creado la necesidad de capacitar al personal para empezar a cubrir los nuevos puestos de trabajo que van surgiendo o aquellos que pasan a estar vacantes debido a la rotación de personal, sobre todo en puestos clave.

Con cada nueva generación que surge, nuevas jubilaciones lo hacen también, por otra parte, otros grupos renuncian, lo que ocasiona una constante rotación en los esquemas laborales, siendo este último la tendencia en los últimos 3 años. Este movimiento ha sido nombrado como “La gran Renuncia” impulsada principalmente por la pandemia del Covid-19 (Kettler, Kuzior, & Ra, b, 2022), término acuñado por el psicólogo y profesor Anthony Klotz de Texas A&M University y hace referencia al fenómeno de la renuncia de un gran volumen de profesionales de diversos sectores a nivel mundial. Si es verdad que el sector de la salud fue el más afectado, también impactó a las áreas técnico-industriales, turismo y empresas de tercerización de procesos o servicio al cliente (Jiskrova, 2022); Startek Honduras pertenece a este último sector.

La Gran Renuncia ha impactado a Startek Honduras por lo que la empresa ha implementado la gestión de talento en búsqueda de estrategias para cubrir esas plazas vacantes debido a la rotación por medio de promociones internas, sin embargo, se ha encontrado con el obstáculo de no contar con el personal capacitado dentro de su organización con el conocimiento necesario para promover o reubicarlos en las áreas de necesidad. Debido a esto, el departamento de Recursos Humanos (RRHH) ha propuesto la creación de un proyecto de desarrollo de carrera, utilizando el método de 9-box-grid para identificar al personal con alto potencial y desempeño para entrenarlo y crear líneas de sucesión sólidas para la ágil cobertura de futuras plazas disponibles.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Startek fue fundada en 1987 bajo el nombre de StarPak en Greenley, Colorado y es una compañía transnacional de externalización de procesos empresariales o “Business Process Outsourcing” (BPO) ubicada alrededor de cinco continentes. Inicio como una empresa de embalaje contratada para empacar las primeras versiones de los procesadores de texto de Microsoft y posteriormente se expandió para proporcionar soporte al cliente para el producto. (Gautrey, 2023)

Startek junto con Aegis, una empresa transnacional dedicada a las soluciones comerciales de subcontratación para corporaciones globales en los sectores de telecomunicaciones y otros, anunciaron que habían firmado un acuerdo definitivo relacionado con una transacción estratégica para crear un negocio combinado de escala significativa. Esto vino a crear un cambio en la diversificación de los servicios de la compañía y aumento de su alcance alrededor del globo. Hoy en día, la compañía cuenta con más de 45.000 empleados repartidos a través de los 54 campus a nivel mundial, incluyendo sus dos sedes en Honduras: Sitio SAHO ubicado en San Pedro Sula, fundado en 2011, con más de 600 empleados y Sitio TEHN localizado en Tegucigalpa, establecido en 2013, y que cuenta con alrededor de 1400 empleados. (Kelly Hilton, 2018)

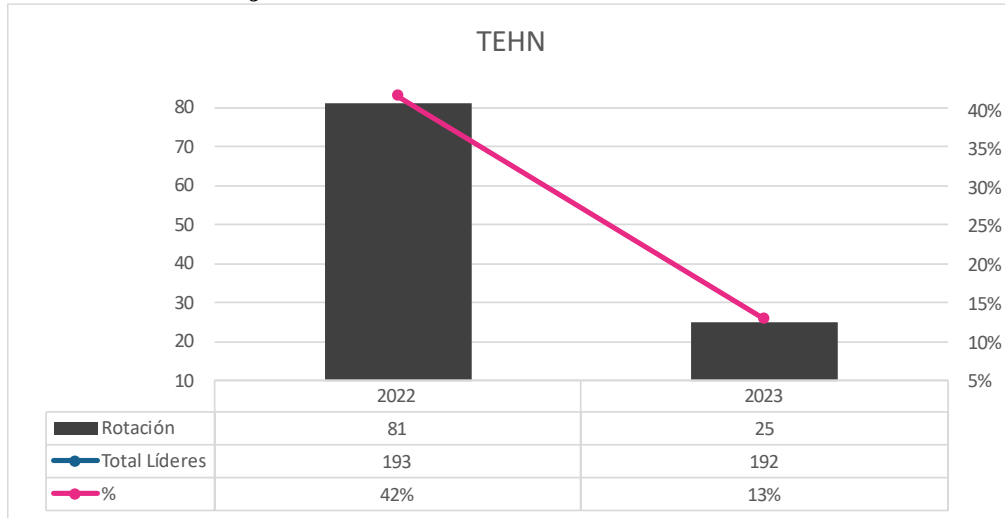
En la actualidad, Startek Honduras enfrenta importantes desafíos en la identificación y ocupación de roles estratégicos en la empresa. Estos desafíos se derivan de la carencia de un sistema de gestión de talento efectivo, al cual nos referiremos en adelante como: Plan de sucesión. La ausencia de este ha dado lugar a una serie de problemas que impactan significativamente en la eficiencia y efectividad de la organización.

Debido a esto y, al mismo crecimiento del negocio, ha aumentado la cantidad de promociones internas, sin embargo, esto se ha convertido en un problema pues la empresa no cuenta con líneas de sucesión y el personal actual no se encuentra lo suficientemente capacitado para cubrir las vacantes. En años posteriores a la pandemia, la empresa tuvo diversos intentos de preparar a los futuros líderes de la organización, pero la falta de seguimiento y recursos limitó esos programas hasta que, finalmente, desaparecieron por completo.

En los últimos dos años, la rotación del personal en puestos claves de Startek Honduras ha incrementado exponencialmente a nivel nacional debido a la gran competencia de industrias del mismo tipo. La rotación de liderazgo a nivel nacional en los años 2022-2023 es de un 60%, siendo la ciudad de San Pedro Sula la sede con el mayor porcentaje de salidas en comparación a su tamaño.

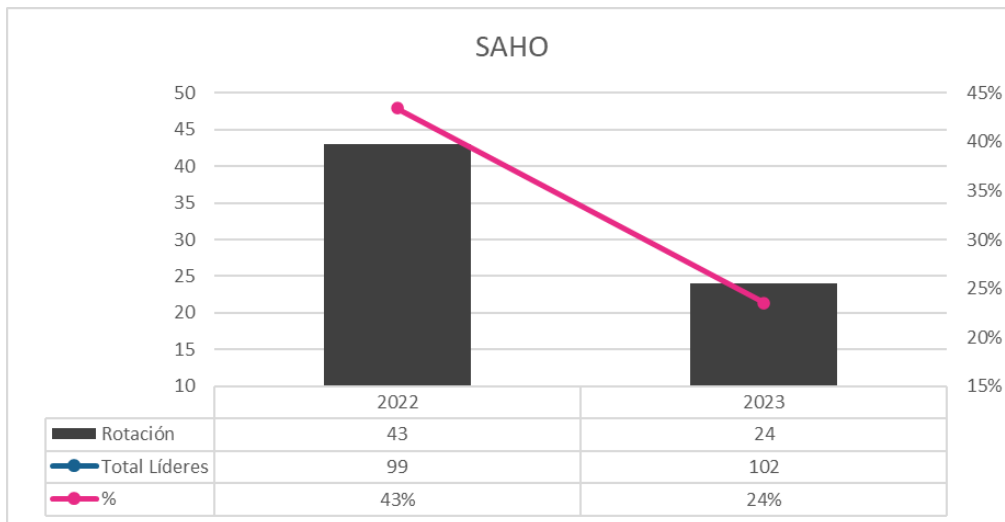
A la rotación, hay que sumar el constante crecimiento de la cartera de clientes, lo que implica constante contratación de líderes para mantener el negocio bajo los estándares establecidos.

Tabla 1: Porcentajes de rotación de líderes en TEHN 2022-2023



(Fuente: Elaboración propia)

Tabla 2: Porcentajes de rotación de líderes en SAHO 2022-2023



(Fuente: Elaboración Propia)

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

El problema central que enfrenta Startek Honduras radica en la falta de un sistema de gestión de talento, es decir, una línea sucesión efectivo que facilite la identificación, desarrollo y retención del talento interno. Como resultado de esta carencia, se han identificado los siguientes problemas específicos:

a) Limitada Visibilidad del Talento Disponible

La ausencia de una línea Sucesión ha llevado a Startek Honduras a tener una visibilidad limitada sobre el talento interno disponible en la organización. Esto dificulta la identificación de individuos con las habilidades y capacidades necesarias para ocupar roles estratégicos.

b) Posibles Fichajes no Adecuados

Debido a la limitada visibilidad de talento interno y la promoción de individuos que pueden carecer del conocimiento o habilidades necesarios para cumplir con los requerimientos necesarios de estos roles, lo que resulta en una falta de eficacia y eficiencia en la organización, puesto que la principal medida que se toma es regresar al colaborador a su rol anterior, ya que interinamente se estaba probando en la plaza e intentar con uno nuevo, este proceso se ejecuta dos veces a nivel interno por lo que Startek al no encontrar candidatos aptos, en ocasiones se ve obligada a realizar reclutamiento externo para cubrir puestos clave.

c) Incremento en los Costos de Entrenamiento y Curvas de Aprendizaje

La contratación de personal externo no solo implica costos adicionales en términos de reclutamiento, sino también en la capacitación y desarrollo de estos nuevos empleados para adaptarse a la cultura y requerimientos de Startek. Esto no solo resulta en costos financieros más altos sino también en curvas de aprendizaje prolongadas que pueden afectar la productividad.

d) Descontento entre los Miembros del Personal

El poco crecimiento profesional reflejado en sus áreas debido a la falta de un plan de carrera eficiente ha generado descontento entre los miembros del personal de diferentes departamentos. Esto puede tener un impacto negativo en el clima laboral, la productividad y la retención de empleados.

En resumen, la falta de un sistema de gestión de talento efectivo (línea sucesión) en Startek ha dado lugar a una serie de desafíos que afectan la identificación, desarrollo y ocupación de roles

estratégicos en la organización. Estos problemas tienen un impacto directo en la eficiencia, efectividad y satisfacción de los empleados, lo que subraya la importancia de abordar este problema en el presente proyecto.

1.4 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Startek Honduras en 2022 experimentó una pérdida sustancial de más del 60% de su personal de liderazgo, según el reporte “HR211” desde el sistema LAWSON de la empresa y “HR Master Report” de ORACLE en lo que va del 2023, la rotación de líderes ha sido del 55% y continúa creciendo. Esta rotación masiva ha llevado a ambas sedes de la compañía, SAHO en San Pedro Sula y TEHN en Tegucigalpa, a aumentare los procesos de promoción interna para llenar las vacantes libres por la partida de líderes clave. Sin embargo, se ha observado que la mayoría de los candidatos internos carecen del conocimiento necesario y la experiencia mínima requerida para cumplir con las exigencias del puesto y de la compañía, lo que ha resultado en un deficiente desempeño de estos en las posiciones de liderazgo. Muchos de los candidatos no comprenden las responsabilidades inherentes a los puestos a los que aspiran, y carecen de las habilidades técnicas esenciales para desempeñar sus funciones de manera efectiva y ágil.

En respuesta a esta problemática, se le plantea a la empresa iniciar un proyecto de desarrollo de líneas de sucesión y de carrera basados en el desempeño y el potencial de liderazgo, utilizando un método de evaluación de desempeño y medición de capacidades. El objetivo es establecer líneas de sucesión y garantizar que la organización cuente con personal debidamente preparado a corto, mediano y largo plazo para ocupar posiciones de liderazgo disponibles en las áreas pertinentes. Por lo tanto, el problema principal radica en la necesidad de implementar un sistema de gestión de talento efectivo que permita la identificación, desarrollo y retención de líderes capacitados, con el fin de mejorar la estabilidad y eficiencia organizacional en Startek Honduras.

1.5 PLANTEAMIENTO

¿Cuál es el proceso por seguir para la implementación de una línea de sucesión en Startek?

1.6 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Se plantean las siguientes interrogantes para este proyecto de investigación:

- 1) ¿Cómo utilizar el sistema de medición para desempeño del personal basado en KPIs ponderado entre autoevaluación y evaluación superior para las líneas de sucesión?
- 2) ¿Cómo diseñar un proceso de colocación en líneas de sucesión para el personal según la clasificación obtenida en cuanto a su desempeño y potencial de liderazgo?
- 3) ¿Cómo diseñar un programa de desarrollo de carrera profesional para la capacitación del personal de Startek Honduras aplicando el método del 9-box-grid?

1.7 OBJETIVOS DEL PROYECTO

En esta sección, se detalla el objetivo principal y los específicos de la investigación.

1.7.1 OBJETIVO GENERAL

El objetivo general se establece bajo la premisa siguiente:

Implementar un plan de desarrollo profesional en Startek Honduras que permita la correcta clasificación de los colaboradores en categorías, con el fin de establecer líneas de sucesión y de carrera basados en su desempeño y potencial de liderazgo.

1.7.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Utilizar el sistema de medición para desempeño del personal basado en KPIs ponderado entre autoevaluación y evaluación superior para la creación de líneas de sucesión y planes de carrera.
2. Diseñar un proceso de colocación en líneas de sucesión para el personal según la clasificación obtenida en cuanto a su desempeño y potencial de liderazgo.

3. Diseñar un programa de desarrollo de carrera profesional para la capacitación del personal de Startek Honduras.

1.5 JUSTIFICACIÓN

Esta investigación establece una gran importancia en virtud de la necesidad de diseñar un sólido plan de sucesión profesional que habilite la formación y promoción del personal actual en Startek Honduras, específicamente hacia roles de liderazgo. Esta preocupación surge como consecuencia de las plazas vacantes generadas por la rotación masiva de empleados. Además, la investigación busca identificar las necesidades de capacitación del personal, permitiendo la creación de una jerarquía de competencias que servirá como base para establecer líneas de sucesión, priorizando el desempeño y el potencial de liderazgo como criterios fundamentales.

La Gestión de talento dentro de la organización es una rama completamente nueva, por lo que existe también la necesidad de implementar herramientas y métodos para poder identificar las áreas de oportunidad dentro de este proceso.

Además, crear líneas de sucesión conlleva a otros beneficios como:

1. Identificar las posiciones clave dentro de la organización y sus posibles candidatos, conociendo así cuáles son las características que las definen para futuras gestiones.
2. Mantener y mejorar exponencialmente en el desempeño de los equipos y de forma individual también.
3. Fortalecer el crecimiento en los departamentos y su retención de personal a largo plazo.
4. Situación de líderes capacitados en roles adecuados en el momento oportuno, alineando las capacidades con las necesidades del momento.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presenta el análisis sobre la situación actual, el análisis del macroentorno, el microentorno, la situación interna y el sustento teórico de la investigación más las variables, herramientas y técnicas a utilizar para diseñar un programa de desarrollo de carrera basado en el desempeño, potencial de liderazgo y líneas de sucesión.

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

Como se ha señalado previamente, la gestión del talento y los planes de desarrollo profesional no son conceptos novedosos; sin embargo, en la actualidad, han cobrado una creciente importancia como estrategias para formar a las nuevas generaciones de empleados y prepararlos para desempeñar roles cruciales, evitando la pérdida de conocimiento. Esta sección explorará el contexto de esta temática y las teorías que la respaldan.

Basándonos en un estudio reciente realizado en la industria de los centros de llamadas en Honduras, se ha identificado que la rotación de empleados es un desafío crítico. Según los datos estadísticos recabados, Startek experimenta una tasa de rotación de liderazgo del 60% anual, lo que afecta la estabilidad operativa y la calidad del servicio. Además, se observa que la mayoría de los empleados no perciben un claro camino de desarrollo en la organización, lo que ha llevado a una disminución en la moral y la motivación. Estos hallazgos subrayan la necesidad de una metodología eficiente para la gestión del talento, como el "9-box-grid," para retener y desarrollar a los empleados con mayor potencial y liderazgo.

2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

Estudios realizados por el Departamento de Comercio e Industria (Department of trade and industry – DTI) del Reino Unido, la Federación Europea de Contadores (European Federation of Accountants – FEE), y las revistas de Business Succession Planning (BSP) en Australia, Canadá, Finlandia y China, reportan que la planificación de sucesión es un problema a nivel global del cual existen muy pocos estudios.

También en Estados Unidos, los gobiernos de Henrico County en Virginia, Anaheim en California y Phoenix en Arizona, han implementado exitosamente planes de desarrollo de carrera

para capacitar a la siguiente generación de líderes y talento interno en sus respectivas organizaciones. Para esto es clave identificar al personal clave para las posiciones esenciales, estos deben de contar con un excelente rendimiento y potencial de liderazgo (Ip & Jacobs, 2006)

En la revisión de la literatura, la mayoría de los estudios encontrados sobre desarrollo de carrera empresarial se realizaron en países europeos, China, Estados Unidos y Canadá, sin embargo, existen investigaciones sobre el tema en algunas naciones de América Latina:

En la ciudad de Bogotá, en Colombia, una tesis del campo farmacéutico a hace mención que para el desarrollo de un plan de carrera es importante identificar cuáles son las fortalezas y las oportunidades del personal por medio de la evaluación de desempeño y que este está sujeto a una combinación de componentes como las competencias, formación, experiencias, habilidades y entre otros. En la propuesta, se identificaron los cargos y su escala en el área de mantenimiento, requisitos de formación, conocimientos técnicos, competencias y la descripción de los cargos, luego se utilizó el 9-box-grid para clasificarlos según el potencial y el desempeño. Con esa información, se asigna a mentores y el plan de estudio para desarrollar al personal para un nuevo rol (Laverde Rodriguez, Salamanca Ruiz, & Atehortua, 2018).

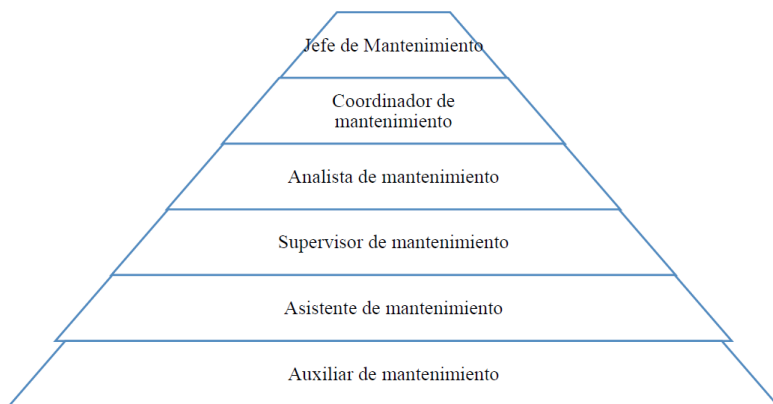


Figura 1: Escala de plan de carrera de propuesta de desarrollo de carrera en el sector farmacéutico en Bogotá.

Fuente: (Laverde Rodriguez, Salamanca Ruiz, & Atehortua, 2018)

En Chile, un ensayo mencionó que los planes de desarrollo de carrera son una estrategia clave a nivel empresarial, pues implica un beneficio para el personal y una permanencia para la organización, ya que otorga valor agregado y ventajas competitivas. (Muñoz Montenegro, 2015)

En Brasil se realizó un estudio en una empresa del sector financiero, donde se evaluó el desempeño de cinco empleados en el departamento de ventas y crédito personal utilizando la herramienta 9-Box-Grid. Por medio de esa evaluación, se logró crear un panorama imparcial y asertivo del personal para la línea de sucesión identificando quienes estaban listos para ser promovidos, asignarles nuevos retos, ser reubicados o despedidos. (Ferreira da Costa, Rituay Trujillo, Campos Trigoso, & De Oliveira, 2019)

Colaborador	Potencial (y)	Clasificación en la matriz
1	Alto	Futuros Líderes
2	Bajo	Iceberg
3	Medio	Miembros Clave
4	Medio	Profesionales Confiables
5	Medio	Dilema

Figura 2: Resultados de la aplicación del 9-box-grid en empresa financiera en Brasil.

Fuente: (Ferreira da Costa, Rituay Trujillo, Campos Trigoso, & De Oliveira, 2019)



Figura 3: Ubicación de los colaboradores evaluados dentro del 9-box-grid en la empresa del sector financiero de Brasil.

Fuente: (Ferreira da Costa, Rituay Trujillo, Campos Trigoso, & De Oliveira, 2019)

2.1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

En Honduras funcionan 47 empresas de tercerización de servicios, también conocidos como “call centers”, que generan más de 17 mil empleos, de ese total, el 70% están en Altia. (Baquedano, 2023).

Factores Políticos: Han surgido diversos cuestionamientos para con el Gobierno Hondureño, ya que debido a las últimas reestructuraciones aprobadas en las leyes laborales, han habido impactos en la inversión extranjera, tal como lo menciona un estudio realizado por el Banco Central BCH donde revela que la Inversión Extranjera Directa en Honduras cayó el 39,2 por ciento en el primer trimestre de 2023, al compararse con el mismo periodo del año anterior, hasta llegar a 208,7 millones de dólares. (La Tribuna, 2023)

Factores Económicos: Fluctuaciones en la tasa de cambio del lempira hondureño frente al dólar estadounidense, lo que podría afectar la rentabilidad de la empresa, así mismo, incrementos en los costes de vida de la población hondureña, considerando que se registró una inflación del 0.50% en el mes de agosto de este año. (BCH, 2023)

Factores Sociales y Culturales: Un aumento en la preferencia de la población hondureña por empleos mejor remunerados y con oportunidades de desarrollo, así mismo los rankings de empresas más atractivas para trabajar que constantemente están encabezando las listas, sobre todo en la ciudad industrial San Pedro Sula, lo que podría influir en la capacidad de la empresa para atraer y retener talento. (GPTW, 2022)

Competencia: La entrada de nuevas empresas de call center en el mercado hondureño, compitiendo por los mismos recursos y empleados talentosos, lo que destaca la importancia de la metodología 9-Box-Grid para atraer y retener a los mejores.

Clientes: Clientes extranjeros que exigen una calidad de servicio excepcional y personal de call center altamente capacitado, lo que motiva a la empresa a centrarse en el desarrollo de habilidades y el talento.

Recursos Humanos: Identificación de empleados con un alto potencial de liderazgo y habilidades sobresalientes, a quienes se prioriza para la capacitación y el desarrollo con el fin de prepararlos para roles de liderazgo. Esto también incurre en la identificación de puestos de trabajo claves para la organización.

Operaciones Internas: La empresa ha actualizado su infraestructura tecnológica para rastrear y recompensar de manera más efectiva los KPI relevantes para la metodología 9-Box-Grid, permitiendo una toma de decisiones más precisa en la gestión del talento.

2.1.3 FODA

A continuación, se detalla el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.



Figura 4: Análisis FODA

Fuente: Elaboración Propia

2.2 CONCEPTUALIZACIÓN

La gestión del talento se ha desarrollado a lo largo de los años como una disciplina que se centra en la atracción, desarrollo y retención de empleados de alto rendimiento en cada uno de los departamentos de una empresa. En el contexto de la industria de los centros de llamadas como lo es Startek Honduras, la gestión del talento se enfoca en identificar y cultivar líderes internos y empleados con habilidades excepcionales en servicio al cliente. La metodología "9-Box-Grid" es una herramienta estratégica que ayuda a evaluar el desempeño y el potencial de los empleados, permitiendo la identificación de individuos que pueden ocupar roles clave en la organización.

Esta metodología se basa en la combinación de calificaciones de desempeño actual y potencial de liderazgo, y su definición actualmente aceptada es la que establece que las personas se ubican en una de las nueve celdas del cuadro en función de estas evaluaciones.

1. **NINE BOX GRID (9-BOX-GRID):** El 9-Box-Grid es una herramienta de gestión del talento que mapea una comprensión clara de las fortalezas y oportunidades del capital humano de una organización al examinar su desempeño en comparación con su potencial. Los resultados de esta actividad pueden descubrir de manera efectiva quiénes son los mejores sucesores, lo que finalmente identifica a las personas de alto potencial y alto rendimiento. (Martín, 2015)
2. **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO:** La Evaluación de desempeño es una apreciación sistemática de como cada persona se desempeña en un puesto de trabajo y su potencial de desarrollo en un futuro. Es situacional, varía de una persona a otra y depende de factores condicionantes que influyen en su evaluación (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2020).
3. **PERSONA DE ALTO POTENCIAL (HIPO):** Se le conoce como personas de alto potencial (high potential – high performance) a aquellas que superan de manera constante y significativa los retos en variedad de entornos y circunstancias. Mientras logran estos niveles superiores de desempeño, muestran comportamientos que reflejan la cultura y los valores de la empresa de forma ejemplar. Además, tienen una gran capacidad para crecer y tener éxito a lo largo de sus carreras dentro de una organización, de manera más rápida y efectiva que sus compañeros. (Ready, Conger, & Hill, 2010)
4. **DESARROLLO DEL PERSONAL:** También se le puede llamar desarrollo de las personas y según Chiavenato su proceso consta de tres estratos superpuestos: la capacitación, el desarrollo de las personas y el desarrollo organizacional. Los primeros dos tratándose del aprendizaje individual y como estas se desarrollan, mientras que el ultimo es más complejo y extenso refiriéndose a como las organizaciones evolucionan ante el cambio y la innovación. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2020)
5. **LÍNEA DE SUCESIÓN:** Proceso institucional en el que se destacan roles cruciales dentro de la organización, se identifican individuos potenciales para participar en el programa, se los evalúa y, posteriormente, se seleccionan posibles sucesores para los ocupantes actuales

de esos roles clave. No se establece una fecha específica para la asunción de las nuevas responsabilidades. Para garantizar la eficacia del programa, se lleva a cabo un seguimiento de los participantes, proporcionándoles apoyo y asistencia para cerrar las brechas entre sus funciones actuales y las que podrían ocupar en el futuro. (Alles, 2009)

6. **PLAN DE CARRERA:** El Plan de carrera es la preparación de los empleados actuales para el ascenso a puestos clave. Consiste en la integración sistemática de una variedad de programas de gestión empresarial, desarrollo de empleados y recursos humanos (Baray, 2016). El plan de carrera es un proceso gradual y formal que se logra cuando las organizaciones consiguen integrar este proceso con otros programas de administración de personas como la evaluación de desempeño, la capacitación y el desarrollo y planificación de la administración de personas abarcando las necesidades de la organización y del personal, como se ejemplifica en la siguiente figura.

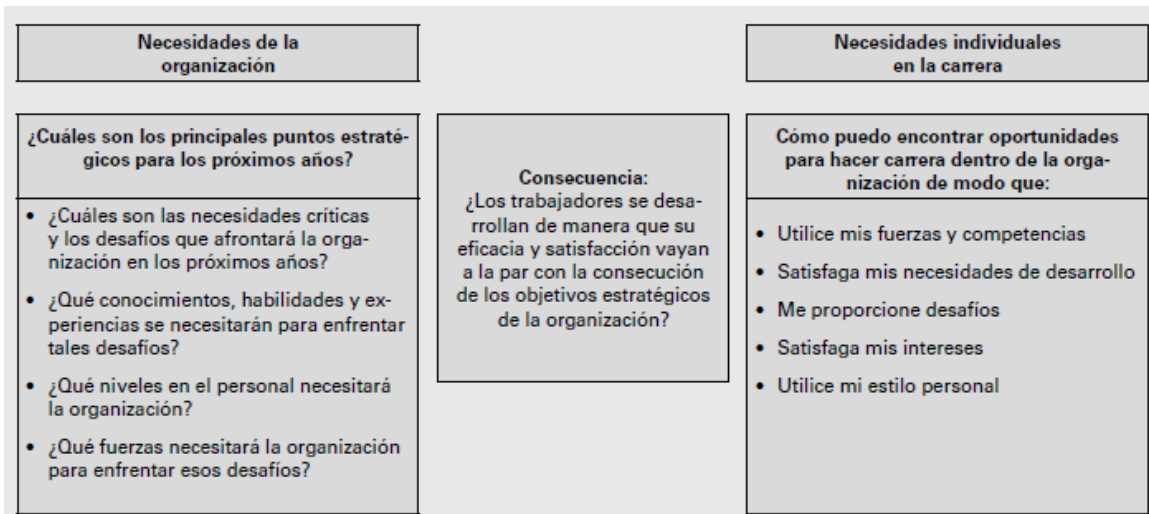


Figura 5: Sistema de desarrollo de carrera.

Fuente: (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009)

Cabe mencionar que entre más se conozcan las fortalezas y oportunidades del personal, más será el aprovechamiento de las habilidades de este. El objetivo del plan de carrera es nombrar, entrenar y preparar al individuo para que haga transición a otra posición sin irrumpir la dinámica del departamento a donde estará asignado. Para esto se puede utilizar varias herramientas, como ser el 9-box-grid el cual permite registrar información como el desempeño y las habilidades en una escala de tres puntos: bajo, medio y alto. (Ramstein Manpower & Personnel Flight, 2015)

7. **PUESTO DE TRABAJO:** Se define al puesto de trabajo como una entidad dentro de la organización y comprende una serie de responsabilidades que lo diferencian y destacan respecto a otros. La posición del trabajo en la estructura organizativa establece su nivel jerárquico, la relación de subordinación, los colaboradores a cargo y el departamento o división al que pertenece. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2020)
8. **PUESTO CLAVES DE TRABAJO:** Los puestos clave de trabajo son aquellos roles existen roles que resultan difíciles de sustituir, y esta dificultad no siempre está ligada a su posición jerárquica, sino más bien a la importancia de sus funciones y al impacto que generan en la organización debido a su contribución fundamental al negocio. (Ramirez Durán, 2023)
9. **CAPACITACIÓN:** La capacitación se define como el proceso para modificar sistemáticamente el comportamiento del personal para que alcancen los objetivos de la organización. Esta tiene relación con las habilidades y capacidades requeridas en el puesto en el que se encuentran y orientar a los empleados a para poder alcanzar el éxito (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009).

2.3 INSTRUMENTOS

En esta sección se explicarán cuáles serán los instrumentos utilizados por otras empresas y el que se empleará en la propuesta de programa de desarrollo de carrera profesional en Startek Honduras.

2.3.1 OPR (Organization & People Review) ABInbev

A continuación, se detalla el proceso de evaluación de desempeño de la empresa multinacional de bebidas alcohólicas y no alcohólicas ABInbev. En el cual podemos evidenciar similitudes al momento de distribuir a colaboradores en base a su desempeño. (ABInbev)

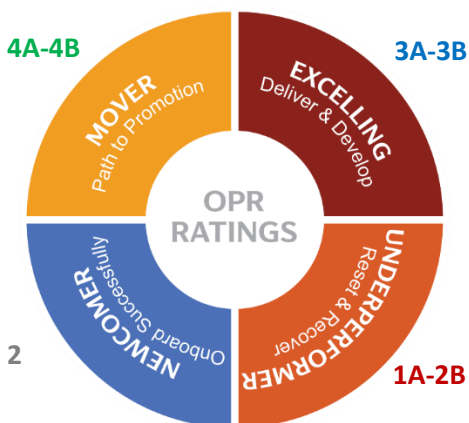


Figura 6: Clasificación del talento en ABInbev.

Fuente: (Manual de procesos internos de ABInbev)

VISION GENERAL CAMBIOS CLAVE EXPERIENCIA OPR COMUNICACIONES APÉNDICE

CHANGE 01 **Definiciones de calificación actualizadas**

NOMBRE	POTENCIAL	DEFINICIÓN	ACCIONES / NORMAS
MOVER Desarrollar para promoción	Potencial de promoción dentro de los próximos 2 años	Esta calificación representa un colaborador con potencial de promoción que: - Consistentemente sobresale o supera las metas y logra resultados superiores en el rol actual con un impacto de largo alcance - Demuestra fuertes capacidades de liderazgo y sirve como modelo a seguir para vivir nuestros 10 principios en las acciones diarias. - Expresa y persigue activamente objetivos claros de carrera y desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> Prepararlo para una promoción de una banda dentro de los siguientes 2 años. El Line Manager y People deben trabajar para identificar las habilidades críticas para desarrollar y la próxima posición No puede ser una calificación M más de 2 años seguidos sin promoción de banda
EXCELLING Entregar resultados y Desarrollar	Desempeño sólido que sobresale en su rol y se puede desarrollar en el nivel actual	Esta calificación representa un colaborador con desempeño sólido que: - Logra constantemente metas y entrega resultados en el nivel actual - Demuestra habilidades funcionales sólidas, con potencial para desarrollarlas aún más. - Demuestra capacidades de liderazgo con potencial para desarrollarlas aún más. - Fuerte embajador de la cultura de la Compañía. - Demuestra habilidades que se pueden desarrollar y retar para un crecimiento continuo.	<ul style="list-style-type: none"> Continuar desarrollando al colaborador dentro de la banda a través de: Dar desafíos adicionales en el rol actual Desarrollo en su expertis Movimientos laterales o cross funcionales/BU/Zona Promociones dentro de la banda (ej. VI-B a VI-A)
NEWCOMER Nuevo en la Compañía	Demasiado temprano para calificar	Esta calificación representa a los colaboradores que son nuevos en la Compañía y han estado en su rol por menos de 6 meses, por lo que no hay suficientes evidencias para evaluar con precisión su desempeño y potencial. Trabaje para incorporar al empleado y cree un plan de desarrollo sólido.g	<ul style="list-style-type: none"> Nuevo en la empresa: mantener en el rol Calificación si lleva menos de 6 meses en la Compañía
UNDERPERFORMER Recuperar o salir de la Compañía	Necesita mejorar en el rol actual	Esta calificación representa un colaborador con bajo rendimiento que: - Colaborador que no llega a sus metas o no entrega resultados al nivel actual, tienen un impacto limitado - Las capacidades de liderazgo demostradas son bajas y afectan negativamente a otros colaboradores - No toma medidas proactivas para obtener retroalimentación o desarrollar habilidades - Muestra poca o ninguna mejora en el desempeño o las capacidades de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> Recuperar el desempeño con un plan de recuperación y se vuelve a evaluar en 6 meses. Puede salir de la compañía si han tenido conversaciones continuas con el Line Manager sobre su bajo desempeño o si ha estado en un plan de mejora de desempeño y no se recuperó. Si es U (Underperformer) por segundo año consecutivo, debe salir de la compañía

Figura 7: Definiciones de las calificaciones de ABInbev.

Fuente: (Manual de procesos internos de ABInbev)

2.3.2 NINE BOX GRID

El 9-box-grid se utiliza para descubrir de manera efectiva quiénes son las personas más adecuadas para una posición, es decir, identifica a las personas de alto potencial y alto rendimiento (HIPO). Posteriormente, se hace la revisión de talento, se utiliza para medir el potencial junto con

el desempeño, colocándolos en los cuadrantes, luego se efectúan estrategias para diseñar planes de carrera para cada miembro del personal. (Ward & Jacobsen, 2011)

POTENCIAL	ALTO Tiene el potencial de progresar al siguiente puesto velozmente (y más allá).	D Mejor Desempeño Potencial	C Desempeño Fuerte	A Desempeño Estrella
		¿Nuevo o sin experiencia? ¿Puesto/Competencia incorrecta? ¿El potencial de liderazgo necesita desarrollo? ACCIONES: Evaluar si se encuentra en el puesto correcto. Identificar y abordar la raíz del problema sobre el desempeño. Invertir en el desarrollo.	¿El desempeño mejora constantemente? ¿Se adapta al cambio? ¿Se le reconoce como líder? ¿El potencial se ha realizado lo suficientemente rápido? ACCIONES: Coach para mejorar el desempeño. Usar asignaciones ampliadas. Buscar oportunidades de desarrollo.	Potencial realizado, listo o casi listo para ser exitoso en el siguiente nivel. ¿Ya actúa a la capacidad del siguiente nivel? ¿Es reconocido como un líder capaz y un modelo a seguir? ACCIONES: Ampliar las asignaciones para preparar para el siguiente nivel. Exposición ante jugadores clave. Enfocarse en el desarrollo para preparar para el siguiente nivel.
		G Desempeño cuestionable	E Desempeño sólido	B Desempeño fuerte
	MEDIO Tiene el potencial de avanzar al siguiente nivel.	¿Nuevo a sin experiencia? ¿Cuánto potencial de liderazgo? ¿Coaching? ¿Falta de confianza? ACCIONES: Evaluar si se encuentra en el rol correcto. Enfocarse en estimular a un más alto nivel de contribución y liderazgo. Adaptar el desarrollo para generar confianza y experiencia.	Valorado en este nivel y en este puesto. ¿Cuánto más tiene para dar? ¿Requiere desarrollo para estar listo para el siguiente nivel? ACCIONES: Coach para mejorar desempeño y desarrollar competencias. Considerar para un movimiento lateral. Alentar a realizar una mayor contribución.	Actúa como líder y modelo a seguir. Exhibe algunos comportamientos y competencias más allá de su posición actual pero no por completo. ACCIONES: Considerar un movimiento lateral. Ampliar las asignaciones para probar el potencial.
		I Bajo desempeño	H Desempeño cuestionable	F Desempeño sólido
		¿Sobre promovido? ¿No logró cambiar con la organización para enfrentar nuevos desafíos? ¿No se ha desarrollado? ACCIONES: Apoyar para mejorar el desempeño. Apoyar para una reasignación o reubicación.	Valorado a este nivel. ¿Está al límite de su capacidad profesional y de liderazgo? ¿Está paseando en el trabajo? ¿Lleva demasiado tiempo en el puesto? ACCIONES: Trabajar en mejorar el rendimiento en el puesto actual a corto plazo. Considerar un movimiento lateral.	Altamente valorado a este nivel y en su puesto actual. ¿Es visto como un líder en la disciplina profesional? ¿Ha alcanzado su potencial? ACCIONES: Asegurar el plan de retención en su lugar. Mantenga la experiencia a la vanguardia. Utilizarlo como coach para desarrollar sucesores.
	BAJO	MEDIO	ALTO	
	DESEMPEÑO			

Figura 8: Nine-Box-Grid, Matriz de Talento. Cuadrícula de evaluación de rendimiento y el potencial.

Fuente: (Ward & Jacobsen, 2011)

Cada cuadrante dentro del 9-box-grid, se puede dividir en las categorías detalladas a continuación:

- a. Futuro líder: tiene un potencial y desempeño alto, son considerados la mejor opción

para una línea de sucesión y posiciones más altas jerárquicamente.

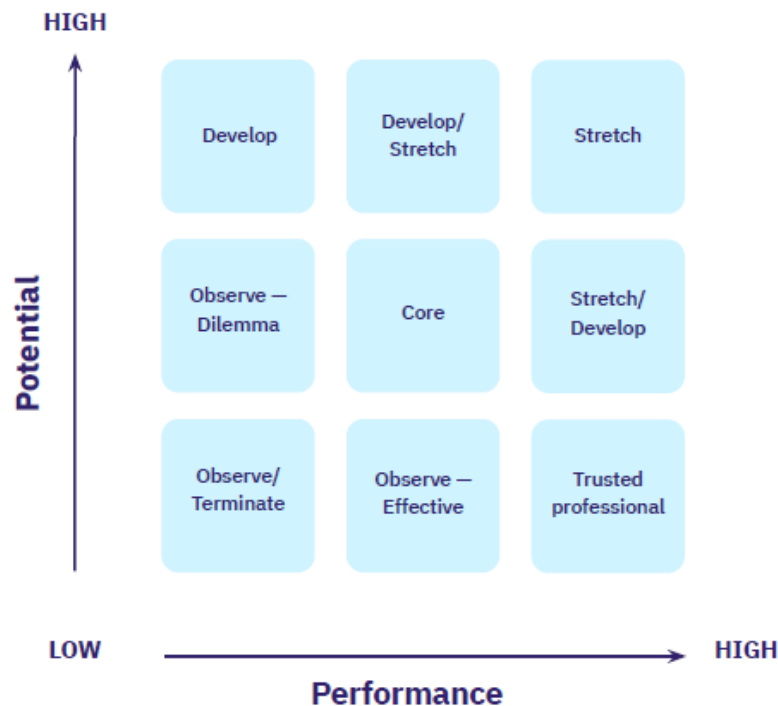
- b. Estrella en su área: Destaca en su área con un potencial medio y un desempeño alto, pero necesita fortalecer habilidades de liderazgo para asumir mayores responsabilidades.
- c. Futura estrella: es de alto potencial y con un potencial medio, requieren seguimiento y motivación.
- d. Enigma: Poseen un potencial alto, pero muestran un desempeño bajo. Tienen cualidades excepcionales para crecer en la empresa, pero su bajo rendimiento puede deberse a una mala colocación en el puesto o falta de motivación, entre otros factores.
- e. Profesional Clave: Con un potencial y desempeño moderados, estos profesionales son fundamentales para la empresa y tienen un futuro prometedor. Requieren motivación, más experiencia y formación para su desarrollo empresarial.
- f. Profesional Fiable: Aunque muestran un bajo potencial, su desempeño es alto. Son empleados productivos, pero carecen de habilidades para roles jerárquicos superiores. Con formación en habilidades blandas y liderazgo, podrían convertirse en perfiles destacados.
- g. Dilema: Tienen un potencial medio pero su desempeño es insatisfactorio. Pueden necesitar capacitación, tareas más motivadoras o un cambio de posición para mejorar su rendimiento, con soluciones diversas según cada caso.
- h. Eficiente: Con un potencial bajo y un desempeño medio, cumplen con su rol en la empresa, pero no se espera que asuman mayores responsabilidades o crezcan dentro de la organización.
- i. Talento en Riesgo: Son aquellos con bajo potencial y desempeño. Representan el perfil con peor evaluación, lo que requiere medidas inmediatas. Se establecen plazos para mejorar la situación, buscando aumentar su motivación; de no haber mejoras, se contempla la posibilidad de un despido.

En otras definiciones, el 9-Box-Grid es una herramienta de gestión del talento que consta de dos dimensiones clave: rendimiento y potencial. Estas dimensiones crean una cuadrícula con nueve casillas o cuadrantes, cada uno representando una categoría específica de empleados.

(van Vulpen, 2023)

- a. **Dimensión de Rendimiento:** Este eje evalúa el rendimiento actual de los empleados. Típicamente abarca desde bajo rendimiento hasta alto rendimiento. Los empleados se evalúan según sus logros, resultados y contribución general a la organización.
- b. **Dimensión de Potencial:** Este eje mide el potencial futuro de los empleados. Considera factores como habilidades, capacidades, cualidades de liderazgo y la probabilidad de avance o crecimiento dentro de la organización. Ayuda a identificar a individuos que podrían ser adecuados para roles de mayor nivel en el futuro.

Figura 9: 9-box-grid ayuda a dividir al talento de la organización en categorías.



Fuente: (van Vulpen, 2023)

La intersección de las dimensiones de rendimiento y potencial crea las nueve casillas o cuadrantes, cada uno representando una categoría diferente de empleados.

También el talento representado en las casillas se puede agruparen cinco categorías:

- Observar/Concluir: Rendimiento bajo con bajo potencial.
- Observar: Observar dilemas o ser observador efectivo.
- Desarrollar y confiar en profesionales: Empleados que destacan solo en un área del 9-Box-Grid.
- Rendimiento y potencial moderados a altos: El núcleo de la fuerza laboral.
- Estirar: Rendimiento alto con alto potencial.

Los nombres de estas categorías pueden variar según la organización, pero las etiquetas comunes incluyen "Talento Clave," "Talento Emergente," "Contribuidor de Alto Impacto," "Contribuidor Fundamental," "Experto/a," "Bien Ubicado/a," "Desempeño Potencial," "Desempeño Cuestionable" y "Bajo Rendimiento."

Las organizaciones utilizan el 9-Box-Grid para categorizar visualmente a su fuerza laboral, facilitando decisiones estratégicas relacionadas con el desarrollo del talento, la planificación de sucesiones y la gestión global de recursos humanos. La herramienta ayuda a identificar áreas de mejora, guiar el desarrollo profesional y asignar recursos de manera efectiva según el potencial actual y futuro de los empleados.

2.3.3 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Según Chiavenato, se define la evaluación del desempeño como “una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro.” (Chiavenato, Evaluación del Desempeño, 2007)

El método de evaluación de desempeño depende de la política de recursos humanos de la organización, esta puede atribuirse de las siguientes formas:

- a) Gerencial: que es cuando el gerente evalúa el desempeño del personal de su área, estableciendo el mismo los criterios de la evaluación.
- b) Propia persona: es cuando mismo colaborador se responsabiliza de su propio desempeño y su evaluación.
- c) Individuo y Gerente: es cuando el colaborador y el gerente del área llegan a un conceso

para la evaluación del desempeño. A esta también se le conoce como administración de objetivos (APO).

Startek Honduras lleva a cabo su evaluación del desempeño utilizando este último, estableciendo un conceso de los objetivos anuales y evaluando el desempeño por medio de una escala de Likert.

2.3.4 GUÍA DE ENTREVISTA

Las entrevistas serán de tipo exploratorio y semiestructurado. Estas se conducirán de manera presencial en las oficinas de Recursos Humanos de Startek San Pedro Sula y el idioma utilizado será el inglés según las políticas de la empresa.

2.4 TEORÍAS DE SUSTENTO

2.4.1 BASES TEÓRICAS

1. Teoría de Recursos Humanos: La teoría de Recursos Humanos enfatiza que los empleados son un recurso clave para el éxito de una organización. (Camilleri, 2016) Se reconoce que atraer y retener el talento adecuado, así como desarrollar sus habilidades y potencial, son esenciales para lograr un alto rendimiento organizacional. Esto respalda la adopción de una metodología como el "9-Box-Grid" para la gestión efectiva del talento.
2. Teoría Conductual: Las teorías conductuales, postulan que las conductas distinguen a los líderes de quienes no lo son. La implicación más importante de las teorías conductuales radica en el supuesto que una persona puede aprender a ser líder y desarrollar el liderazgo como una habilidad. (Cruz, 2020)
3. La metodología "9-Box-Grid" se relaciona con esta teoría al identificar y desarrollar líderes internos para un liderazgo conductual basado en sus capacidades y su desempeño.

2.4.2 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS

Estudios realizados por el Departamento de Comercio e Industria (Department of trade and industry – DTI) del Reino Unido, la Federación Europea de Contadores (European Federation of Accountants – FEE), y las revistas de Business Succession Planning (BSP) en Australia, Canadá, Finlandia y China, reportan que la planificación de sucesión es un problema a nivel global del cual existen muy pocos estudios. También en Estados Unidos, los gobiernos de Henrico County en Virginia, Anaheim en California y Phoenix en Arizona, han implementado exitosamente planes de desarrollo de carrera para capacitar a la siguiente generación de líderes y talento interno en sus respectivas organizaciones. Para esto es clave identificar al personal clave para las posiciones esenciales, estos deben de contar con un excelente rendimiento y potencial de liderazgo (Ip & Jacobs, 2006).

2.5 MARCO LEGAL

Actualmente en Honduras, no existe en Honduras una legislación que imponga o reglamento el desarrollo de carrera en Honduras, lo más cercano sería el Código de Trabajo de Honduras, que regula la relación entre el patrono y el trabajador, pero no ahonda en temas específicos.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

Este capítulo contiene la metodología de investigación a utilizar para el cumplimiento de los objetivos del desarrollo de programa de desarrollo de carrera. También define el enfoque, diseño, métodos y técnicas para recolectar la información relevante al problema de investigación planteado.

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

En esta sección se bosqueja los elementos que comprenden la investigación para generar una coherencia y posibilite la congruencia de este estudio.

3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA

A continuación, se presenta la matriz metodológica:

Tabla 3: Tabla de congruencia metodológica.

Título	Problema	Preguntas de investigación	Objetivos		Variables	
			General	Específicos	Independiente	Dependiente
Propuesta de Programa de Desarrollo de Carrera Profesional en Startek Honduras bajo la metodología 9-Box-Grid.	¿Cómo se puede crear un programa de desarrollo de carrera profesional en Startek Honduras que clasifique adecuadamente en categorías de líneas de sucesión a su personal en base al desempeño y potencial de liderazgo de este utilizando el método del 9-box-grid?	1. ¿Cómo establecer un sistema de medición para la evaluación de desempeño del personal basado en KPIs ponderado entre autoevaluación y evaluación superior?	Proponer un programa de desarrollo de carrera profesional en Startek Honduras que clasifique adecuadamente en categorías de líneas de sucesión a su personal en base al desempeño y potencial de liderazgo de este utilizando el método del 9-box-grid.	1. Establecer un sistema de medición para evaluación de desempeño del personal basado en KPIs ponderado entre autoevaluación y evaluación superior.	Evaluación de desempeño	Programa de desarrollo de carrera profesional
		2. ¿Cómo establecer un sistema de medición para calcular el potencial de liderazgo?		2. Establecer un sistema de medición para el potencial de liderazgo basado en la escala de Likert.	Potencial de liderazgo	
		3. ¿Cómo diseñar un proceso de colocación en líneas de sucesión para el personal según la clasificación obtenida en cuanto a su desempeño y potencial de liderazgo?		3. Diseñar un proceso de colocación en líneas de sucesión para el personal según la clasificación obtenida en cuanto a su desempeño y potencial de liderazgo.	Líneas de sucesión	
		4. ¿Cómo diseñar un programa de desarrollo de carrera profesional para la capacitación del personal de Startek Honduras aplicando el método del 9-box-grid?		4. Diseñar un programa de desarrollo de carrera profesional para la capacitación del personal de Startek Honduras aplicando el método del 9-box-grid.	9-box-grid	

3.1.2 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS CATEGORÍAS

A continuación, se detallan las dimensiones, indicadores y detalles de las técnicas que se utilizarán para poder llevar a cabo la investigación.

Tabla 4: Operacionalización de las categorías para el plan de carrera de Startek Honduras

Dimensión	Indicador	Preguntas	Respuestas	Escala	Técnica
Administración por objetivos	Autoevaluación	Sin preguntas Se firma un acuerdo de evaluación de desempeño. El supervisor y el subordinado acuerdan los indicadores de desempeño y su valor ponderado anualmente, variando estos por área y cargo desempeñado. Estos son cargados a la plataforma de Gestión de Recursos humanos, el cual lo calcula automáticamente.	Escala de Likert del 1 al 5	Ordinal	Consulta APR, sistema HRIS Oracle
	Evaluación de Supervisor directo				
Perfil profesional	Formación	Detalle su formación educativa.	Tipo abierto	N/A	Entrevista semiestructurada y exploratoria
	Experiencia profesional	Detalle su experiencia profesional.			
Logros y retos	Logros en posición actual	Menciona los logros que ha tenido en el rol que ejerce actualmente			
	Acciones para alcanzar objetivos	¿Qué acciones específicas se realizó para lograrlos?			
	Retos actuales	¿Cuáles son los principales retos a los que se enfrentas actualmente?			
	Estrategias para superar los retos	¿Qué estrategias está realizando para gestionar los retos?			
Aspiraciones profesionales	Aspiraciones a corto, mediano y largo tiempo	¿Cuáles son sus aspiraciones profesionales a corto, mediano y largo plazo?			
	Aspiraciones dentro de la empresa	¿Cuáles son sus aspiraciones profesionales dentro de la empresa?			
	Aspiración de Rol	¿A qué rol o roles aspira para su carrera?			
	Aspiración de responsabilidades	¿Qué tipo de responsabilidades se imagina para usted en el futuro?			
Compromiso	Satisfacción	¿Qué tan satisfecho está con la organización?			
	Recursos y soporte	¿Qué tipo de apoyo necesita de la organización para			

Dimensión	Indicador	Preguntas	Respuestas	Esca la	Técnica
		crecer?			
Competencias	Habilidades	¿Cuáles son sus talentos y habilidades más valiosos?			
	Oportunidades	¿Qué oportunidades de desarrollo ha identificado para usted?			
Descriptor del puesto	Nombre del puesto	Posición a la que el candidato aspira.	Tipo abierto	N/A	9-box-grid
	Requisitos de puesto	Se definen que características el candidato necesita para la posición.			
Categoría de preparación	Tiempo de preparación	¿Qué aspirantes encajan cada una de las categorías de preparación?	Listo ahora: 0 - 12 meses	Ordinal	
			Listo después: 1 - 3 Años		
			Listo a futuro: +3 años		
Capacitación	Fortalezas	Detallar cuáles son las competencias más destacadas.	N/A	N/A	N/A
	Oportunidades	Detallar cuáles las áreas de mejora.	N/A	N/A	N/A
	Plan de desarrollo	Detallar las acciones a tomar para el desarrollo y los tópicos	N/A	N/A	N/A

Fuente: Elaboración propia

3.1.3 HIPÓTESIS

Para este trabajo del plan de carrera dirigido a Startek Honduras no se definieron hipótesis debido a su enfoque cualitativo.

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

En esta sección, definimos en la siguiente figura el esquema con los detalles de la metodología, enfoque de la investigación, alcance, diseño y técnicas a utilizar para esta investigación.



Figura 10: Enfoque y métodos de la investigación para el plan de carrera de Startek Honduras.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El enfoque de esta investigación es cualitativo, el cual “se orienta a profundizar casos específicos y no generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada”. El tipo de estudio es descriptivo y fenomenológico, pues está dedicada a identificar rasgos y las características del objeto de estudio. El soporte principal de esta investigación es la entrevista. El diseño es no experimental, también conocido como explicativo o causal. Esto se debe a que “tiene como fundamento la prueba de hipótesis y busca que las conclusiones lleven a la formulación o al contraste de leyes o principios científicos”. El tiempo es transversal pues “se obtiene información del objeto de estudio (población o muestra) una única vez en un momento dado”. Las entrevistas son realizadas solamente una vez en un periodo de tiempo determinado. El método deductivo se ajusta a esta investigación pues “consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares”. (Bernal Torres, 2010)

3.3.1 POBLACIÓN

La población de referencia está representada por todos aquellos empleados que se encuentran en las siguientes posiciones de liderazgo:

- Supervisor de equipo de operaciones
- Supervisor senior de equipo de operaciones
- Coordinador de Recursos Humanos
- Generalista de Recursos Humanos
- Supervisor de Información y Tecnología
- Analista de Nóminas
- Especialista de Nóminas
- Especialista de Compras
- Supervisor de Calidad

- Recepcionista
- Especialista de Redes Sociales
- Entrenador Senior de Servicio al Cliente
- Entrenador de Servicio al Cliente
- Supervisor de soporte de personal operativo

Esta investigación se enfocará específicamente en los supervisores, supervisores senior de operaciones, entrenamiento y calidad de las diferentes líneas de negocio de la empresa, los cuales conforman la población más numerosa de líderes en toda la organización.

Startek Honduras actualmente posee cuatro clientes diferentes a los que se les proporciona servicio, internamente se les denomina cuentas. Algunas de estas cuentas poseen diversas ramificaciones a las cuales se les denomina líneas de negocio.

Tabla 5: Cantidad de supervisores por cada línea de negocio.

Cuenta	Línea de Negocio (Categoría)	Cantidad de Supervisores	Total empleados	Cantidad de Personas/Sup
Altice	N/A	12	174	14.5
Comcast	Xfinity Mobile	34	432	12.7
	3P	24	333	13.8
	Retail	17	218	12.8
Intelsat	N/A	5	60	12
Walmart	CRPB	14	302	21
TOTAL		106	1519	14.3

Fuente: Elaboración propia

3.3.2 MUESTRA

La muestra empleada en este plan de carrera profesional será el dirigida o intencional, pues esta no depende de las probabilidades sino de la condición en la que se permita realizar la aplicación de los instrumentos, el tiempo de la investigación y la disponibilidad del personal que será entrevistado. La muestra no representa a todos los miembros de la población, pero se espera poder extender este estudio a las demás áreas de la organización en los próximos seis meses.

Como se detalló anteriormente, la unidad de análisis para el plan de carrera son los supervisores y supervisores senior de equipo de operaciones. Las características comunes entre

ambas posiciones son las siguientes:

- a. Gestionan un equipo de diez a veinte personas
- b. Están orientados a dar “coaching” para la mejora del desempeño del personal bajo su mando y cumplir con las metas proporcionadas.
- c. Son expertos en el producto/servicio y las políticas de la línea de negocio a la que pertenecen.

Las posiciones consideradas en rango de Supervisor son: Supervisores/Sr. de Operaciones, Entrenadores/Sr. y Supervisores/Sr. de Calidad.

A continuación, se muestran las estructuras organizaciones relevantes, siendo la figura 4 la estructura general de los departamentos de la organización y la figura 5, la estructura básica del área operativa.

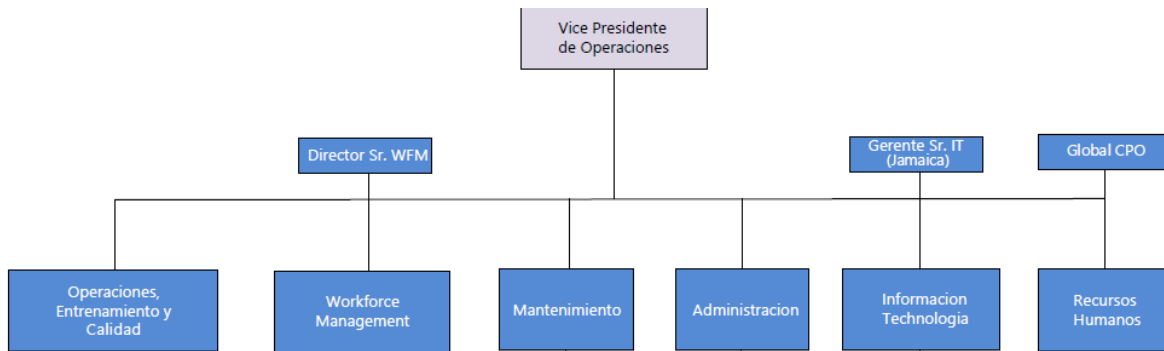


Figura 1111: Estructura organizacional del área operativa general.

Fuente: Proporcionado por Analista de Recursos Humanos Corporativo.

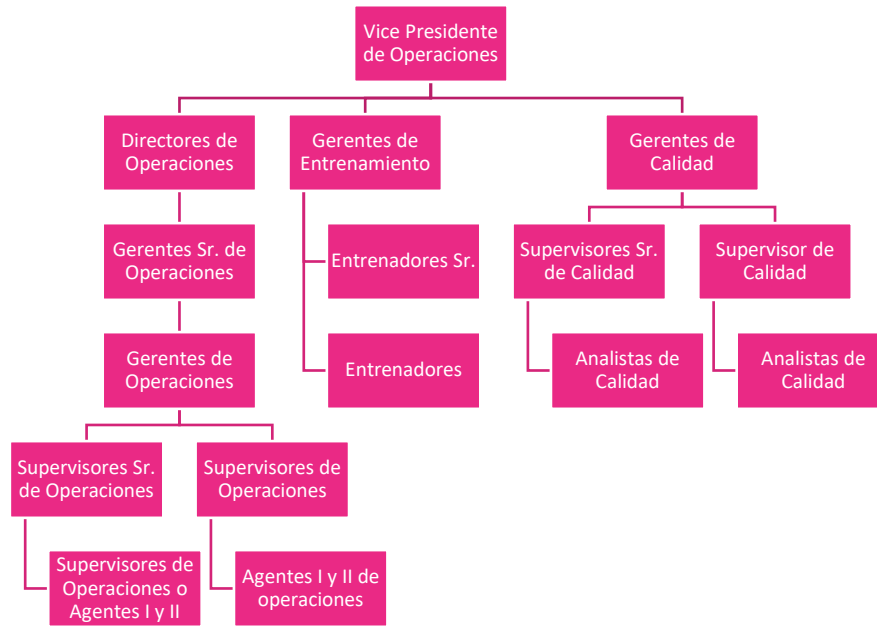


Figura 1212: Estructura organizacional básica del departamento de operaciones.

Fuente: Elaboración propia basada en estructura actual.

3.3.3 TÉCNICAS DE MUESTREO

La técnica de muestro empleada en esta investigación es no probabilística y de método intencional o de conveniencia, que consiste en un método donde se seleccionan los elementos a conveniencia de la investigación.

3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS

La técnica principal para emplear en esta investigación es la entrevista. Esta es una “técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información” (Bernal Torres, 2010).

El principal motivo para utilizar esta técnica se debe a que el objeto de estudio pueda sentirse seguro en un ambiente de confianza para proporcionar la información necesaria para el análisis así mismo poder profundizar en los temas de interés de manera espontánea. Por la naturaleza del estudio, se definió que la entrevista será semiestructurada, pues esta se presta cierto grado de flexibilidad en su formato y orden. Además, al ser una conversación a profundidad, su

duración aproximada será de una hora. (Laura Díaz-Bravo, 2013)

Estas se conducirán de manera presencial en las oficinas de Recursos Humanos de Startek San Pedro Sula y Startek Tegucigalpa siendo el inglés el idioma establecido por las políticas de la empresa.

Información del empleado	<ol style="list-style-type: none"> 1)Nombre completo 2)Número de empleado 3)Fecha 4)Departamento 5)Línea de negocio
Perfil	<ol style="list-style-type: none"> 1)Detalle su formación general y educativa. 2)Detalle su experiencia profesional
Logros y Retos	<ol style="list-style-type: none"> 1)Mencione los logros que ha tenido en su rol actual. 2)¿Qué acciones específicas tomó para lograrlas? 3)¿Cuáles son los retos principales que enfrenta actualmente? 4)¿Qué estrategias está utilizando para gestionar estos retos?
Aspiraciones profesionales	<ol style="list-style-type: none"> 1)¿Cuáles son sus aspiraciones profesionales a corto, mediano y largo plazo? <ol style="list-style-type: none"> i.Corto – ahora a un año. ii.Mediano – 1 año a 3 años. iii.Largo – 3 años en adelante. 2)¿Cuáles son sus aspiraciones profesionales dentro de la compañía? 3)¿Qué rol o roles aspira para su carrera profesional? 4)¿Qué tipo de responsabilidades mira para usted mismo en el futuro?
Compromiso	<ol style="list-style-type: none"> 1)Del 1 al 10: ¿Qué tan satisfecho esta con la compañía? <ol style="list-style-type: none"> i.9 y 10: Promotores ii.8 y 7: Neutrales iii.6 o menos: detractores. 2)¿Qué tipo de apoyo necesita por parte de la organización para crecer?
Habilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1)¿Cuáles son tus talentos y habilidades más valiosos? 2)¿Qué oportunidades de desarrollo ha identificado para usted?

Figura 1313: Guion de la entrevista semiestructurada.

Fuente: Elaboración propia.

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

En esta sección de colocarán cuales son las fuentes de información de la investigación y cuáles son sus orígenes.

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

Según Hernández Sampieri (2014), las fuentes primarias de información “proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes.” (Hernández Sampieri, 2014)

Teniendo en cuenta este concepto, se puede decir que las fuentes primarias de información para esta investigación son las entrevistas de “Conversación de Carrera” con los supervisores de equipo. Estas entrevistas son semiestructuradas y a profundidad.

También otra fuente de información principal es el sistema de evaluación APR (Annual Performance Review), que se traduce a revisión del desempeño anual, y es una evaluación de administración por objetivos en la plataforma ORACLE. Esta es hecha por medio del gerente y el individuo, y esta sigue los siguientes pasos:

1. Planteamiento de los objetivos.
 - i. Son los objetivos por los que se evaluará al colaborador. Estos son definidos por medio de conceso mutuo entre el individuo y el gerente de área.
2. Compromiso personal para alcanzar las metas.
 - i. Se hace la firma de un contrato de desempeño entre el gerente y el colaborador con los objetivos acordados.
3. Desempeño en las asignaciones.
 - i. Es el desempeño anual del colaborador, el gerente establece puntos de revisión durante el año. Ver Figura
4. Medición de los resultados y comparación con los objetivos.
 - i. En el último trimestre del año, se evalúa el desempeño utilizando una escala de Likert en la plataforma ORACLE de parte del gerente del área y el individuo. El promedio de las dos evaluaciones es la puntuación final.
5. Retroalimentación y continua evaluación conjunta.
 - i. El gerente de área y el colaborador se reúnen para discutir los objetivos y el resultado, estableciendo un plan de acción para el siguiente año.

PERFORMANCE CONTRACT: 2023

Name of the Employee		Band & Location	
Designation		Date of Joining	
Function		Role	
Name of the Supervisor		Name of the Reviewer	

Goal Category and Weightage	KEY PERFORMANCE AREAS (KPA's)	KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPIs)	Weightage
		•	
		•	
		•	
		•	
		•	
		•	
		•	

Figura 1414: Ejemplo de contrato de desempeño.

Fuente: Proporcionado por el departamento de Recursos Humanos de Startek San Pedro Sula.

3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes secundarias “son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que sólo los referencian”. (Bernal Torres, 2010)

Utilizando este concepto como base, enlistamos algunas de las fuentes utilizadas para esta investigación:

- a. Documentos de investigación de universidades alrededor del mundo sobre:
 - o El desarrollo de personal
 - o La evaluación de desempeño
 - o Líneas de sucesión
 - o 9-box-grid

- Gestión de talento
- Liderazgo empresarial
- Retos en el desarrollo de carrera

b. Libros sobre los siguientes temas como:

- Evaluación del desempeño laboral
- Gestión del talento humano
- Factores de sucesión
- Liderazgo y Coaching

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En los capítulos anteriores, establecieron los parámetros de esta investigación y su base teórica y metodologías. En este capítulo, se describirá el proceso de recolección de la información obtenida de las entrevistas de conversación de carrera y enlazándola con los objetivos de investigación proporcionando las bases para diseñar los planes de carrera.

4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

En la siguiente figura se muestra el proceso empleado para la recolección de datos.

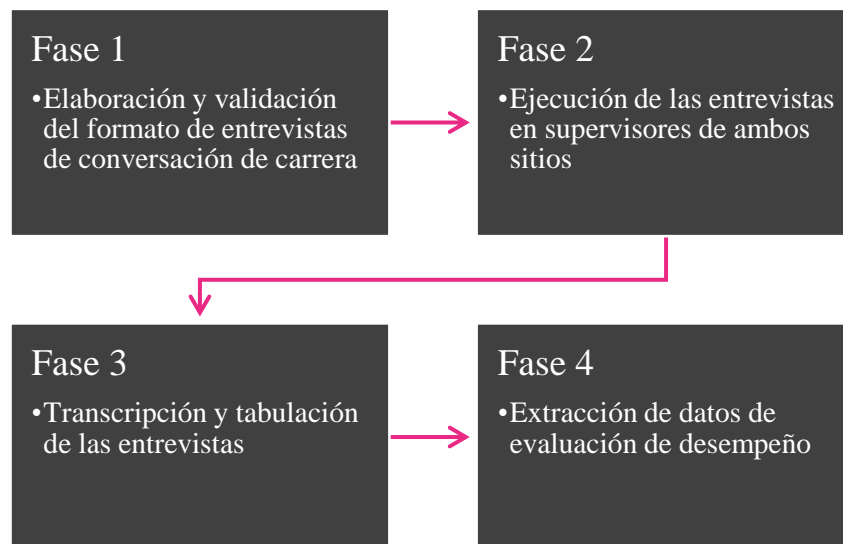


Figura 1515: Pasos para la recolección de los datos.

Fuente: Elaboración propia

4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS

4.2.1 ENTREVISTA

Edades

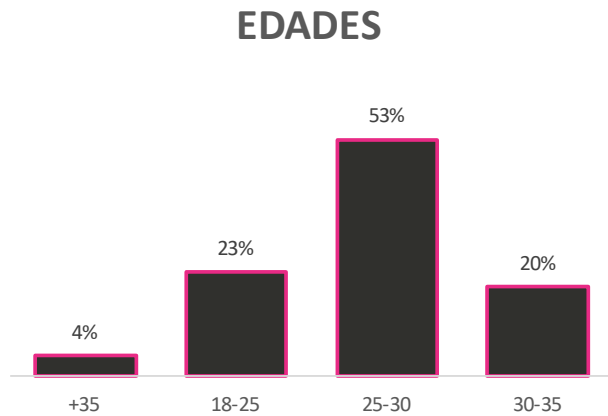


Figura 1616: Gráfica Edades de Entrevistados

Fuente: Conversaciones de carrera

Este análisis muestra que la mayoría de los encuestados se encuentran en el rango de edad entre 25 y 30 años, seguido por aquellos de 18 a 25 años. El grupo de 30 a 35 años representa una proporción menor en la muestra, mientras que los mayores de 35 años tienen una presencia mínima.

Estos resultados sugieren establecer programas de desarrollo profesional y estrategias de retención que se alineen con las distintas etapas de la vida y las aspiraciones profesionales de los empleados en el Startek.

Grado académico

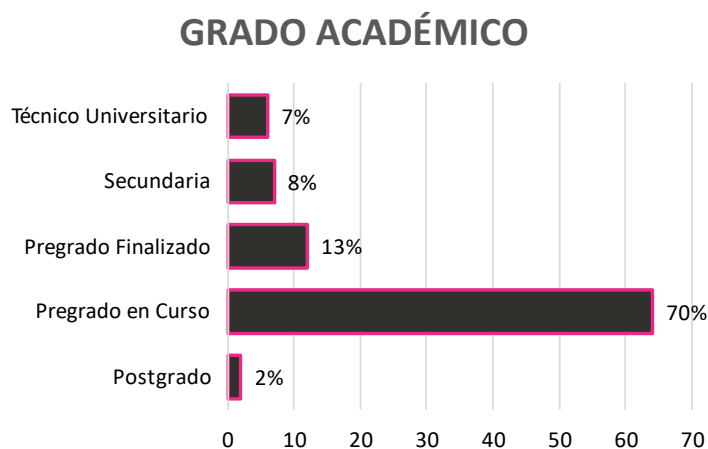


Figura 1717: Gráfica Grado Académico de Entrevistados

Fuente: Conversaciones de carrera

Estos resultados establecen que la mayoría de los encuestados se encuentran actualmente cursando estudios de pregrado, seguido por aquellos que ya lo finalizaron. Los individuos con estudios de secundaria y técnico universitario representan proporciones menores en la muestra, mientras que los que tienen postgrado son una minoría.

Estos datos nos indican la posibilidad de adaptar programas de capacitación o desarrollo que se ajusten a los niveles educativos predominantes dentro del personal de Startek considerando, así como para planificar estrategias de crecimiento profesional y retención.

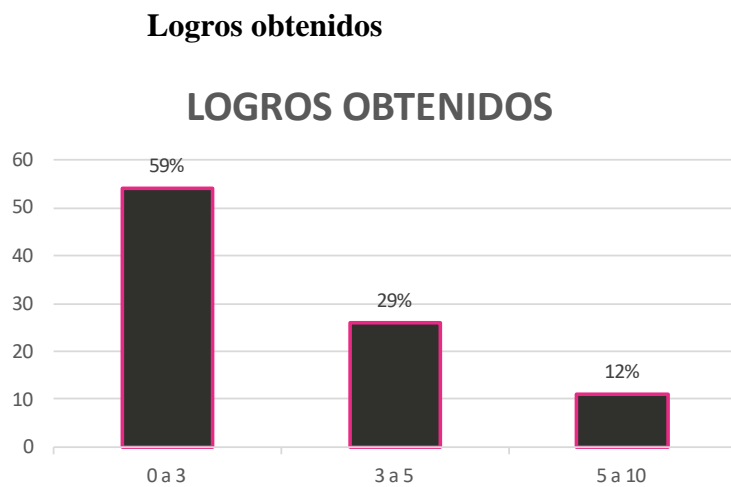


Figura 1818: Gráfica Logros Obtenidos de Entrevistados

Fuente: Conversaciones de carrera

Este análisis muestra que la mayoría de los encuestados (casi el 60%) han logrado de 0 a 3 hitos o logros desde que ingresaron a la empresa. Una proporción considerable (alrededor del 28.6%) ha alcanzado entre 3 y 5 logros, mientras que un número menor (aproximadamente el 12.1%) ha obtenido entre 5 y 10 logros.

Estos datos podrían sugerir la necesidad de incentivar o reconocer más los logros y contribuciones de los empleados, así como implementar estrategias para fomentar el crecimiento profesional y el alcance de metas dentro de Startek.

Experiencia previa

EXPERIENCIA LABORAL PREVIA

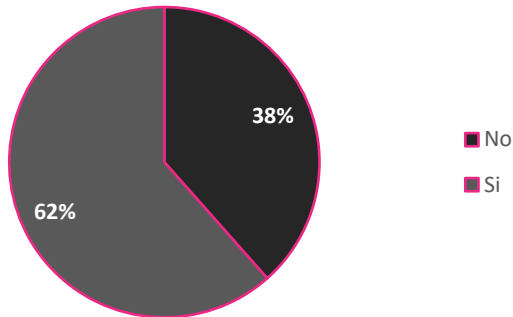


Figura 1919: Gráfica Experiencia Laboral Previa de Entrevistados

Fuente: Conversaciones de carrera

Esto muestra que la mayoría de los encuestados (aproximadamente el 56.62%) tienen experiencia laboral previa, mientras que un poco más de un tercio (alrededor del 35.38%) están ingresando al ámbito laboral por primera vez en Startek.

Integrando estos datos, se destaca que la mayoría de los empleados son jóvenes, principalmente en el rango de edad entre 25 y 30 años, con una proporción significativa cursando estudios universitarios. A pesar de la juventud predominante, una proporción considerable tiene experiencia laboral previa, lo que sugiere una combinación de empleados con trayectoria laboral y aquellos que están comenzando su carrera en Startek. Además, se evidencia que la mayoría ha alcanzado una cantidad limitada de logros desde su ingreso a la empresa.

Antigüedad

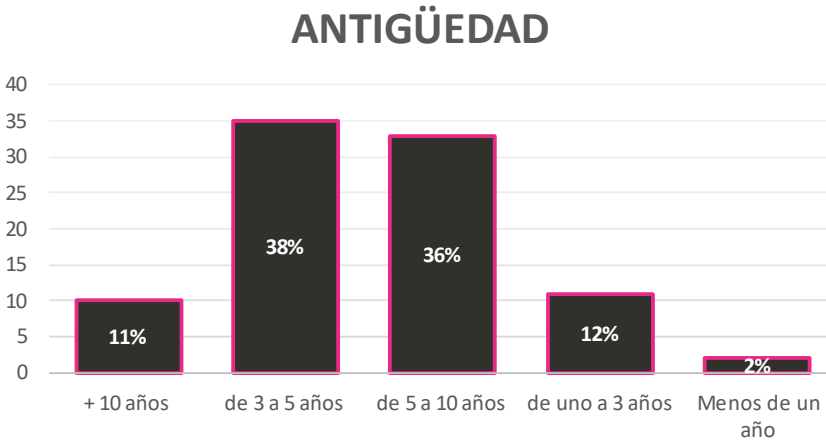


Figura 2020: Gráfica Antigüedad en Startek de Entrevistados

Fuente: Conversaciones de carrera

Este análisis muestra que hay una base estable de empleados que han permanecido en la empresa durante varios años, lo que indica cierta retención de personal a largo plazo. Sin embargo, también se observa una proporción no despreciable de empleados que están en etapas más tempranas de su carrera en Startek.

La comprensión de la antigüedad en la empresa es vital para desarrollar estrategias de retención, reconocimiento y desarrollo profesional, adaptadas a las necesidades y experiencias de los diferentes grupos de empleados en la organización.

Aspiración Laboral

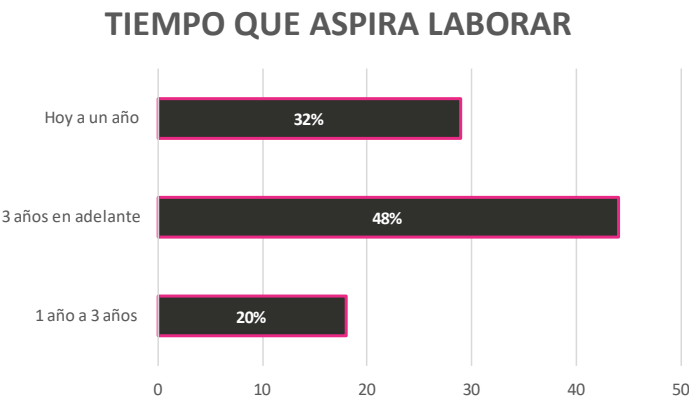


Figura 2121: Gráfica Tiempo aspiracional de Entrevistados

Fuente: Conversaciones de carrera

Esta información es valiosa para comprender las expectativas de los empleados con respecto a su trayectoria en la empresa. Aquellos que aspiran a permanecer por períodos más largos podrían estar más abiertos a programas de desarrollo a largo plazo y podrían ser más propensos a contribuir con ideas y esfuerzos para el crecimiento de la empresa. Por otro lado, aquellos con expectativas a corto plazo podrían beneficiarse más de iniciativas de reconocimiento o planes de carrera más acotados.

Este análisis es clave para diseñar estrategias de retención, planes de desarrollo y programas de motivación que se alineen con las expectativas temporales de los empleados en Startek.

Roles Aspirados

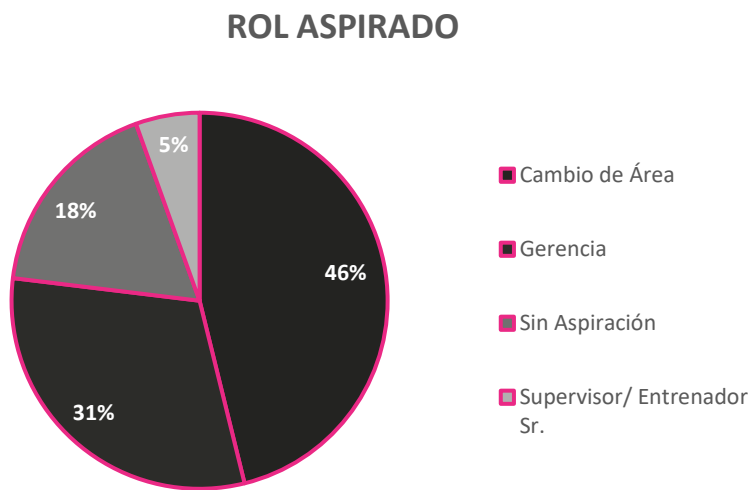


Figura 2222: Gráfica Rol Aspiracional de Entrevistados

Fuente: Conversaciones de carrera

Este análisis revela las aspiraciones profesionales de los empleados encuestados:

Un porcentaje significativo (46%) aspira a roles de gerencia dentro de la empresa, lo que indica un interés en posiciones de liderazgo y gestión.

Un número considerable (31%) aspira a roles de Supervisor/Entrenador Sr., mostrando una inclinación hacia funciones de supervisión y entrenamiento.

Un pequeño porcentaje (18%) tiene la aspiración de cambiar de área dentro de la compañía,

lo que podría reflejar un deseo de explorar otras funciones o departamentos.

Una cantidad minoritaria (5%) indicó no tener una aspiración específica.

Este conocimiento es esencial para diseñar programas de desarrollo y planes de carrera que se alineen con las aspiraciones de los empleados. Además, permite identificar áreas donde se puede fomentar el crecimiento y la capacitación para preparar a los empleados para roles de liderazgo o áreas específicas dentro de la empresa.

Responsabilidades profesionales

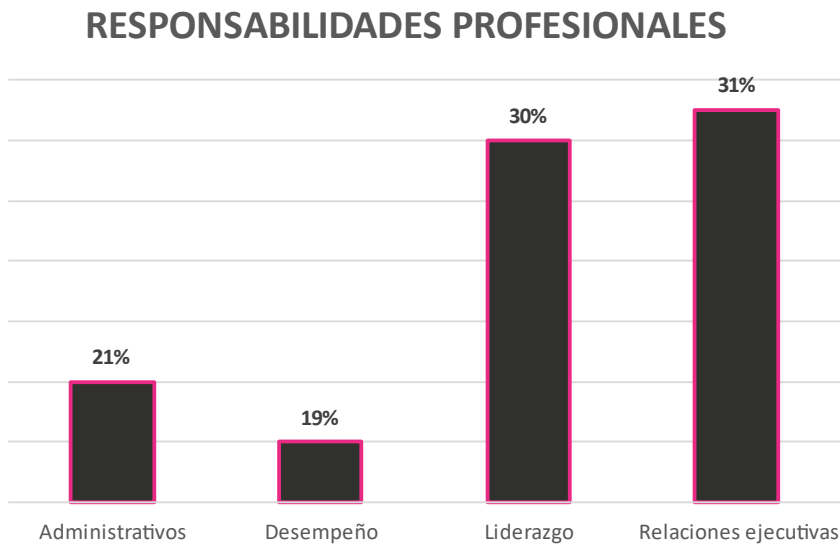


Figura 2323: Gráfica Responsabilidades Profesionales de Entrevistados

Fuente: Conversaciones de carrera

La encuesta revela las preferencias de los empleados en cuanto a las responsabilidades laborales que desearían asumir dentro de la empresa. Los resultados muestran que existe un interés significativo en roles específicos:

Relaciones Ejecutivas: Un tercio de los encuestados (31%) muestra un claro interés en roles que implican la gestión y el establecimiento de relaciones ejecutivas, lo que sugiere un deseo de manejar contactos estratégicos y fortalecer vínculos importantes tanto interna como externamente.

Liderazgo: Casi un tercio de los encuestados (30%) aspira a desempeñar roles de liderazgo. Este dato sugiere una voluntad de asumir responsabilidades de gestión y guía dentro de la organización.

Administrativos y Desempeño: Si bien en menor medida, un quinto de los encuestados (21%) muestra interés en responsabilidades administrativas, mientras que un poco menos (19%) tiene aspiraciones relacionadas con el desempeño laboral. Esto indica un interés en roles que involucren tareas organizativas y de optimización laboral.

Estos resultados son valiosos para la empresa, ya que indican las áreas en las que los empleados desean crecer profesionalmente.

Fortalezas y oportunidades

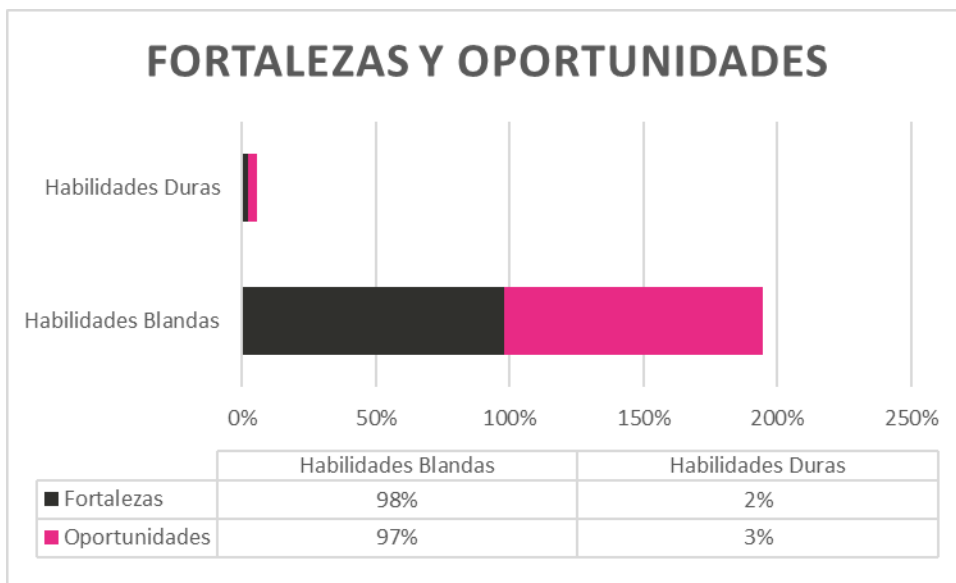


Figura 2424: Gráfica Fortalezas y oportunidades de Entrevistados

Fuente: Conversaciones de carrera

Estos datos muestran una clara tendencia:

En términos de fortalezas y oportunidades, la mayoría de los encuestados identificaron habilidades blandas como su principal punto fuerte y área de desarrollo, representando un porcentaje muy alto en ambas categorías.

Sin embargo, es notable que una minoría (2% en fortalezas y 3% en oportunidades) mencionó habilidades duras, lo que indica que existe una preocupación menor o un reconocimiento reducido en comparación con las habilidades blandas.

Este análisis resalta la importancia que los empleados otorgan a las habilidades blandas y

sugiere la necesidad de promover el desarrollo de habilidades duras para alcanzar un equilibrio más completo en las competencias profesionales. Es esencial ofrecer programas de capacitación que aborden ambos tipos de habilidades para mejorar la calidad y eficiencia en el desempeño laboral.

Apoyo por parte de la organización

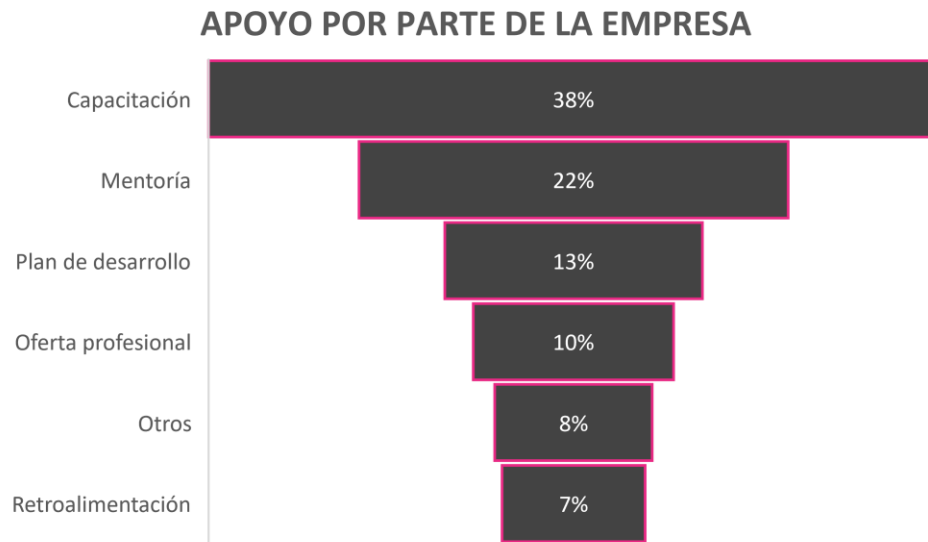


Figura 2525: Gráfica Apoyo por parte de la empresa a solicitud de Entrevistados

Fuente: Conversaciones de carrera

El análisis de las necesidades de apoyo de los empleados basado en los datos proporcionados revela varias áreas clave en las que la empresa puede enfocar sus esfuerzos para satisfacer las expectativas y mejorar la experiencia laboral de sus empleados.

- **Capacitación (38%):** La mayoría de los empleados expresan una necesidad de desarrollo de habilidades y conocimientos. La empresa puede implementar programas de capacitación efectivos para mejorar las competencias y la productividad de sus empleados.
- **Mentoría (22%):** Un porcentaje significativo muestra interés en recibir orientación y apoyo de colegas más experimentados. Establecer programas de mentoría puede ser beneficioso para el desarrollo profesional y la retención de talento.
- **Plan de Desarrollo (13%):** Los empleados buscan oportunidades para su

crecimiento a largo plazo. La empresa puede crear planes de desarrollo personalizados que les permitan avanzar en sus carreras y asumir roles más desafiantes.

- Oferta Profesional (10%): La oferta profesional, que puede incluir beneficios adicionales, oportunidades de ascenso o proyectos interesantes, es un factor importante. La empresa puede revisar y mejorar sus programas de incentivos y reconocimiento.
- Otros (8%): Aunque no se especifican, este porcentaje podría incluir diversas necesidades individuales. La empresa debe realizar encuestas o entrevistas para comprender mejor estas necesidades específicas y abordarlas de manera personalizada.
- Retroalimentación (7%): Los empleados valoran la retroalimentación. Implementar procesos de retroalimentación efectivos, tanto en términos de evaluación del desempeño como de reconocimiento, puede mejorar la satisfacción y el compromiso.

Net Promoter Score (NPS)

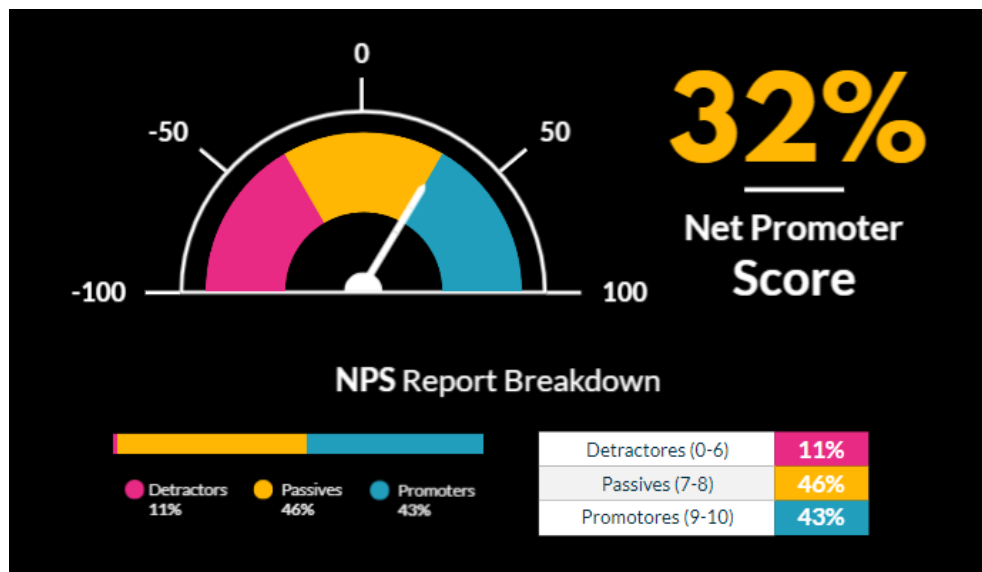


Figura 2626: Gráfica NPS de Entrevistados

Fuente: Conversaciones de carrera

El puntaje de 32 indica una tendencia positiva en la percepción general de los empleados. Sin embargo, es esencial seguir trabajando para mejorar y reducir la proporción de detractores, ya que su insatisfacción podría afectar la retención del talento y la reputación de la empresa, sin dejar de considerar el clima laboral.

Además, la presencia de una cantidad considerable de pasivos (42 personas) también es significativa, ya que reflejan una posición neutral. Convertir a estos empleados pasivos en promotores podría impulsar aún más la percepción positiva y la lealtad hacia la empresa.

Este análisis resalta la importancia de escuchar y abordar las preocupaciones de los empleados insatisfechos para mejorar el clima laboral y la experiencia general en la empresa, lo que puede conducir a un aumento en el compromiso y la retención del talento.

4.2.2 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Tabla 6: Calificaciones obtenidas por los colaboradores en la evaluación del desempeño.

Evaluación de Desempeño	Cantidad
1.0 - 1.9	3
2.0 - 2.9	20
3.0 - 3.9	42
4.0 - 5	17
Sin Calificación	9
TOTAL	91

En base a la categorización proporcionada de evaluaciones, podemos realizar un análisis de los resultados:

- **Niveles de Desempeño:**
 - Bajas (1.0-2.9): El 22% de las personas (3 en 1.0-1.9 y 20 en 2.0-2.9) recibieron evaluaciones consideradas bajas.
 - Medias (3.0-3.9): La mayoría, constituyendo el 46% (42 personas), obtuvo evaluaciones consideradas medias.
 - Altas (4.0-5): El 19% (17 personas) logró evaluaciones consideradas altas.

- **Desafíos en el Desempeño:**
 - Hay una proporción significativa de evaluaciones en los rangos bajos y medios, sugiriendo áreas de desafío y posiblemente la necesidad de intervenciones para mejorar el rendimiento.
- **Oportunidades para Mejora:**
 - Es esencial centrarse en las personas con evaluaciones bajas y medias para proporcionar apoyo adicional, ya sea en forma de capacitación, mentoría o desarrollo de habilidades específicas.
- **Falta de Calificación:**
 - La presencia de 9 personas sin calificación representa un área de atención. Asegurarse de que todos los empleados sean evaluados adecuadamente es crucial para obtener una imagen precisa del rendimiento organizacional.

4.2.3 ANÁLISIS CUALITATIVO

Considerando los datos presentados anteriormente podemos tomar en consideración que la mayoría del personal entrevistado cuenta con los siguientes puntos:

- Tiene experiencia previa
- Se encuentra estudiando su pregrado
- Tiene una cantidad de logros profesionales mínima
- Son empleados de antigüedad de la empresa entre 3 a 10 años
- Desean seguir laborando en la empresa
- Son promotores de la empresa y sienten cierto nivel compromiso con esta.
- Desean seguir creciendo en la empresa hasta alcanzar una gerencia
- Tiene necesidades de desarrollo por parte de la empresa.

El análisis de la evaluación de desempeño sugiere la necesidad de estrategias focalizadas

para mejorar el desempeño, particularmente entre aquellos con evaluaciones consideradas bajas y medias. Identificar áreas específicas de mejora y proporcionar recursos y apoyo adecuados puede contribuir al crecimiento y éxito general del equipo.

4.2.4 ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DE TALENTO NINE-BOX-GRID

El 9-Box-Grid es una herramienta estratégica de gestión del talento que proporciona una visión clara de las fortalezas y áreas de desarrollo del capital humano de una organización. Esta metodología facilita la toma de decisiones estratégicas para el desarrollo y retención de talento en la organización. Este instrumento evalúa el desempeño en función del potencial, utilizando cuadrantes que clasifican a los colaboradores en categorías:

1. Talento Clave
2. Talento Emergente
3. Contribuidor de Alto Impacto
4. Contribuidor Fundamental
5. Experto/a
6. Bien Ubicado/a
7. Desempeño Potencial
8. Desempeño Cuestionable
9. Bajo Rendimiento

También hay que tener en cuenta que algunos colaboradores no serán colocados en la matriz de talento debido a que llevan poco tiempo en su posición actual o no cuentan con una evaluación de desempeño. A estos se les denomina Potencial Desconocido.

Las categorías de enfoque representan aquellos colaboradores que tienen menores brechas cubrir y están listos para proyectos más ambiciosos o una promoción.

POTENCIAL	Alto	Desempeño Potencial	Talento Emergente	Talento Clave
	Medio	Desempeño Cuestionable	Contribuidor Fundamental	Contribuidor de Alto Impacto
	Bajo	Bajo Rendimiento	Bien Ubicado	Experto
		1.0 – 2.9 Bajo	3.0 – 3.9 Medio	4.0 – 5.0 Alto
 Categoría de Enfoque		DESEMPEÑO		

Figura 2727: Distribución de los cuadrantes en la Matriz de Talento

Fuente: Elaboración propia.

La evaluación de los colaboradores supervisores de equipo utilizando herramienta 9-box-grid representa la siguiente distribución realizada por ciudad (SAHO & TEHN):

Matriz de Talento de Startek SAHO

POTENCIAL	Alto	Desempeño Potencial	Talento Emergente	Talento Clave
		Colaborador 39	Colaborador 15 Colaborador 18 Colaborador 19 Colaborador 21 Colaborador 22	Colaborador 33 Colaborador 34 Colaborador 36
	Medio	Desempeño Cuestionable	Contribuidor Fundamental	Contribuidor de Alto Impacto
		Colaborador 44 Colaborador 47 Colaborador 52 Colaborador 54 Colaborador 57	Colaborador 1 Colaborador 2 Colaborador 7 Colaborador 10 Colaborador 14	Colaborador 31
Bajo	Bajo Rendimiento	Bien Ubicado	Experto	
	Colaborador 60	Colaborador 61 Colaborador 63 Colaborador 64 Colaborador 67 Colaborador 70	Colaborador 23 Colaborador 25 Colaborador 26 Colaborador 27	
	1.0 – 2.9 Bajo	3.0 – 3.9 Medio	4.0 – 5.0 Alto	
		DESEMPEÑO		

En el sitio SAHO, dos colaboradores fueron clasificados como potencial desconocido.

Potencial Desconocido

- Colaborador 79
- Colaborador 80

Matriz de Talento de Startek TEHN

POTENCIAL	Alto	Desempeño Potencial	Talento Emergente	Talento Clave
		Colaborador 38 Colaborador 40 Colaborador 41 Colaborador 42 Colaborador 43	Colaborador 16 Colaborador 17 Colaborador 20	Colaborador 35 Colaborador 37
	Medio	Desempeño Cuestionable	Contribuidor Fundamental	Contribuidor de Alto Impacto
		Colaborador 45 Colaborador 46 Colaborador 48 Colaborador 49 Colaborador 50 Colaborador 51 Colaborador 53 Colaborador 55 Colaborador 56 Colaborador 58 Colaborador 59	Colaborador 3 Colaborador 4 Colaborador 5 Colaborador 6 Colaborador 8 Colaborador 9 Colaborador 11 Colaborador 12 Colaborador 13	Colaborador 29 Colaborador 30 Colaborador 32
	Bajo	Bajo Rendimiento	Bien Ubicado	Experto
			Colaborador 62 Colaborador 65 Colaborador 66 Colaborador 68 Colaborador 69 Colaborador 71 Colaborador 72 Colaborador 73 Colaborador 74 Colaborador 75 Colaborador 76 Colaborador 77 Colaborador 78	Colaborador 24 Colaborador 28
		1.0 – 2.9 Bajo	3.0 – 3.9 Medio	4.0 – 5.0 Alto
	DESEMPEÑO			

En el sitio TEHN, 11 colaboradores fueron identificados como potencial desconocido.

Potencial Desconocido

- Colaborador 81
- Colaborador 82
- Colaborador 83
- Colaborador 84
- Colaborador 85
- Colaborador 86
- Colaborador 87
- Colaborador 88
- Colaborador 89
- Colaborador 90
- Colaborador 91

Con los datos presentados anteriormente y la distribución de los colaboradores en el 9-Box-Grid, resaltamos la importancia estratégica de identificar puestos clave, por ende, trazar líneas de sucesión efectivas.

Este enfoque holístico busca garantizar la continuidad de la organización y sus líneas de sucesión mitigando los riesgos que se han expuesto en capítulos anteriores asociados a la pérdida de liderazgo y establecer rutas claras para la elaboración de las líneas de sucesión el cual es un proceso institucional donde se destacan roles clave dentro de la organización identificando a esos colaboradores potenciales los cuales se evalúan y se seleccionan los posibles sucesores para dichos puestos clave que son todos aquellos roles difíciles de sustituir debido a la importancia de sus funciones y al impacto que tienen en la organización.

A estos sucesores se les incluye en un plan de carrera que consiste en prepararlos para posibles promociones por medio de un programa de desarrollo.

Considerando estos conceptos y tomando en cuenta los datos expuestos en este capítulo, se desarrollará una propuesta de líneas de sucesión y su correspondiente plan de carrera.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Habiendo utilizado las entrevistas denominadas “conversaciones de carrera” y tomando los datos del análisis de las evaluaciones de desempeño, se puede observar que el desarrollo del capital humano de Startek Honduras tiene muchas oportunidades de mejora. Demostrando que la mayoría de los colaboradores tienen un desempeño promedio-bajo y que la carencia de líneas de sucesión impedía que hubiera un plan de carrera que permita a los colaboradores asegurar su crecimiento dentro de la empresa. Por lo que, a partir del análisis y depuración de los resultados obtenidos se establecieron nuevos planes de carrera y líneas de sucesión revisadas y aprobadas por la dirección de Startek.

El análisis refleja la urgencia de establecer estrategias concretas para el crecimiento y desarrollo de los empleados. Por lo que se ha establecido un sistema para identificar las líneas de sucesión de personal, considerando la ponderación obtenida y la distribución en el 9-Box-Grid.

Posterior a eso se desarrolló un plan de carrera profesional, identificando los entrenamientos necesarios para la cobertura de puestos clave, por lo que esto no solo impactará positivamente en el desempeño individual, sino que también fortalecerá la estructura interna de la empresa, fomentando un ambiente propicio para el avance profesional de su talento humano.

5.2 RECOMENDACIONES

Integrar la herramienta 9-Box-Grid, se puede evaluar a los empleados en función de su desempeño y potencial. Aquellos que estén en las categorías de alto potencial, pero con desempeño promedio-bajo podrían ser identificados como candidatos clave para programas de desarrollo específicos. Establecer planes de capacitación personalizados para esta categoría puede ayudar a elevar su desempeño y prepararlos para roles de mayor responsabilidad.

Al aplicar la 9-Box-Grid, se pueden identificar empleados con alto desempeño y alto potencial, colocándolos en una posición estratégica para la planificación de sucesión. Estos individuos son los que podrían ocupar roles clave en el futuro. El desarrollo de planes de carrera personalizados

para esta categoría, con un enfoque en el crecimiento y la retención, resultará beneficioso tanto para la empresa como para la progresión profesional de estos colaboradores.

La herramienta proporciona una estructura visual que permite una evaluación más detallada del talento dentro de la organización. Utilizarla para identificar y segmentar a los empleados facilita la toma de decisiones estratégicas en cuanto al desarrollo y la sucesión, enfocándose en el crecimiento individual y el éxito a largo plazo de la empresa.

La empresa puede desarrollar una estrategia integral que aborde las necesidades de los empleados para mejorar la experiencia laboral de los mismos, fomentar el desarrollo profesional y fortalecer la cultura organizativa. La personalización de las iniciativas de apoyo puede ser clave para abordar las necesidades individuales, tener evaluaciones justas y mejorar la retención de talento. Esto puede incluir:

- a) Implementar programas de desarrollo específicos para abordar las áreas de mejora identificadas en las evaluaciones bajas y medias.
- b) Realizar una revisión del proceso de evaluación para garantizar que sea transparente y equitativo, y para abordar la falta de calificación para algunas personas.

Startek Honduras cuenta con plataformas digitales para el desarrollo del personal, sin embargo, la cantidad de licencias son limitadas por lo que no se podrían incluir a todos los colaboradores en el plan de desarrollo. Se recomendaría ampliar la cantidad de licencias para poder abarcarlos a todos en un futuro.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA

Desarrollo e implementación de un plan carrera profesional en Startek Honduras bajo la metodología 9-box-grid.

6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

Los elevados índices de rotación y la evaluación de los resultados de las entrevistas han puesto de manifiesto la necesidad de abordar con mayor eficacia los aspectos relacionados con el desarrollo profesional, las oportunidades en los planes de carrera y la sobre todo en la capacitación dentro de Startek. En este contexto, consideramos que la implementación de la herramienta 9-Box-Grid se presenta como un recurso idóneo para trazar una línea de sucesión sólida y establecer un plan de carrera estratégico que responda a estas necesidades identificadas.

6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA

- Identifica el talento a desarrollar para cubrir las líneas de sucesión y establecer planes de carrera.
- Determinar las estrategias de capacitación / entrenamiento para aquellos que estén fichados como sucesores.
- Presentar una propuesta sostenible que se implemente con una periodicidad anual para garantizar la continuidad del proyecto y la estrategia.
- Establecer metodologías que se adapten a los nuevos ingresos para crear fidelización y afinidad con Startek, incrementando así el NPS de la compañía.

6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO

6.4.1 DESCRIPCIÓN

Teniendo en consideración que preparar a sus lideres e identificar a los futuros sucesores

es una necesidad para Startek Honduras y fundamental para el futuro de la organización, se plantea implementar un plan de desarrollo profesional que permitirá la correcta clasificación de los colaboradores para establecer líneas de sucesión y de carrera, basándose en su desempeño y potencial de liderazgo.

Según el análisis de los datos recolectados y sus hallazgos, se ha procedido a definir la estructura de la propuesta en cuatro fases, para una fácil comprensión del proceso y su respectivo seguimiento. Estas fases se dividen de la siguiente forma:

- Fase 1: Planeación.
 - Reunión con los líderes de la organización
 - Identificación de puestos clave
 - Reporte de evaluación de desempeño.
- Fase 2: Entrevistas, tabulación y análisis de datos
 - Cronograma de conversaciones de carrera
 - Ejecución de las conversaciones en sitio SAHO
 - Ejecución de las conversaciones en sitio TEHN
 - Tabulación de datos
 - Análisis de la información recolectada
- Fase 3: Implementación de la matriz y creación de los planes
 - Implementación del 9-Box-Grid
 - Creación de las líneas de sucesión
 - Calibración con la Gerencia General
 - Creación de los planes de Carrera
- Fase 4: Resultados y seguimiento
 - Difusión de los resultados a los colaboradores
 - Asignación de licencias de la plataforma de capacitación

- Seguimiento y retroalimentación

6.4.2 DESARROLLO

Fase 1: Planeación.

En enero de 2023, se llevó a cabo una reunión entre Recursos Humanos, los gerentes Sr. y Directivos de la organización para discutir las necesidades de crecimiento de cada una de sus líneas de negocio. Al ser la población de supervisores la más numerosa, se definió que era prioridad en crear un plan de desarrollo de carrera y línea de sucesión para ellos como método de retención. Se proyectó un crecimiento en Startek para el 2023 y 2024, que daría cabida futuras promociones, por lo que identificar futuros sucesores se convertiría en una necesidad.



Figura 2828: Posiciones de línea de Sucesión

Fuente: Elaboración Propia

Considerando la jerarquía de la organización, las funciones y la cantidad de reportes que cada uno de estos puestos tiene, se definieron las siguientes posiciones clave como estandartes para la aplicabilidad de la herramienta.

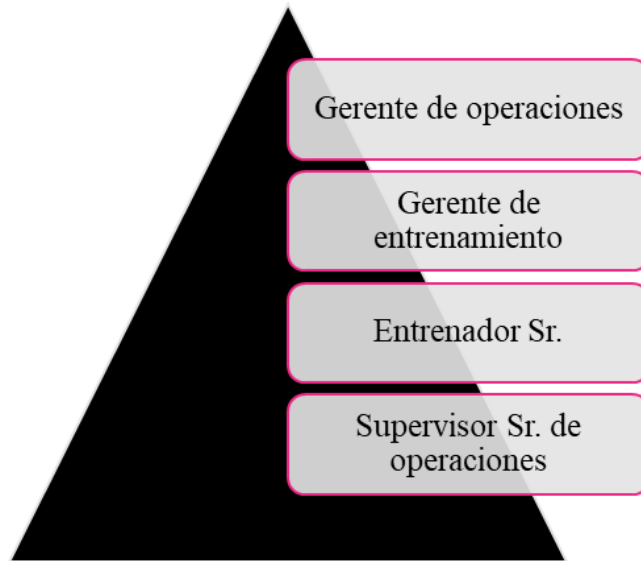


Figura 2929: Posiciones claves identificadas para Startek Honduras.

Fuente: Elaboración Propia.

Los resultados de la evaluación de desempeño son anuales, por lo que se utilizara el más reciente disponible que corresponde al periodo diciembre 2022 – febrero 2023, los cuales son extraídos de la plataforma de gestión de Recursos Humanos empresarial.

Fase 2: Entrevistas, tabulación de los datos y análisis de la información.

Debido a que las entrevistas son de forma presencial, se realizó un cronograma para agendar las conversaciones de carrera por cada línea de negocio en sus respectivas ciudades. De manera que se completaran las del sitio SAHO y, posteriormente, viajar a Tegucigalpa por periodos de dos semanas por mes para continuar con las entrevistas en esa ciudad.

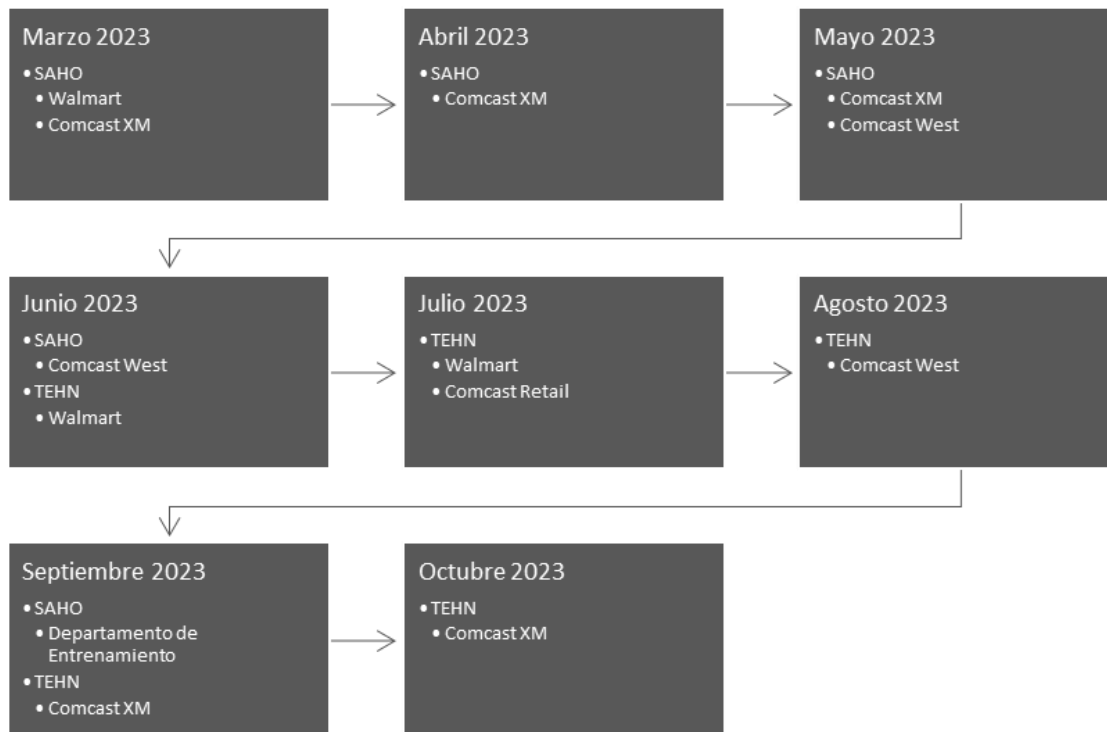


Figura 3030: Cronograma de conversaciones de carrera.

Fuente: Elaboración propia

Las conversaciones de carrera son realizadas en una sala de conferencias aislada, cerca del área de recursos humanos, procurando la privacidad del colaborador para que se pueda expresar abiertamente.

Una vez completadas las conversaciones de carrera, se procede a tabulación de los datos para tener una mejor visión de los resultados y el análisis de la información recolectada (ver capítulo IV).

Fase 3: Análisis de la información y creación de los planes

La implementación del 9-Box-Grid es esencial para poder identificar el nivel de preparación de los colaboradores entrevistados. Aquellos que se encuentran en las categorías de enfoque de Talento Clave, Talento Emergente y Contribuidor de Alto Impacto (ver Capítulo IV) suelen tener menores brechas que cubrir al momento de considerarse un plan de carrera. Además, también pueden indicar que se encuentran listos para nuevos retos o plazas a un corto o mediano

plazo. Esto permite colocarlos de formar más acertada en una línea de sucesión.

Teniendo en cuenta los resultados del 9-box-grid, expuestos en capítulos anteriores, podemos construir la línea de sucesión por puesto clave y posteriormente calibrarlos con las gerencias para una mayor precisión en como los colaboradores quedaran en la línea de sucesión.

Líneas de Sucesión

Posición: Gerente de Operaciones

Locación	SAHO	TEHN
De 0 a 12 meses	Colaborador 18 Colaborador 19 Colaborador 31 Colaborador 33	Colaborador 17 Colaborador 20 Colaborador 40 Colaborador 41
De 1 a 3 años	Colaborador 21 Colaborador 22 Colaborador 25 Colaborador 63	Colaborador 3 Colaborador 16 Colaborador 32 Colaborador 37 Colaborador 72
De 3 años en adelante	Colaborador 39 Colaborador 44 Colaborador 54 Colaborador 57 Colaborador 64	Colaborador 4 Colaborador 5 Colaborador 11 Colaborador 12 Colaborador 24 Colaborador 29 Colaborador 42 Colaborador 43 Colaborador 51 Colaborador 53 Colaborador 56 Colaborador 65 Colaborador 68 Colaborador 69 Colaborador 75 Colaborador 76 Colaborador 78

Posición: Gerente de Entrenamiento

Locación	SAHO	TEHN
De 0 a 12 meses	Colaborador 36	
De 1 a 3 años	Colaborador 15	
De 3 años en adelante		

Posición: Supervisor Sr. de Operaciones

Locación	SAHO	TEHN
De 0 a 12 meses	Colaborador 14 Colaborador 27	Colaborador 9 Colaborador 13 Colaborador 30 Colaborador 35 Colaborador 38 Colaborador 58
De 1 a 3 años	Colaborador 70	Colaborador 6 Colaborador 62 Colaborador 71 Colaborador 73
De 3 años en adelante	Colaborador 60	Colaborador 45 Colaborador 48 Colaborador 49 Colaborador 50

Posición: Entrenador Sr.

Locación	SAHO	TEHN
De 0 a 12 meses	Colaborador 15 Colaborador 34	
De 1 a 3 años	Colaborador 1 Colaborador 2	Colaborador 28
De 3 años en adelante	Colaborador 61	

Además de los puestos clave, se lograron identificar otras posiciones y sus posibles sucesores según los datos recolectados y analizados anteriormente. Estos son:

Posición: Gerente de Calidad

Locación	SAHO	TEHN
De 0 a 12 meses		
De 1 a 3 años	Colaborador 7 Colaborador 26	
De 3 años en adelante		

Posición: Técnico de Información y Tecnología

Locación	SAHO	TEHN
De 0 a 12 meses		
De 1 a 3 años		
De 3 años en adelante	Colaborador 52	

Posición: Coordinador de Recursos Humanos

Locación	SAHO	TEHN
De 0 a 12 meses		
De 1 a 3 años	Colaborador 10	Colaborador 74
De 3 años en adelante		Colaborador 46 Colaborador 55

Posición: Analista de datos

Locación	SAHO	TEHN
De 0 a 12 meses		
De 1 a 3 años	Colaborador 47	
De 3 años en adelante		

Posición: Asistente administrativo

Locación	SAHO	TEHN
De 0 a 12 meses		
De 1 a 3 años	Colaborador 23	
De 3 años en adelante		Colaborador 59

También hay colaboradores que no se encuentran colocados en ninguna línea de sucesión debido a su deseo de mantenerse en su posición actual o que ya fueron promovidos y llevan poco tiempo en sus cargos nuevos.

Manterner la misma posición
<ul style="list-style-type: none"> •SAHO •Colaborador 67 •TEHN •Colaborador 66 •Colaborador 77 •Colaborador 8

Nuevos en su posición
<ul style="list-style-type: none"> •SAHO •Colaborador 79 •Colaborador 80 •TEHN •Colaborador 81 •Colaborador 82 •Colaborador 83 •Colaborador 84 •Colaborador 85 •Colaborador 86 •Colaborador 87 •Colaborador 88 •Colaborador 89 •Colaborador 90 •Colaborador 91

Planes de Carrera

Enfoque: Liderazgo

Gerente de Operaciones / Gerente de entrenamiento

Plan de Carrera	
Colaboradores:	Posiciones actuales:
Colaborador 37 Colaborador 16 Colaborador 32 Colaborador 21 Colaborador 17 Colaborador 20 Colaborador 18 Colaborador 19 Colaborador 33 Colaborador 31 Colaborador 22 Colaborador 36 Colaborador 15	Supervisor de equipo Supervisor Senior Supervisor de equipo Supervisor de equipo Supervisor Senior Supervisor de equipo Supervisor de equipo Supervisor de equipo Supervisor de equipo Supervisor de NPS Supervisor de equipo Supervisor de equipo Entrenador Sr. Entrenador
Posición aspirada:	Gerente de Operaciones / Gerente de Entrenamiento
Funciones:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Habilidad para dirigir al personal, distribuir tareas y delegar autoridad. 2. Desarrolla el talento y el potencial del personal bajo su supervisión proporcionando retroalimentación sobre su rendimiento. 3. Proporciona ideas, desarrolla e implementar estrategias y políticas que estimulan y promueven el trabajo en equipo. 4. Estimula al personal a su cargo para lograr los objetivos establecidos con altos estándares de rendimiento. 5. Adapta sus propias acciones y las de su equipo de trabajo para hacer frente a nuevas situaciones. 6. Habilidades efectivas de resolución de problemas utilizadas para identificar y resolver problemas operativos y de relaciones laborales cotidianos. <ul style="list-style-type: none"> • Habilidades de liderazgo demostradas para desarrollar y liderar de manera efectiva a un equipo de alto rendimiento en el logro de objetivos y metas a corto plazo de la función/departamento/empresa. Capacidad para asumir el mando y obtener resultados dentro de un entorno de equipo.
Competencia Enfoque	Liderazgo

Capacitación Online: Nivel intermedio avanzado

Nivel: INTERMEDIO		
Reconocimiento laboral desde la visión del líder	Duración (horas)	1.25
Descubre cómo repercuten los programas de	# de	20

Nivel: INTERMEDIO		
reconocimiento en la organización y cuál es el impacto que los líderes provocan al reconocer a su equipo.	Clases:	
	Enlace:	https://www.crehana.com/clases/v2/13025/detalle/
Liderazgo: Orientación a resultados vs. orientación a personas	Duración (horas)	1.39
Identifica a líderes orientados a resultados vs orientados a personas y comprende cómo generar un balance entre ambos liderazgos.	# de Clases:	22
	Enlace:	https://www.crehana.com/clases/v2/13230/detalle/
Herramientas para un manager moderno	Duración (horas)	1.07
Evoluciona tus habilidades de gestión y potencia el desempeño de tu equipo con las herramientas para managers modernos que verás en este curso online.	# de Clases:	17
	Enlace:	https://www.crehana.com/clases/v2/13036/detalle/
Auto liderazgo para el crecimiento de equipos	Duración (horas)	2.40
En este curso online de autoliderazgo desarrollarás el autoconocimiento y entenderás cómo usarlo para ser un líder que impulse el crecimiento es sus equipos	# de Clases:	40
	Enlace:	https://www.crehana.com/clases/v2/11551/detalle/

Nivel: AVANZADO		
Lograr el éxito como un nuevo gerente	Duración (horas)	1.39
¿Es tu primer día como líder y no sabes qué hacer? Descubre cómo desarrollar tus habilidades de liderazgo para lograr el éxito como nuevo gerente.	# de Clases:	22
	Enlace:	https://www.crehana.com/clases/v2/13230/detalle/
Liderando con data	Duración (horas)	1.02
En este curso online aprenderás cómo manejar y analizar data para liderar proyectos y tomar decisiones ejecutivas acertadas	# de Clases:	20
	Enlace:	https://www.crehana.com/clases/v2/11455/detalle/
Liderazgo ejecutor para la obtención de resultados	Duración (horas)	1.01
En este curso online aprenderás cómo manejar y analizar data para liderar proyectos y tomar decisiones ejecutivas acertadas	# de Clases:	19
	Enlace:	https://www.crehana.com/clases/v2/12990/detalle/
Liderazgo a través del servicio - Servant Leadership	Duración (horas)	1.47
En este curso de Liderazgo a través del Servicio aprenderás qué es el thought leadership organization, cómo implementarlo y cuál es tu tipo de liderazgo.	# de Clases:	29
	Enlace:	https://www.crehana.com/clases/v2/12195/detalle/

Enfoque: Inteligencia emocional y comunicación

Posición: Gerente de Operaciones / Gerente de Entrenamiento

Plan de Carrera	
Colaboradores:	Posiciones actuales:
Colaborador 37 Colaborador 31 Colaborador 15	Supervisor de equipo Supervisor de equipo Entrenador
Posición aspirada:	Gerente de Operaciones / Gerente de Entrenamiento
Funciones:	<ol style="list-style-type: none"> Habilidad para dirigir al personal, distribuir tareas y delegar autoridad. Desarrolla el talento y el potencial del personal bajo su supervisión proporcionando retroalimentación sobre su rendimiento. Proporciona ideas, desarrolla e implementar estrategias y políticas que estimulan y promueven el trabajo en equipo. Estimula al personal a su cargo para lograr los objetivos establecidos con altos estándares de rendimiento. Adapta sus propias acciones y las de su equipo de trabajo para hacer frente a nuevas situaciones. Habilidades efectivas de resolución de problemas utilizadas para identificar y resolver problemas operativos y de relaciones laborales cotidianos. <ul style="list-style-type: none"> Habilidades de liderazgo demostradas para desarrollar y liderar de manera efectiva a un equipo de alto rendimiento en el logro de objetivos y metas a corto plazo de la función/departamento/empresa. Capacidad para asumir el mando y obtener resultados dentro de un entorno de equipo.
Competencia Enfoque	Inteligencia emocional y Comunicación

Capacitación Online: Nivel intermedio y avanzado

INTERMEDIO		
Empoderamiento personal con Bibiñe Barud	Duración (horas)	1.17
Traslada el empoderamiento personal al ámbito laboral y obtén herramientas para sentirte seguro al tomar decisiones en tu trabajo y vida personal.	# de Clases:	21
	Enlace:	https://www.crehana.com/clases/v2/13058/detalle/
Feedback y conversaciones difíciles	Duración (horas)	1.52
En este curso online aprenderás a manejar conversaciones difíciles y adquirirás herramientas de comunicación asertiva, gestión de las	# de Clases:	29
	Enlace:	https://www.crehana.com/clases/v2/11525/detalle/

INTERMEDIO		
emociones y feedback		
Técnicas de motivación para equipos	Duración (horas)	1.31
Aprende a diagnosticar la motivación de tu team y crea un plan estratégico con dinámicas de motivación para equipos de trabajo en este curso de Diego Dalman.	# de Clases:	23
	Enlace:	https://www.crehana.com/clases/v2/11935/detalle/
Relaciones positivas en equipos de trabajo	Duración (horas)	1.08
Adquiere competencias que te permitan construir relaciones sólidas con tus colaboradores y crecer como individuo y profesional con este curso online.	# de Clases:	23
	Enlace:	https://www.crehana.com/clases/v2/12917/detalle/

AVANZADO		
Estrategias de autorregulación emocional	Duración (horas)	1.43
Explora tu propio mundo emocional y adquiere técnicas para comprender, gestionar y vivir tus emociones de forma más efectiva.	# de Clases:	22
	Enlace:	https://www.crehana.com/clases/v2/12916/detalle/
Inteligencia emocional para la gestión de equipos	Duración (horas)	1.43
Desarrolla tus habilidades de inteligencia emocional como líder de equipo y aprende a gestionar el bienestar integral de los miembros de tu equipo.	# de Clases:	24
	Enlace:	https://www.crehana.com/clases/v2/12899/detalle/
Influencia: Generando resultados sin autoridad directa	Duración (horas)	1.13
Obtén herramientas para ser más influyente en tu trabajo, actuar de forma eficaz y generar respuestas a los posibles escenarios que se presenten.	# de Clases:	22
	Enlace:	https://www.crehana.com/clases/v2/13050/detalle/

Enfoque: Liderazgo

Posición: Supervisor Sr. / Entrenador Sr.

Plan de Carrera	
Colaboradores:	Posiciones actuales:
Colaborador 30 Colaborador 35 Colaborador 34	Supervisor de equipo Supervisor de equipo Entrenador

Plan de Carrera	
Posición aspirada:	Supervisor Sr. / Entrenador Sr.
Funciones:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capaz de realizar múltiples tareas, ha demostrado habilidades organizativas, atención al detalle, habilidades de priorización y habilidades de gestión del tiempo para garantizar que las actividades laborales se completen de manera precisa y oportuna. 2. Capacidad para trabajar de manera efectiva en un entorno orientado al trabajo en equipo, de alta demanda y ritmo rápido. 3. Habilidad para mantener un alto nivel de confidencialidad y trabajar con datos e información altamente sensibles. 4. Sólidas habilidades de comunicación para tratar efectivamente con diferentes niveles de dirección, personal y/o contactos externos. 5. Habilidades interpersonales demostradas para trabajar de manera efectiva en un entorno de equipo y mantener una actitud profesional y positiva. 6. Habilidades efectivas de escucha para garantizar la comprensión de instrucciones y direcciones, y comunicar de manera efectiva el progreso y los problemas a compañeros y dirección. 7. Familiaridad con una variedad de equipos de oficina, paquetes de software estándar y la aplicación y uso de computadoras personales, incluida la suite de productos Microsoft Office. 8. Habilidades de liderazgo demostradas para desarrollar y liderar efectivamente a un equipo de alto rendimiento y apoyar a empleados menos experimentados con capacitación en el trabajo, solución de problemas técnicos y resolución de problemas, así como manejar situaciones difíciles con clientes de manera proactiva y positiva.
Competencia Enfoque	Liderazgo

Capacitación online: Nivel introductorio e intermedio

Introductorio		
Inteligencia emocional para la resolución de conflictos	Duración (horas)	1.18
Descubre para qué sirven las emociones y su relación con la solución de problemas en este curso de inteligencia emocional para la resolución de conflictos.	# de Clases:	19
	Enlace:	https://www.crehana.com/clases/v2/11848/detalle/
Seguridad y confianza en uno mismo	Duración (horas)	1.02
Aprende cómo mejorar la seguridad y confianza en ti mismo. Descubre tácticas y ejercicios para crear hábitos internos saludables con este curso online.	# de Clases:	23
	Enlace:	https://www.crehana.com/clases/v2/12299/detalle/
Automotivación y motivación al logro	Duración (horas)	0.5
En este curso online de motivación personal, aprenderás qué es la motivación, cómo mejorar la	# de Clases:	12

Introducctorio		
autoestima y cómo automotivarte para lograr lo que te propongas.	Enlace:	https://www.crehana.com/clases/v2/11160/detalle/
Escucha activa y empatía	Duración (horas)	1.08
Descubre estrategias para mejorar tu escucha activa y empatía y generar confianza en tus conversaciones y negociaciones con este curso online.	# de Clases:	19
	Enlace:	https://www.crehana.com/clases/v2/13042/detalle/

INTERMEDIO		
Empoderamiento personal con Bibiñe Barud	Duración (horas)	1.17
Traslada el empoderamiento personal al ámbito laboral y obtén herramientas para sentirte seguro al tomar decisiones en tu trabajo y vida personal.	# de Clases:	21
	Enlace:	https://www.crehana.com/clases/v2/13058/detalle/
Feedback y conversaciones difíciles	Duración (horas)	1.52
En este curso online aprenderás a manejar conversaciones difíciles y adquirirás herramientas de comunicación asertiva, gestión de las emociones y feedback	# de Clases:	29
	Enlace:	https://www.crehana.com/clases/v2/11525/detalle/
Técnicas de motivación para equipos	Duración (horas)	1.31
Aprende a diagnosticar la motivación de tu team y crea un plan estratégico con dinámicas de motivación para equipos de trabajo en este curso de Diego Dalman.	# de Clases:	23
	Enlace:	https://www.crehana.com/clases/v2/11935/detalle/
Relaciones positivas en equipos de trabajo	Duración (horas)	1.08
Adquiere competencias que te permitan construir relaciones sólidas con tus colaboradores y crecer como individuo y profesional con este curso online.	# de Clases:	23
	Enlace:	https://www.crehana.com/clases/v2/12917/detalle/

Enfoque: Manejo del Tiempo

Posición: Supervisor Sr. / Entrenador Sr.

Plan de Carrera	
Colaboradores:	Posiciones actuales:
Colaborador 30 Colaborador 35 Colaborador 34	Supervisor de equipo Supervisor de equipo Entrenador
Posición aspirada:	Supervisor Sr. / Entrenador Sr.
Funciones:	1. Capaz de realizar múltiples tareas, ha demostrado habilidades organizativas, atención al detalle, habilidades de priorización y

Plan de Carrera	
	<p>habilidades de gestión del tiempo para garantizar que las actividades laborales se completen de manera precisa y oportuna.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Capacidad para trabajar de manera efectiva en un entorno orientado al trabajo en equipo, de alta demanda y ritmo rápido. 3. Habilidad para mantener un alto nivel de confidencialidad y trabajar con datos e información altamente sensibles. 4. Sólidas habilidades de comunicación para tratar efectivamente con diferentes niveles de dirección, personal y/o contactos externos. 5. Habilidades interpersonales demostradas para trabajar de manera efectiva en un entorno de equipo y mantener una actitud profesional y positiva. 6. Habilidades efectivas de escucha para garantizar la comprensión de instrucciones y direcciones, y comunicar de manera efectiva el progreso y los problemas a compañeros y dirección. 7. Familiaridad con una variedad de equipos de oficina, paquetes de software estándar y la aplicación y uso de computadoras personales, incluida la suite de productos Microsoft Office. 8. Habilidades de liderazgo demostradas para desarrollar y liderar efectivamente a un equipo de alto rendimiento y apoyar a empleados menos experimentados con capacitación en el trabajo, solución de problemas técnicos y resolución de problemas, así como manejar situaciones difíciles con clientes de manera proactiva y positiva.
Competencia Enfoque	Manejo del tiempo

Capacitación online: Nivel introductorio, intermedio y avanzado

Introductorio		
Introducción a la autodisciplina	Duración (horas)	1.27
Aprende diferentes técnicas y hacks para entrenar la autodisciplina en tu vida, generar mejores hábitos y ser constante en el tiempo.	# de Clases:	22
	Enlace:	https://www.crehana.com/clases/v2/13038/detalle/
Gestión de proyectos y tareas	Duración (horas)	37
En este curso online de gestión de proyectos aprenderás a planear eficientemente teniendo en cuenta la gestión del tiempo y la planeación de las tareas diarias.	# de Clases:	3.06
	Enlace:	https://www.crehana.com/clases/v2/10954/detalle/

INTERMEDIO		
Técnicas para hacer más en menos tiempo	Duración (horas)	0.59
Aprende cómo gestionar tu tiempo para alcanzar tus	# de	17

INTERMEDIO		
objetivos con mayor efectividad en este curso online.	Clases:	
	Enlace:	https://www.crehana.com/clases/v2/13032/detalle/
Técnicas de priorización de tareas	Duración (horas)	1.07
Aprende técnicas y herramientas de priorización de tareas para organizar tus proyectos de forma eficaz, dándole espacio a lo urgente y lo importante.	# de Clases:	20
	Enlace:	https://www.crehana.com/clases/v2/12912/detalle/
Planificación efectiva de tu semana laboral	Duración (horas)	0.4
Aprende a gestionar tu tiempo y desarrollar habilidades que te permitan planificar tu semana laboral de forma efectiva.	# de Clases:	11
	Enlace:	https://www.crehana.com/clases/v2/13029/detalle/

AVANZADO		
Construir hábitos basado en Behavioral Science	Duración (horas)	1.33
Descubre y aplica las bases de Behavioral Science para liderar tus hábitos, optimizar tu tiempo y mejorar tu productividad.	# de Clases:	20
	Enlace:	https://www.crehana.com/clases/v2/14493/detalle/

Fase 4: Resultados y seguimiento

La socialización de la matriz de talento, líneas de sucesión y planes de carrera desempeña un papel fundamental en el desarrollo y crecimiento de una organización. La implementación efectiva de estos procesos promueve la identificación y retención de talento clave, sino que también fortalece la cohesión dentro de equipos y departamentos. La matriz de talento permite una evaluación sistemática de las habilidades y capacidades de los empleados, facilitando la asignación de roles estratégicos. Las líneas de sucesión, por su parte, aseguran una transición fluida en posiciones clave, proporcionando una visión a largo plazo para la continuidad del liderazgo. Complementando estas prácticas, los planes de carrera ofrecen a los empleados un camino claro para el desarrollo profesional, incentivando la motivación y el compromiso a largo plazo.

La forma más eficiente es realizar conferencias con los colaboradores que participaran en el plan de desarrollo de carrera, haciendo un lanzamiento para generar intereses y compromiso. En el mismo lanzamiento, se hará la distribución de las licencias de plataforma de capacitación

Crehana, la activación de estas, un entrenamiento sobre el uso de la plataforma web y la aplicación móvil.

El seguimiento mensual de los avances de los cursos en línea a través de la plataforma Crehana es esencial para garantizar un aprendizaje efectivo y continuo. Esta práctica proporciona una visión detallada del progreso individual de los colaboradores, permitiendo identificar áreas de fortaleza y posibles desafíos. Además, facilita la oportunidad de ajustar el plan de carrera o brindar apoyo adicional según las necesidades específicas de cada uno. Este enfoque proactivo no solo mejora la experiencia de aprendizaje, sino que también fomenta la responsabilidad y la autogestión, ya que los colaboradores pueden monitorear sus propios avances y establecer metas alcanzables a lo largo del tiempo. En última instancia, el seguimiento mensual en Crehana contribuye a un entorno educativo más personalizado y efectivo.

Además de los seguimientos antes mencionados, el integrar estrategias para garantizar la correcta ejecución de sus planes de desarrollo es crucial, por lo que se ha optado por:

Diseñar planes de cobertura de vacaciones, donde todos los colaboradores seleccionados y que forman parte de las líneas de sucesión acordadas, tengan en su formación la posibilidad de cubrir las vacaciones de su jefe inmediato, buscando así poner en práctica los conocimientos obtenidos en las capacitaciones establecidas para sus planes de desarrollo profesional.

El acompañamiento en proyectos es esencial para garantizar el éxito y la efectividad de las iniciativas de desarrollo de los colaboradores. Este proceso implica brindar apoyo continuo y orientación de parte del mentor hacia el colaborador, asegurando que estén alineados con los objetivos y metas establecidos. El acompañamiento no solo se limita a la supervisión, sino que también incluye la capacitación, la resolución de problemas y la adaptación a posibles cambios en el entorno o en los requerimientos del proyecto. Un buen acompañamiento promueve la sinergia entre el colaborador y el mentor, fomenta la comunicación efectiva y facilita la identificación y solución de desafíos, contribuyendo así al logro exitoso de los resultados planificados en el proyecto de desarrollo.

Y por último establecer como requisito de aplicación a plaza el que hayan culminado sus planes de desarrollo será la clave para la correcta ejecución de todo el proceso, ya que al momento de recibir sus planes de desarrollo los colaboradores lo tomarán con la seriedad y compromiso con la que estas líneas de sucesión y planes de carrera fueron diseñadas.

6.5 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

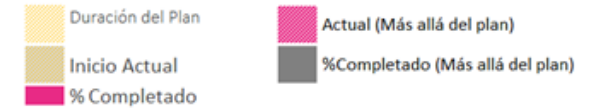
Tabla 7: Cronograma de Implementación

Nine Box Grid



Seleccione un periodo para resaltarlo:

Period Highli 1



ACTIVIDADES	PRESUPUESTO PLANTEADO	INICIO DEL PLAN	DURACIÓN DEL PLAN	INICIO ACTUAL	DURACIÓN ACTUAL	PORCENTAJE COMPLETADO	PERIODO 2023												2024						
							Ene	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Ene	Feb	Mar				
							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15				
Reunión con líderes	\$ -	1	3	1		100%	█	█	█																
Identificación de puestos clave	\$ -	1	1	1	2	100%	█	█																	
Reporte de Ev. Desempeño	\$ -	1	2	1	2	100%	█	█																	
Cronograma de conver. De carrera	\$ -	2	2	2	10	80%	█	█	█	█	█	█	█	█	█										
Ejecución Conversaciones de carrera SAHO	\$ -	3	3	3	10	90%		█	█	█	█	█	█	█	█	█									
Ejecución Conversaciones de carrera TEHN	\$ 2,800.00	Costos de ejecución	6	6	6	7	85%				█	█	█	█	█	█	█								
Tabulación de Datos	\$ -	11	1	11	2	90%																			
Análisis de Información	\$ -	11	1	11	2	90%																			
Implementación de Nine Box Grid	\$ -	12	1	12	1	100%																			
Definir líneas de sucesión	\$ -	10	2	10	3	100%																			
Calibración de resultados con líderes	\$ -	12	1	12	1	100%																			
Creación de los planes de carrera	\$ -	7	7	7	6	100%																			
Cascadeo de Resultados	\$ 357.00	Costos de Lanzamiento	12	1	12	1	100%																		
Asignación de licencias plataforma de capacitación	\$ 8,352.00	Valor neto Licencias	8	6	8	5	67%																		
Seguimiento y retroalimentación	\$ -	12	3	12	4	10%																			
Planes de cobertura de vacaciones	\$ -	13	1	13	1	15%																			
Definición de proyectos locales	\$ -	13	3	13	4	0%																			
Diseño de política de reclutamiento interno	\$ -	13	3	13	2	0%																			

6.6 PRESUPUESTO

Tabla 8: Presupuesto

Actividades	Presupuesto planteado	Comentarios
Reunión con líderes	\$ -	
Identificación de puestos clave	\$ -	
Reporte de evaluación de desempeño	\$ -	
Cronograma de conversaciones de carrera	\$ -	
Ejecución conversaciones de carrera SAHO	\$ -	
Ejecución conversaciones de carrera TEHN	\$ 2,800.00	Costos de ejecución
Tabulación de datos	\$ -	
Análisis de información	\$ -	
Implementación de 9-box-grid	\$ -	
Definir líneas de sucesión	\$ -	
Calibración de resultados con líderes	\$ -	
Creación de los planes de carrera	\$ -	
Socialización de los resultados	\$ 357.00	Costos de Lanzamiento
Asignación de licencias plataforma de capacitación	\$ 8,352.00	Valor neto Licencias
Seguimiento y retroalimentación	\$ -	

Fuente: Elaboración propia

6.7 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA

Tabla 9: Concordancia Capítulo I & II

Capítulo I			Capítulo II
Título de la Investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos	Teorías/ Metodologías de sustento
Plan de carrera profesional en Startek honduras bajo la metodología 9-box-grid	Implementar un plan de desarrollo profesional en Startek Honduras que permita la correcta clasificación de los colaboradores en categorías, con el fin de establecer líneas de sucesión y de carrera basados en su desempeño y potencial de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar el sistema de medición para desempeño del personal basado en KPIs ponderado entre autoevaluación y evaluación superior para la creación de líneas de sucesión y de carrera. • Diseñar un proceso de colocación en líneas de sucesión para el personal según la clasificación obtenida en cuanto a su desempeño y potencial de liderazgo. • Diseñar un programa de desarrollo de carrera profesional para la capacitación del personal de Startek Honduras. 	<p>Teoría de Recursos Humanos: La teoría de Recursos Humanos enfatiza que los empleados son un recurso clave para el éxito de una organización. (Camilleri, 2016) Se reconoce que atraer y retener el talento adecuado, así como desarrollar sus habilidades y potencial, son esenciales para lograr un alto rendimiento organizacional. Esto respalda la adopción de una metodología como el "9-Box-Grid" para la gestión efectiva del talento.</p> <p>Teoría Conductual: Las teorías conductuales, postulan que las conductas distinguen a los líderes de quienes no lo son. La implicación más importante de las teorías conductuales radica en el supuesto que una persona puede aprender a ser líder y desarrollar el liderazgo como una habilidad. (Cruz, 2020)</p> <p>La metodología "9-Box-Grid" se relaciona con esta teoría al identificar y desarrollar líderes internos para un liderazgo conductual basado en sus capacidades y su desempeño.</p>

Tabla 10: Concordancia Capítulo III-VI

Capítulo III		Capítulo V		Capítulo VI	
Variables	Poblaciones	Técnicas	Conclusiones	Nombre de la Propuesta	Objetivos de la Propuesta
Evaluación de desempeño	Equipo de Liderazgo San Pedro sula Tegucigalpa 93 Personas	Entrevista	Por lo que, a partir del análisis y depuración de los resultados obtenidos se establecieron nuevos planes de carrera y líneas de sucesión revisadas y aprobadas por la dirección de Startek.	Desarrollo e implementación de un plan carrera profesional en Startek Honduras bajo la metodología 9-box-grid.	Identifica el talento a desarrollar para cubrir las líneas de sucesión y establecer planes de carrera.
Retroalimentación		Reunión			Determinar las estrategias de capacitación / entrenamiento para aquellos que estén fichados como sucesores.
Conversaciones de Carrera		Entrevista	El análisis refleja la urgencia de establecer estrategias concretas para el crecimiento y desarrollo de los empleados. Por lo que se ha establecido un sistema para identificar las líneas de sucesión de personal, considerando la ponderación obtenida y la distribución en el 9-Box-Grid.		Presentar una propuesta sostenible que se implemente con una periodicidad anual para garantizar la continuidad del proyecto y la estrategia.
Clima Laboral		Encuesta			Presentar una propuesta sostenible que se implemente con una periodicidad anual para garantizar la continuidad del proyecto y la estrategia.
Satisfacción de los empleados		Entrevistas			Presentar una propuesta sostenible que se implemente con una periodicidad anual para garantizar la continuidad del proyecto y la estrategia.

Capítulo III		Capítulo V	Capítulo VI
Plan de Carrera		Análisis de Datos	<p>Posterior a eso se desarrolló un plan de carrera profesional, identificando los entrenamientos necesarios para la cobertura de puestos clave, por lo que esto no solo impactará positivamente en el desempeño individual, sino que también fortalecerá la estructura interna de la empresa, fomentando un ambiente propicio para el avance profesional de su talento humano.</p>
Línea de Sucesión		Evaluación cualitativa	
Capacitaciones		Análisis de Datos	

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABInbev. (s.f.). *ABINBEV*. Obtenido de http://brainstorm.opentec.com.mx/Catalogo/MejoresTrabajos/ModeloPeopleCycle/pdf/LineamientosR_OPR_v2.pdf
- Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias La Trilogia: Las 60 competencias mas utilizadas* (1ra ed.). Buenos Aires: Editorial Granica.
- Baquedano, K. (15 de 02 de 2023). *La industria de Call Centers sigue creciendo en la ciudad*. Obtenido de La Prensa: <https://www.laprensa.hn/sanpedro/industria-call-centers-sigue-creciendo-san-pedro-sula-honduras-PL12192683>
- Baray, A. (2016). *Succession Planning: Th Life Cycle of and Employee*. Sierra Vista: The University of Arizona.
- BCH, B. C. (08 de 2023). *Índice de Precios al Consumidor*. Obtenido de <https://www.bch.hn/estadisticos/GIE/LIBIPC/%C3%8Dndice%20de%20Precios%20al%20Consumidor%20Agosto%202023.pdf>
- Bernal Torres, A. C. (2010). *Metodología de la Investigación* (Tercera Edición ed.). Bogota, D.C., Colombia: PEARSON EDUCACIÓN,.
- Camilleri, E. (2016). *Project Success Critical Factors and Behaviours*. Routledge.
- Chiavenato, I. (2007). Evaluación del Desempeño. En *Administración de Recursos Humanos* (págs. 241-269). Mexico: McGrawHill .
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México, D.F. : McGraww-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2020). *Administración de Recursos Humanos*. España: McGraw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2020). *Administración de Recursos Humanos* (10 ed.). España: Mcgraw-Hill Interamericana Editores.
- Cruz, P. A. (2020). *Estilo de Liderazgo y Compromiso Organizacional: Impacto del liderazgo transformacional*. Obtenido de *Economía Coyuntural*, 5(4), 89-122: http://www.scielo.org.bo/pdf/ec/v5n4/v5n4_a06.pdf
- Ferreira da Costa, C. E., Rituay Trujillo, P. A., Campos Trigoso, J. A., & De Oliveira, M. E. (2019). Plan de sucesión de personas en empresas. *Revista de Ciencias Sociales*, 209-219.

- Gautrey, R. (25 de 04 de 2023). *STARTEK*. Obtenido de Startek.com
- GPTW. (2022). Obtenido de Great Place To Work HN:
<https://greatplacetoworkcarca.com/es/ranking-de-los-mejores-lugares-para-trabajar-en-caribe-ycentroamerica-2022/honduras/>
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México,D.F.: McGraw-Hill.
- Ip, B., & Jacobs, G. (2006). Business succession planning: a review of the evidence. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 326-350.
- Jiskrova, G. K. (16 de 03 de 2022). Impact of COVID-19 pandemic on the workforce: from psychological distress to the Great Resignation. *Epidemiol Community Health Vol 76 No 6*, 525.
- Kelly Hilton, D. B. (2018 de 07 de 2018). Obtenido de <https://investor.startek.com/>
- Kettler, K., Kuzior, A., & Raab, Ł. (2022). Great Resignation—Ethical, Cultural, Relational, and Personal Dimensions of Generation Y and Z Employees' Engagement. *Sustainability*, 1-9.
- La Tribuna. (29 de 06 de 2023). *La Tribuna*.
- Laura Díaz-Bravo, U. T.-G.-H.-R. (13 de Mayo de 2013). *Investigación en educación médica*. Obtenido de SciELO:
https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009
- Laverde Rodriguez, M. A., Salamanca Ruiz, V., & Atehortua, L. (2018). *PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE CARRERA PARA EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO EN UNA EMPRESA DEL SECTOR FARMACÉUTICO*. Bogotá: Universidad Sergio Arboleda.
- Martín, A. (2015). Talent Management: Preparing a "Ready" agile workfoce. *International Journal of Pediatrics and Adolescent Medicine*, 112-116.
- Muñoz Montenegro, C. (2015). *Informe y Estudio de Réplica de Modelo de Desarrollo de Carrera Boundaryless Career en Empresas Chilenas*. Concepción: Universidad del Bío'Bío.
- Parra Velasco, L. Y., & Velasquez Martinez, M. G. (2017). *Muestreo Probabilístico y No Probabilístico*. Guatemala: Universidad del Itsmo.
- Ramirez Durán, A. (2023). *Propuesta de Diseño de un Plan de Sucesión de Liderazgo*

Organizacional para la Universidad Iberoamericana (Unibe), para el año 2023-2024.

San to Domingo: UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA.

Ramstein Manpower & Personnel Flight. (10 de February de 2015). *Succession Planning Guide: Planning for the Right Person for the Right Job at the Right Time*. Obtenido de Cite Seer X:

<https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.735.5627&rep=rep1&type=pdf>

Ready, D. A., Conger, J. A., & Hill, L. A. (2010). *Are you a High Potential?* Harvard Business Review.

van Vulpen, E. (2023). The 9 Box Grid for Talent Management. *Academy to Innovate HR*, 5-19.

Obtenido de Academy to Innovate HR: <https://www.aihr.com/blog/9-box-grid/>

Ward, K., & Jacobsen, M. (2011). Relational Talent Management: Where organizational strategy meets individual choicw. *360° The Ashridge Journal relational Talent Management*.

ANEXOS

Anexo 1 – Formato de entrevista de “Conversación de Carrera”

StarTek

Career Conversation

EMPLOYEE INFORMATION

Full Name: _____ Click or tap here to enter text.

Employee ID: _____ Click or tap here to enter text. **Date:** _____ Click or tap to enter a date.

Department: _____ Choose an item. **Current Position:** _____ Click or tap here to enter text.

Interviewer: **Carmen Meza** **Line of business:** _____ Choose an item.

Introduction: Provide the context of the conversation and an overview. Discuss the purpose of the conversation within the Organizational Talent Review framework. Manage expectations correctly, this is a conversation to listen to the employee.

PROFILE

Explore his educational background and experience. Review that you have all the Professional Experience including the current Role.

1. Detail your educational background.
Click or tap here to enter text.
2. Detail your professional experience.
Click or tap here to enter text.

ACHIEVEMENTS AND CHALLENGES

3. Mention the achievements you have had in your current role.
Click or tap here to enter text.
4. What specific actions were taken to achieve them?
Click or tap here to enter text.
5. What are the main challenges you are currently facing?
Click or tap here to enter text.
6. What strategies are you using to manage the challenges?
Click or tap here to enter text.

PROFESSIONAL ASPIRATIONS

7. What are your professional aspirations in the short, medium, and long term?

Short (today – 1 year)	Click or tap here to enter text.
Medium (1 year to 3 years)	Click or tap here to enter text.
Long (3 years and above)	Click or tap here to enter text.

Page 1 of 2

8. What are your professional aspirations within the company?
Click or tap here to enter text.
9. What role or roles do you aspire to for your career?
Click or tap here to enter text.
10. What kind of responsibilities do you envision for yourself in the future?
Click or tap here to enter text.

ENGAGEMENT

11. How satisfied are you with the organization?

Score 1 to 10	Click or tap here to enter text.
Not lower	Click or tap here to enter text.
Not Higher	Click or tap here to enter text.

12. What kind of support do you need from the organization to grow?
Click or tap here to enter text.

SKILLS

13. What are your most valuable talents and skills?
Click or tap here to enter text.
14. What development opportunities have you identified for yourself?
Click or tap here to enter text.

Page 2 of 2

Anexo 2 – Formato de Contrato de desempeño

PERFORMANCE CONTRACT: 2023

Name of the Employee		Band & Location	
Designation		Date of Joining	
Function		Role	
Name of the Supervisor		Name of the Reviewer	

Goal Category and Weightage	KEY PERFORMANCE AREAS (KPA)	KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPIs)	Weightage
		•	
		•	
		•	
		•	
		•	
		•	

Employee's signature with date

Supervisor's signature with date

Anexo 3 – Invitación al lanzamiento de la plataforma y el plan de desarrollo de carrera.



Anexo 4 – Socialización de los planes de carrera y plataforma de aprendizaje en línea.



Anexo 5 – Guía de entrevista

A continuación, el guion de la entrevista:

- Información del empleado
 - Nombre completo
 - Número de empleado
 - Fecha
 - Departamento
 - Producción
 - Reclutamiento
 - Entrenamiento
 - Liderazgo de Operaciones
 - Calidad
 - Información y Tecnología
 - Administración de personal
 - Operaciones de Recursos Humanos
 - Liderazgo de entrenamiento
 - Soporte administrativo
 - Instalaciones y adquisiciones
 - Finanzas y contabilidad
 - Entrenamiento y desarrollo
 - Posición actual
 - Entrevistador
 - Línea de negocio
- Perfil

- Detalle su formación general y educativa.
- Detalle su experiencia profesional
- Logros y Retos
 - Mencione los logros que ha tenido en su rol actual.
 - ¿Qué acciones específicas tomó para lograrlas?
 - ¿Cuáles son los retos principales que enfrenta actualmente?
 - ¿Qué estrategias está utilizando para gestionar estos retos?
- Aspiraciones profesionales
 - ¿Cuáles son sus aspiraciones profesionales a corto, mediano y largo plazo?
 - Corto – ahora a un año.
 - Mediano – 1 año a 3 años.
 - Largo – 3 años en adelante.
 - ¿Cuáles son sus aspiraciones profesionales dentro de la compañía?
 - ¿Qué rol o roles aspira para su carrera profesional?
 - ¿Qué tipo de responsabilidades mira para usted mismo en el futuro?
- Compromiso
 - Del 1 al 10: ¿Qué tan satisfecho está con la compañía?
 - 9 y 10: Promotores
 - 8 y 7: Neutrales
 - 6 o menos: detractores.
 - ¿Qué tipo de apoyo necesita por parte de la organización para crecer?
- Habilidades
 - ¿Cuáles son tus talentos y habilidades más valiosos?
 - ¿Qué oportunidades de desarrollo ha identificado para usted?

Anexo 6 – Carta de autorización de la empresa



CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

Nombre y apellido del Director o Gerente: Rafael Alejandro Velasquez Rivas
Puesto Laboral: Gerente Senior de Recursos Humanos
Empresa o Institución: Startek Honduras S.A. de C.V.
Dirección principal de la Empresa o Institución: KM2 Bulevar a Armenta, Altia Smart City, Torre 1
Ciudad: San Pedro Sula Departamento: Cortes Día: 16 Mes: Octubre Año: 2023

Estimado Señor(a): Rafael Alejandro Velasquez Rivas

Reciba un cordial y atento saludo. Por medio de la presente deseamos solicitar su apoyo, dado que somos alumnos de UNITEC y nos encontramos desarrollando el Trabajo de Tesis previo a obtener nuestro título de maestría en Dirección empresarial y Habilidades Directivas y Dirección de Recursos Humanos. Hemos seleccionado como tema Programa De Desarrollo De Carrera Profesional En Startek Honduras Bajo La Metodología 9-Box-Grid, por lo que estaríamos muy agradecidos de contar con el apoyo de la empresa que usted representa para poder desarrollar nuestra investigación. En particular, dicha solicitud se circunscribe a petitionar que se nos autorice a realizar: recopilación de información del área de gestión de talento, datos de promociones, entrevistas, entre otros.

A la espera de su aprobación, me suscribo de Usted.

Atentamente,

Carmen Alvarado Meza Alvarado
Firma, nombre y apellidos
Número de cuenta: 21743027

Ivris Javier Pineda Cuellar
Firma, nombre y apellidos
Número de cuenta: 22123063

Por este medio, Startek Honduras S.A. de C.V.
(empresa / institución),

Autoriza la realización dentro de sus instalaciones o del uso de información de la empresa en el proyecto de investigación de Tesis de Postgrado, antes mencionado.

Alejandro Velasquez
(Nombre y sello del director / gerente)

Rafael Velasquez
Vo. Bo.

Rafael.Velasquez@Startek.com
Correo electrónico de Director/Gerente

GLOSARIO

BPO (Business Process Outsourcing): significa "externalización de procesos de negocio" o simplemente "externalización de procesos empresariales".

Capacitación: Un proceso mediante el cual los empleados adquieren conocimientos, habilidades y competencias específicas para mejorar su desempeño en el trabajo. La capacitación puede incluir programas formales, cursos en línea, talleres, mentorías, entre otros.

Gestión de Talento: Un enfoque estratégico para atraer, desarrollar, retener y gestionar el talento dentro de una organización. Incluye actividades como la identificación y desarrollo de líderes, la planificación de sucesión y la gestión de desempeño.

KPIs (Key Performance Indicators): significa "Indicadores Clave de Desempeño". Son métricas cuantificables utilizadas para evaluar el rendimiento de una organización, un equipo o un individuo en relación con sus objetivos y metas. En recursos humanos, los KPIs pueden medir aspectos como la productividad, la retención del talento y la eficacia de los procesos.

Plan de Carrera: Un conjunto estructurado de metas y acciones diseñadas para guiar el desarrollo profesional de un individuo dentro de la organización. Incluye pasos y logros específicos que ayudan al empleado a avanzar en su trayectoria laboral.

Línea de sucesión: Un plan estratégico que identifica y desarrolla a empleados con el potencial necesario para asumir roles clave dentro de la organización en el futuro, especialmente aquellos roles que se vuelven vacantes debido a retiros, promociones u otras eventualidades.

Rotación (en el contexto de recursos humanos): Porcentaje de empleados que abandonan la organización y son reemplazados durante un período de tiempo específico, conocido como tasa de rotación.

SAHO: término que hace referencia a la sede de Startek ubicada en la ciudad de San Pedro Sula, Honduras.

TEHN: término que hace referencia a la sede de Startek ubicada en la ciudad de Tegucigalpa, Honduras.