



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**IDENTIFICACIÓN DE HIPO's (*HIGH POTENTIAL
EMPLOYEES*) EN BAC CREDOMATIC DE HONDURAS**

SUSTENTADO POR:

MIRNA SUYAPA GARCÍA GÁMEZ

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL
TEGUCIGALPA, F.M., HONDURAS C.A.**

ABRIL 2017

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JOSÉ ARNOLDO SERMEÑO LIMA

**IDENTIFICACIÓN DE HIPO's (*HIGH POTENTIAL
EMPLOYEES*) EN BAC CREDOMATIC DE HONDURAS**

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

ASESOR METODOLÓGICO

CARLOS AUGUSTO ZELAYA OVIEDO

ASESOR TEMÁTICO

DONALDO ENRIQUE REYES MATEO

MIEMBROS DE LA TERNA:

HÉCTOR CARCAMO

TAMARA RIVERA

SAMMY CASTRO



FACULTAD DE POSTGRADO

IDENTIFICACIÓN DE HIPO's (*HIGH POTENTIAL EMPLOYEES*) EN BAC CREDOMATIC DE HONDURAS

Resumen

El propósito de esta investigación, es contribuir a la capacidad que la institución BAC|Credomatic tiene para desarrollar y gestionar el talento humano de sus colaboradores, con la elaboración de una herramienta para la identificación de sus HIPO's (High Potential Employees). El presente documento giró en torno al problema identificado, donde la institución en estudio no contaba con un sistema de identificación de personal con alto potencial. Se recopiló información necesaria para diseñar un plan estratégico de aplicación de un programa de identificación de HIPO's y fue aplicado en la institución. La investigación contiene citas bibliográficas de fuentes literarias que amplían el tema central, así como también se pueden encontrar las conclusiones y recomendaciones del autor.

Palabras Clave: Alto Potencial, Gestión de Talento, Compromiso, Enrolamiento, Empowerment, Recursos Humanos.



FACULTAD DE POSTGRADO

IDENTIFICACIÓN DE HIPO's (*HIGH POTENTIAL EMPLOYEES*) EN BAC CREDOMATIC DE HONDURAS

Abstract

The purpose of this investigation is to contribute to BAC|Credomatic's capacity to develop and manage the human talent of its employees, by creating a tool and identify its HIPO's (High Potential Employees). This document was based in the identified problem, where the institution involved in this study, didn't count with a HIPO's identifying system. Necessary information was compiled to design a strategic plan of a HIPO's identification program and applied to the institution. This research contains bibliographic citations from verified literature that helped extend the central subject, as well as the conclusions and recommendations from the author.

Key words: HIPO's, High Potential Employees, Talent Management, Commitment, Enrollment, Empowerment, Human Resources.

DEDICATORIA

Este proyecto está dedicado a mi Padre, Daniel García Gómez (QDDG) que mientras en vida me enseñó a soñar en grande y a nunca rendirme; y que ahora desde el cielo, inspira cada una de estas páginas.

AGRADECIMIENTO

Agradezco primero a Dios, por haberme permitido llegar hasta esta etapa de mi carrera profesional, y por crearme con una mente curiosa y llena de deseo de aprender. También agradezco a Nuestra Madre la Virgen María Santísima, pues intercede por mí ante Dios para que logre cumplir con mis metas y anhelos.

Agradezco a mi madre, pues sólo Dios sabe todo lo que ella ha hecho para sacar adelante a nuestra familia y por todo lo que ella ha contribuido a que cumpla mis planes y proyectos. No hay mujer que me ame más en el mundo, y por eso le doy gracias.

Gracias a mi esposo, Pedro Pavón, que sin su incesable apoyo y compañía, mi carrera profesional no hubiese crecido. Gracias por permitirme el tiempo y la paciencia para culminar mis estudios de Postgrado. Pero por el infinito amor que llena cada uno de mis días, no hay suficientes palabras para agradecerle.

Agradezco a toda mi gran familia, pues gracias a ellos, mi personalidad curiosa y perseverante. No hay mejor combustible para el motor de nuestras mentes que el amor fraterno de la familia.

Muchas gracias a la institución para la cual laboro actualmente, BAC|Credomatic Honduras, a mis jefes Donaldo Reyes y Rosinda Soto, a mi compañera Ana Luisa Torres y a todo Recursos Humanos, ya que sin su apoyo, esta investigación no hubiese sido enriquecida ni completada.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1. Introducción	1
1.2. Antecedentes	2
1.2.1. Historia de BAC Credomatic.	2
1.2.2. Gestión del Talento Humano.	4
1.3. Definición del Problema	6
1.3.1. Enunciado del problema	6
1.3.2. Formulación del problema	7
1.3.3. Preguntas de investigación	7
1.4. Objetivos del Proyecto	7
1.4.1. Objetivo general	7
1.4.2. Objetivos específicos	8
1.5. Justificación	8
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	10
2.1. Situación Actual	10
2.1.1. Análisis del Macro entorno	10
2.1.2. Análisis del Micro entorno	15
2.1.3. Análisis Interno	16
2.2. Teorías	25
2.2.1. Teorías de sustento	25
2.2.1.1 Teoría del aprendizaje	25
2.2.1.2 Teoría Humanista	26
	xi

2.2.2.	Conceptos	27
2.3.	Metodologías aplicadas	28
2.3.1.	Evaluaciones o Feedback 360°	28
2.3.2.	Gestión del desempeño por competencias	29
CAPÍTULO III.	METODOLOGÍA	30
3.1.	Congruencia Metodológica	30
3.1.1.	Matriz Metodológica	30
3.1.2.	Definición operacional de las variables	31
3.1.3.	Tabla de Operacionalización de las Variables	32
3.2.	Enfoque y métodos	34
3.3.	Diseño de la investigación	35
3.3.1.	Población	36
3.3.2.	Muestra	36
3.3.3.	Unidad de análisis	36
3.3.4.	Unidad de respuesta	36
3.4.	Instrumentos, Técnicas y Procedimientos aplicados	37
3.5.	Fuentes de información	38
3.5.1.	Fuentes primarias	38
3.5.2.	Fuentes secundarias	38
3.6.	Limitantes de estudio	38
CAPÍTULO IV.	RESULTADOS Y ANÁLISIS	39
4.1.	Resultados y análisis de datos de la encuesta.	39
4.2.	Diagrama de Ishikawa.	53

4.3. Análisis estadístico.	54
4.4. Propuesta	55
4.4.1. Herramienta de identificación HIPO's	55
4.4.2. Introducción	55
4.4.3. Descripción de la herramienta	56
4.4.3.1. Proceso de aplicación	57
4.4.4. Presupuesto	69
4.4.5. Análisis de impacto.	69
4.4.6. Cronograma de Ejecución de la propuesta	70
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	71
5.1. Conclusiones.	71
5.2. Recomendaciones	72
BIBLIOGRAFÍA	73
ANEXOS	76

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se plantea el problema central de investigación, basado en una introducción, los antecedentes del problema, las preguntas de investigación y la justificación de la elaboración de la misma.

1.1. Introducción

En el presente documento de investigación se amplió el tema de colaboradores con alto potencial y planes de gestión de talento para BAC|Credomatic de Honduras. También se consideró como problema central la falta de una herramienta de identificación para los colaboradores de alto potencial (HIPO's por sus siglas en inglés – High Potential Employees). Un empleado de alto potencial es sumamente valioso para la organización, por lo que varias corporaciones a nivel mundial, especializadas en gestión del talento humano, están recomendando crear programas de identificación, retención y desarrollo de los mismos.

Basado en estos hechos y en el problema central de falta de herramienta de identificación, se consultaron varias fuentes bibliográficas y se diseñó una herramienta para la identificación de empleados con alto potencial de la institución para la buena gestión de su talento y promoción de planes de carrera. Dentro de la herramienta se consideraron comportamientos relacionados a las competencias que caracterizan a un colaborador con alto potencial. La Gerencia Regional de RRHH de BAC|Credomatic diseñó un sistema de identificación, el cual pone a prueba un paquete de competencias, dentro de ellas algunas que no están plasmadas bajo el perfil de un colaborador con alto potencial, por lo que se sometió a prueba y se obtuvieron conclusiones importantes del proyecto.

1.2. Antecedentes

1.2.1. Historia de BAC|Credomatic.

Los inicios de BAC|Credomatic Honduras se remontan hasta 1952 cuando se fundó el Banco de América Central en Nicaragua. No fue hasta en los años setenta que incursionó en el negocio de las tarjetas de crédito a través de la empresa que inicialmente se llamaba Cred-o-matic.

En los ochenta, se decide incursionar en otros mercados de la región, y es cuando expanden su alcance hasta Costa Rica adquiriendo lo que hoy se conoce como BAC San José. En la década de los noventa, culmina su estrategia de expansión a nivel centroamericano para fortalecer la presencia del Grupo.

Para el año 2004, el grupo inicia operaciones de tarjeta de crédito en México, y GE Consumer Finance adquiere el 49.99% del capital de BAC|Credomatic, una sociedad que controlaba indirectamente el 100% de BAC International Bank. En ese mismo año el grupo adquiere el Banco Mercantil de Honduras (BAMER), uno de los bancos privados más importantes del país para dar paso a lo que hoy se conoce como BAC Honduras (BAC|Credomatic, 2017).

El 15 de Julio del año 2010, Grupo Aval asume el control de BAC Credomatic Network, contando con presencia en Colombia, Panamá, Costa Rica, El Salvador, Nicaragua, Honduras, Guatemala, México, Bahamas, Grand Cayman y Estados Unidos. El rol de Chief Executive Officer – CEO, lo asume en ese momento Ernesto Castegnaro (Cigarruista, 2010).

En el año 2016, se lleva a cambio otro cambio importante en el grupo ya que Rodolfo Tabash, country manager de BAC Panamá, asume el rol de CEO después de un largo periodo de liderazgo de Ernesto Castegnaro. Tabash trae consigo nuevos retos en temas liderazgo y

administrativos para BAC|Credomatic, pero confía plenamente en el talento humano que el grupo posee.

Tabash (2016) expone en una entrevista realizada al inicio del cambio:

Lo mejor de este Grupo Financiero es su recurso humano, sumamente capacitado y eficiente. A corto plazo, cumpliremos con las metas establecidas para el segundo semestre de este 2016, con la plena confianza de que finalizaremos el periodo logrando no solo las metas planteadas a sus inicios, sino enfocándonos en las principales estrategias de medios de pago, innovación, calidad de servicio, transformación digital y crecimiento de las carteras, entre otras cosas.

En base a lo expuesto por el CEO, se reformula la Narrativa Corporativa de la institución, constituyéndola de la siguiente manera:

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

Visión: Ser la organización financiera preferida de todas las comunidades que servimos por nuestra conectividad con personas y empresas, por nuestra confiabilidad, espíritu innovador, solidez y claro liderazgo en los sistemas de pago de la Región.

Valores

- Integridad: Prudente, Honesto, Coherente, Leal, Confiable, Sincero, Ético, Honorable
- Respeto: Sabe escuchar, Justo, Sabe Compartir, Colaborador, Solidario, Accesible, Incluyente, Amable
- Excelencia: Capaz, Eficiente, Superación, Calidad, Va más allá, regional/esp/banco Perspicaz, Da resultados, Comprometido

- Responsabilidad: Dedicado, Servicial, Laborioso, Emprendedor, Perseverante, Responsable, Consecuente, Sentido de urgencia
- Innovación: Creativo, Abierto al cambio, Simplicidad, Curioso, Flexible, Optimista, Mejora continua (BAC|Credomatic, 2017).

1.2.2. Gestión del Talento Humano.

Muchos profesionales de la psicología han evaluado el potencial humano desde hace ya más de un siglo, pero no es hasta hace unos años que los especialistas en Recursos Humanos se obsesionaron con la identificación de los empleados con alto potencial (*High Potential Employees – HIPO's*) (Chamorro-Premuzic, 2016). Esto radica en la importancia de conocer qué miembros de la organización son aquellos a los que se debe potenciar y retener, pues el HIPO es una persona que se puede convertir en la pieza clave. La identificación de un HIPO, puede ser una fuerte apuesta al futuro.

Es curioso cómo un tema relativamente nuevo para las organizaciones, se base en los fundamentos de uno con trayectoria milenaria, la Gestión del Talento Humano. Platón nos mencionaba, hace más de 25 siglos en su obra “Menón, o de la virtud”, cómo Sócrates se cuestionaba constantemente ¿Qué es la virtud? Después de muchas consideraciones, él concluye que probablemente la virtud es un don de los dioses, y que gracias a ese regalo divino, el ser humano podía desarrollar conductas de esa virtud. Para tratar de explicar un ejemplo, interroga a un esclavo, y consigue, con las preguntas adecuadas, que descubra y entienda los fundamentos de un teorema geométrico. Por lo que nos comprueba, metafóricamente, que el ser humano tiene capacidad de desarrollar su potencial y, con los medios adecuados puede conseguir grandes cosas (Alles, 2005).

Pero entonces la gran pregunta siempre surge, ¿Por qué potenciar a los talentos? Con el mundo adaptándose a los rápidos cambios de la actualidad, ya no es suficiente contar con un programa básico de entrenamiento de empleados para ingresar en una institución, porque los problemas actuales ya no solo son básicos, demandan mucho del nivel intelectual y profesional de una persona. Si bien es cierto, el entrenamiento es sumamente importante para que el empleado aprenda conocimientos y habilidades técnicas para un propósito definido y a corto plazo, el desarrollo está enfocado en desarrollar las competencias que impulsarán al empleado a crecer profesionalmente y a largo plazo.

El gran reto no solo es potenciar el talento, sino cómo hacerlo, pues es una tarea que involucra planificación individual para cada empleado. Esto se debe a que desde la época prehistórica, la división del trabajo se organizó en base a la capacidad del ser humano para realizar diferentes **actividades**, por ejemplo la caza, la pesca y la agricultura. El ser humano aprendió directamente de la experiencia.

Más adelante en la historia, en el siglo XVIII con la revolución industrial, el ser humano aprende a adaptarse a la introducción de las máquinas para desarrollar los procedimientos que ya sabían hacer de forma artesanal. Es cuando la división del trabajo se estructura en **tareas**.

Es hasta en el surgimiento de la escuela clásica en el siglo XX donde el ingeniero industrial y economista, Frederick Taylor plantea el principio de administración vinculado directamente con **aptitudes**.

En este último siglo, la Gestión del Talento Humano, se ubica en el centro mismo de la organización; forma parte importante de la estrategia de negocio; se deposita más confianza en las personas y se enfoca en una gestión dirigida por **competencias** (Timetoast, 2014).

La detección y el equilibrio entre las tareas, aptitudes y competencias es lo que hace que la gestión del talento humano se convierta en todo un reto; y que el desarrollo de los individuos represente un reto aún mayor.

1.3. Definición del Problema

1.3.1. Enunciado del problema

La Gestión del Talento Humano se ha convertido en una de las prioridades de las áreas de Recursos Humanos a nivel mundial, pues se considera importante para crear sentido de pertenencia y contribuir con el desarrollo de los colaboradores se relaciona directamente con el desarrollo de la empresa misma. Para las instituciones debe ser una prioridad atender las necesidades de autodesarrollo de sus colaboradores, porque si no lo hacen, los colaboradores no se sienten comprometidos a continuar aportando de sus conocimientos y experiencias a la empresa. Dentro del talento humano, todas las empresas cuentan con aquellas personas que destacan por tener alto potencial de desarrollo y que son el futuro de la misma. Las empresas en Honduras, aún no desarrollan programas y sistemas en donde se identifiquen a los colaboradores con alto potencial en las organizaciones. Tal es el caso de BAC|Credomatic, porque esto impide que la empresa promueva el talento y desarrolle a sus colaboradores en los ámbitos tanto personales como profesionales. Además, tener identificados a los HIPO's representa una gran ventaja en los programas de sucesión y continuidad de negocio, para poder crear beneficios específicos y planes de carrera para la retención de este personal.

El problema central es tenerlos identificados, pues no solo tienen potencial para el desarrollo de ellos mismos, sino que poseen un fuerte potencial para el desarrollo de la institución.

1.3.2. Formulación del problema

Falta de una herramienta de identificación de empleados con alto potencial (HIPO's) para ampliar la capacidad de la institución de desarrollar y gestionar su talento humano y así crear sistemas de enrolamiento y compromiso de sus colaboradores.

¿De qué forma puede la institución aplicar un sistema de identificación de HIPO's para ampliar la capacidad de la misma para desarrollar y gestionar su talento humano?

1.3.3. Preguntas de investigación

Para llevar a cabo esta investigación se consideraron las siguientes preguntas:

- a) ¿Cuál sería una herramienta ideal para la identificación de los colaboradores con alto potencial?
- b) ¿Cuáles son las cualidades y competencias determinantes para que un colaborador sea considerado un HIPO?
- c) ¿Qué tipo de alternativas de aplicación debería elegir la institución?
- d) ¿Es factible y estratégico identificar a los colaboradores con alto potencial de la institución?

1.4. Objetivos del Proyecto

1.4.1. Objetivo general

Contribuir a mejorar la capacidad que BAC|Credomatic Honduras posee para desarrollar y potenciar el talento humano, mediante la implementación de un paquete de herramientas orientado a la identificación de los HIPO's (High Potential Employees).

1.4.2. Objetivos específicos

- a) Identificar la herramienta idónea para la identificación de los colaboradores con alto potencial de la institución.
- b) Determinar las cualidades y competencias determinantes de un colaborador HIPO.
- c) Diseñar alternativas para la implementación de un programa de identificación de HIPO's.
- d) Proponer una herramienta orientada a la identificación factible y estratégica de los colaboradores con alto potencial de la institución.

1.5. Justificación

Las empresas de hoy en día se encuentran con varios desafíos a nivel mundial en relación a la gestión de su talento humano. Entre ellos podemos mencionar la continuidad del negocio y la retención de personal con alto potencial.

Para la continuidad del negocio, es necesario contar con un plan de respaldo para la mayor parte de la operación de una institución, así como contar con un plan de contingencia en caso de que el talento humano tenga que ser reemplazado por los múltiples factores que lo amenazan. Entre estos factores podemos enfocarnos en el de aquellas instituciones que están listas para retirar a sus grandes líderes o CEO's. Estudios recientes demuestran que entre el 40 y 70 por ciento de los ejecutivos en la mayoría de las organizaciones, serán elegibles para su retiro en los siguientes 5 años (Mattone, Xavier, & Fitz-Enz, 2013). Es por esto que las organizaciones de hoy en día, deben enfocarse en los planes de sucesión de sus altos directivos, para que al momento de que necesiten ser reemplazados.

En cuanto a la retención del talento humano solo basta con mencionar al peor enemigo de la institución: la rotación. Jericó (2008) nos recuerda cómo la rotación no deseada es como la

espada de Damocles, que el gran poder que genera se puede perder de golpe sin aviso alguno. Y según la revista Fortune, la variable que más correlaciona con el éxito empresarial es precisamente la capacidad de atraer, retener y desarrollar el talento, más que la solidez financiera, la innovación o la calidad de productos y servicios. Es por ello que las empresas deben trabajar en programas de desarrollo de talento y de esta forma contribuir a la atracción y retención de su talento.

Para hablar aún más de las cifras del desarrollo del talento, podemos hacer mención del estudio que IBM implementó en sus directores financieros en el 2008, donde mencionan que un 82% de ellos consideran que la gestión del capital humano tiene impacto en la rentabilidad; un 92% cree que tiene efecto en la satisfacción del cliente y un 72% accede a que tiene impacto en la innovación y el desarrollo de nuevos productos (Vegas, 2012).

En resumen, una empresa debe trabajar en un programa de desarrollo de su talento con alto potencial, para disminuir su rotación y aumentar los niveles de retención de su personal.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo, se brinda teoría de sustento de la investigación analizando la situación actual a nivel mundial (macroentorno), para luego revisar la situación a nivel país y por último analizar directamente la institución BAC|Credomatic.

2.1. Situación Actual

2.1.1. Análisis del Macro entorno

Chiavenato (2002) introduce uno de los capítulos de su obra así:

Desde que Adán resolvió contrariar las recomendaciones del Creador, el trabajo ha sido una constante en la existencia del ser humano. En la historia de la humanidad ocurren divisiones de la actividad laboral del ser humano. (...) a partir de la Revolución Industrial surge el concepto actual de trabajo, y en el transcurso del siglo XX recibe la configuración que hoy tiene. (p. 30)

Como consecuencia de la revolución industrial, surge una especialidad que apoya durante el crecimiento y complejidad de las tareas organizacionales, la administración de recursos humanos. Desde la Revolución Industrial y que se extiende hasta mediados de 1950, podemos identificar la era de la industrialización clásica, que para la gestión de recursos humanos fue característica por la estructura organizacional burocrática en forma piramidal y centralizada. Se establecen normas y reglamentos internos para disciplinar y estandarizar el comportamiento de las personas. Las personas se consideraban únicamente como recursos de producción junto con los demás recursos organizacionales, como las máquinas y el equipo. Es por ello que a esta etapa se le denominó por sus **relaciones industriales**. En esta etapa también se trabajaba mucho para evitar los conflictos laborales.

Seguido a la Era de la industrialización clásica, se pasa a la industrialización neoclásica en la década de los 50 hasta los años 90. Luego de la segunda guerra mundial, el mundo cambió con

mucha rapidez e intensidad, lo que provocaba que las transacciones comerciales pasaran del ámbito local al regional y luego al internacional, cada vez con más intensidad y competitividad entre las empresas. En esta Era, predominó la teoría del comportamiento, y al final, la teoría de la contingencia. Se tenía una visión más holística se adopta un enfoque matricial en las organizaciones; quiere decir que las estructuras eran más horizontales y laterales y esto promovió al cambio en la rigidez de la vieja estructura funcional. La antigua concepción de relaciones industriales se convirtió en **administración de recursos humanos**.

Para la década de los 90, fuimos invadidos por cambios tecnológicos drásticos, como el teléfono, la televisión las computadoras, los que dieron paso a la globalización de la economía. La competencia entre las empresas se tornó más agresiva y marcó la diferencia, tanto que el capital financiero dejó de ser el recurso más valioso dando paso al conocimiento. Las organizaciones ya exigían agilidad, movilidad, innovación y cambio. La estructura organizacional se vuelve más maleable, ágil, fluida, sencilla e innovadora y así se da paso a la **gestión del talento humano** (Chiavenato, 2002).

Por muchos años, el modelo original de gestión de talento humano se siguió implementando en las organizaciones, y desde 1973 se introduce un nuevo factor clave de la mano de David McClelland, psicólogo de la Universidad de Harvard, con su publicación “Testing for Competence Rather than Intelligence” que supone un hito importante en la historia, destacando la gestión por competencias.

McClelland (1973) resume y concluye su escrito con las siguientes ideas:

- a. **La mejor prueba es el muestreo por criterio:** Involucra que el individuo ponga a prueba la teoría y la práctica.
- b. **Las pruebas deben diseñarse para reflejar cambios en lo que el individuo ha aprendido.**

- c. **Cómo la mejora de la característica probada debe hacerse pública y explícita:** Es mejor si el prospecto conoce sus resultados y en qué criterio se basa.
- d. **Las pruebas deben evaluar las competencias involucradas en los grupos de resultados de la vida.**
- e. **Las pruebas deben involucrar tanto al operante como al entrevistado:** Es muy probable que el involucramiento del operante influya en la interpretación de las respuestas del entrevistado.
- f. **Las pruebas deben muestrear patrones de pensamiento operante para obtener la máxima generalización ante varios resultados de acción.** (p. 7-12)

Muchos escritores del gremio de los recursos humanos han apoyado la teoría e ideas de McLlelland, donde definitivamente la gestión por competencias es la clave de todas las organizaciones que tienen una visión hacia el futuro en desarrollo organizacional. Fernández López (2009) considera que “Las competencias constituyen la razón de ser de las organizaciones, su hecho diferencial; la razón por la que un cliente decide trabajar con uno u otra.” (p. 71)

Además, las competencias constituyen una parte fundamental de los principales procesos y políticas de gestión del personal; puede verse aplicada en:

- a. La Selección: Identificar perfiles ideales de los puestos para conseguir un encaje entre persona y puesto.
- b. Formación y desarrollo: Pueden identificarse necesidades ya sean individuales o grupales para conseguir desarrollar y mejorar las competencias y así desempeñar exitosamente las funciones de un puesto requerido.
- c. Planes de carrera y sucesión: Facilitará la toma de decisiones en nuevos procesos.
- d. Política de retribución: Las competencias son excelente referencia para fijar el salario variable en función de desempeño. Los criterios para evaluar deben ser objetivos y medibles (La Vanguardia, 2015).

Las bondades de la gestión por competencias son diversas, entre ellas podemos mencionar:

- Permite definir perfiles profesionales que favorecen a la productividad.
- Desarrollo de equipos
- Identificación de puntos débiles
- Desempeño en base a objetivos
- Aumento de la productividad y optimización de resultados.
- Cultura de ganar-ganar atendiendo expectativas.
- Pérdida de tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen relación con las necesidades de la empresa o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo (EcuRed, 2017).

Es por éste último que el programa de desarrollo de talento se convierte en un pilar importante de la institución. Desarrollar el personal no es únicamente brindar capacitaciones y cumplir con horas de estudio; porque eso lo que propone es ampliar los conocimientos de los empleados de una empresa; debemos enfocar los programas de desarrollo a aquello llamado “prueba y error”, de esa forma conocer la reacción que nuestros colaboradores tendrán ante las situaciones críticas de la institución. Nos apoya también a que la toma de decisiones sea más objetiva y estratégica. Pero no necesariamente lo vamos a relacionar con el concepto de que una persona que desarrolla sus competencias es una persona altamente productiva.

En la actualidad, para detectarlos, la mayoría de las empresas cuenta con un modelo de competencias en base al cual miden cada una de las aptitudes de las personas. Y, en paralelo, también evalúan los resultados que los colaboradores vienen alcanzando en un período de tiempo determinado

Hoy, hablamos de modelo de competencias y productividad de forma independiente, porque el hecho de que un empleado sea muy productivo, no quiere decir que tenga competencias desarrolladas para un puesto que exija liderazgo y toma de decisión.

La Real Academia española define “productiva” a una persona que *arroja un resultado favorable de valor entre precios y costes*. Lo que quiere decir que una persona es productiva cuando cumple con las tareas para las que se le remunera. Mientras que una persona con alto potencial pudiésemos relacionarla a aquella que tiene las competencias necesarias para un crecimiento de carrera dentro de las instituciones; una persona que busque el continuo desarrollo y que no solo de lo que se espera de ella, sino hasta más.

Es entonces cuando nos damos cuenta, que es conveniente separar el desarrollo de las personas productivas de la organización, de aquellas que cuentan con un potencial para más (*High Potential Employee*).

Las organizaciones enfrentan un reto muy grande al momento de tratar de identificar a los HIPO's pues deben enfocar sus esfuerzos en tres aspectos muy importantes:

- a) *Engagement*: Los colaboradores no solo están comprometidos emocional y racionalmente con la institución, sino que hay un esfuerzo (mayoritariamente discreto). Además, expresan abiertamente que quieren permanecer en la organización.
- b) *Aspiración*: El HIPO se caracteriza también por ser una persona con deseo de responsabilidades y retos; y lo que esperan no necesariamente es monetario, sino, roles de crecimiento e importancia en la estructura de la empresa.
- c) *Habilidad*: Combina las características innatas y las aprendidas (Conrad, 2013).

2.1.2. Análisis del Micro entorno

En Honduras, son pocas las organizaciones que se han sumado a programas de Gestión del Talento Humano por competencias. Además, existe una gran brecha entre el sector privado y público en los sistemas de gestión de su recurso humano. Esto puede suceder por varios factores, podemos mencionar uno como que la microeconomía hondureña, se basa mucho en la industria y en la economía informal, lo cual requiere personas con un nivel educativo básico, y años de experiencia mínimos, pues sus funciones son mayoritariamente operativas.

Un diario frecuentado del país destaca que uno de los más marcados talentos de los hondureños es su capacidad para generar mano de obra para desarrollar proyectos. El factor más limitante es la inversión, pero el potencial humano existe (La Prensa, 2014).

Entonces ¿De qué sirve tanto talento si no se potencia? Si el talento no se potencia no se puede innovar a nivel país. El Banco Mundial expone que Honduras debería aprovechar que figura como un país con poca competencia, en especial en sectores no transables (como los servicios) para impulsar la innovación, ya que es un factor débil en su economía (E&N Estrategia y Negocios, 2014).

La innovación se impulsa desde el potencial de una persona para crear e imaginar, lo que la convierte no en una obligación, sino en un llamado o invitación a que las empresas generen programas de gestión de talento capaces de lograr que el ser humano descubra todo de lo que es capaz.

El tema de los empleados con alto potencial en el ámbito hondureño es muy nuevo, y su implementación aún no se está visualizando en la mayoría de las instituciones. Pero según el Corporate Executive Board (2016), un programa de identificación de HIPO's bien implementado

es un paso más en el desarrollo del talento humano de las organizaciones, y un aliado fuerte en el tema de compromiso y clima organizacional.

2.1.3. Análisis Interno

En BAC|Credomatic, la gestión por competencias y el desarrollo del talento humano, han sido pilares importantes para que la institución llegue a cumplir con su misión primordial que, en general es, ser la organización financiera preferida de todas las comunidades que sirve.

La Gestión de Talento dentro de la organización se ha ido reforzando desde el año 2006 y parte del 2007, cuando a través de una consultoría externa de la mano de People Tree®, se implementa un sistema para la administración del talento humano denominado *TMS – Talent Management System*. Este sistema facilita a la institución la detección de competencias y encaje con posiciones y funciones de sus colaboradores, lo que facilitaría la creación de programas de desarrollo profesional y personal. Con este sistema, BAC|Credomatic, se ve en la obligación de hacer un levantamiento y clasificación de las 60 competencias más importantes para la organización y definir los requisitos de desarrollo para cada uno de los niveles del personal.

Ante esta necesidad, la institución se ve obligada a definir las competencias que caracterizarán a sus colaboradores. A continuación se presentan las 60 competencias seleccionadas:

Tabla 1. Competencias desarrolladas en el TMS (Talent Management System)

Sistema de Gestión de Talento BAC Credomatic		
01 Obtiene Resultados	21 Se Desarrolla A Sí Mismo/a	41 Modesto/a
02 Adaptable	22 Diplomático/a	42 Gestiona El Trabajo
03 Ambicioso	23 Dirige A Las Personas	43 Motiva A Las Personas
04 Accesible	24 Empático/a	44 Tiene Facilidad Para Establecer Relaciones
05 Concilia la vida Personal	25 Sabe Delegar	45 Comparte Información Personal
06 Inteligente	26 Ético/a	46 Abierto/a De Mente
07 Trabaja Bien En Equipo	27 Experimentador	47 Paciente
08 Se Siente Cómodo/a Con La Incertidumbre	28 Justo/a	48 Planifica El Trabajo
09 Se Comunica Bien (Verbalmente)	29 Establece Prioridades	49 Políticamente Hábil
10 Se Comunica Bien (Por Escrito)	30 Pensador Global	50 Resuelve Problemas
11 Calmado/a	31 Mejora Los Procesos	51 Reconoce El Talento Y El Potencial En Las Personas
12 Posee Confianza En Sí Mismo/a	32 Informa A Otras Personas	52 Consciente De Sí Mismo/a
13 Tiene Coraje	33 Inspira Un Futuro	53 Estratega
14 Creativo/a	34 Capaz De Escuchar	54 Toma Responsabilidad
15 Orientado/a Al Cliente	35 Gestiona El Conflicto	55 Toma Iniciativa
16 Decisivo/a	36 Gestiona Las Ideas De Otras Personas	56 Posee Conocimientos Técnicos
17 Juicioso/a	37 Buen Negociador/a	57 Experto/a En Tecnología
18 Orientado/a Al Detalle	38 Gestiona El Bajo Rendimiento	58 Digno/a De Confianza
19 Perseverante	39 Gestiona El Tiempo	59 Unifica A Las Personas
20 Desarrolla A Otras Personas	40 Posee Conocimiento Del Mercado	60 Tiene Una Buena Relación Con Su Jefe

Fuente: (BAC|Credomatic, 2017).

Y en base a las necesidades de la institución y a las competencias que está interesado en desarrollar a sus colaboradores, se crean los BAC Styles. Éstos, son 6 factores que recopilan las 60 competencias identificadas en cada individuo para una gestión más práctica y oportuna. Los 6 factores de desarrollo de los BAC Styles son:

1. Es confiable.
2. Da sentido al futuro
3. Dirige y ejecuta el trabajo
4. Compromete el talento
5. Desarrolla el talento
6. Se desarrolla a sí mismo/a

Y dependiendo del grupo ocupacional en el que el puesto esté asignado, así será el perfil de las competencias que deberá tener desarrolladas para optar a esos puestos. A esta coincidencia de competencias se le llama **encaje**.

Para varios puestos de mandos medios, no es necesario que el encaje con las competencias requeridas sea al 100%, sino que con una coincidencia alta es aceptable, pero lo que no se revisaba era si el que tenía mayor encaje de competencias en realidad era una persona con alto desempeño. El encaje no determina tampoco si la persona tendrá un buen desempeño en ese puesto, lo único es que nos da la pauta que la persona puede optar a ese puesto pues cuenta con el perfil adecuado para ello.

Tabla 2. Competencias que componen los BAC Styles.

Rol	Nivel 2 - Supervisor/Jefe	Nivel 3 - Gerente de Área	Nivel 4/5 - Gerente General - Director - CM
1. Es confiable	58. Digno de Confianza 26. Ético	58. Digno de Confianza 26. Ético	58. Digno de Confianza 26. Ético
2. Da sentido al futuro	14. Creativo(a) 15. Orientado(a) al Cliente 50. Resuelve problemas	15. Orientado(a) al Cliente 36. Gestiona las ideas de los demás 40. Posee conocimiento del mercado	30. Pensador Global 33. Inspira el futuro 36. Gestiona las ideas de los demás 40. Posee conocimiento del mercado 53. Estratega
3. Dirige y ejecuta el trabajo	01. Obtiene Resultados 23. Dirige a las personas 29. Establece prioridades 32. Informa a otras personas 39. Gestiona el Tiempo 55. Toma Iniciativa	01. Obtiene Resultados 23. Dirige a las personas 29. Establece prioridades 37. Buen negociador(a) 48. Planifica el trabajo 50. Resuelve problemas 59. Unifica a las personas	01. Obtiene Resultados 17. Juicioso(a) 29. Establece prioridades 35. Gestiona el conflicto 44. Tiene habilidad para establecer relaciones 49. Políticamente hábil 59. Unifica a las personas
4. Gestiona el talento	09. Se comunica bien (verbalmente) 25. Sabe delegar 34. Capaz de escuchar 43. Motiva a las personas	09. Se comunica bien (verbalmente) 25. Sabe delegar 28. Justo(a) 34. Capaz de escuchar 38. Gestiona el Bajo Rendimiento 43. Motiva a las personas	09. Se comunica bien (verbalmente) 34. Capaz de escuchar 38. Gestiona el bajo rendimiento 51. Reconoce el talento y el potencial en las personas
5. Desarrolla el talento	20. Desarrolla a otras personas 51. Reconoce el Talento y el Potencial en las Personas	20. Desarrolla a otras personas 44. Tiene habilidad para establecer relaciones 51. Reconoce el Talento y el Potencial en las Personas	20. Desarrolla a otras personas 25. Sabe delegar
6. Se desarrolla a sí mismo(a)	21. Se desarrolla a sí mismo(a) 52. Consciente de sí mismo(a) 56. Posee conocimientos técnicos	21. Se desarrolla a sí mismo(a) 52. Consciente de sí mismo(a) 56. Posee conocimientos técnicos	21. Se desarrolla a sí mismo(a) 52. Consciente de sí mismo(a) 56. Posee conocimientos técnicos

Fuente: (Gerencia Regional BAC|Credomatic, 2015).

Estas competencias son entonces el grupo de comportamientos deseables en los líderes de BAC|Credomatic.

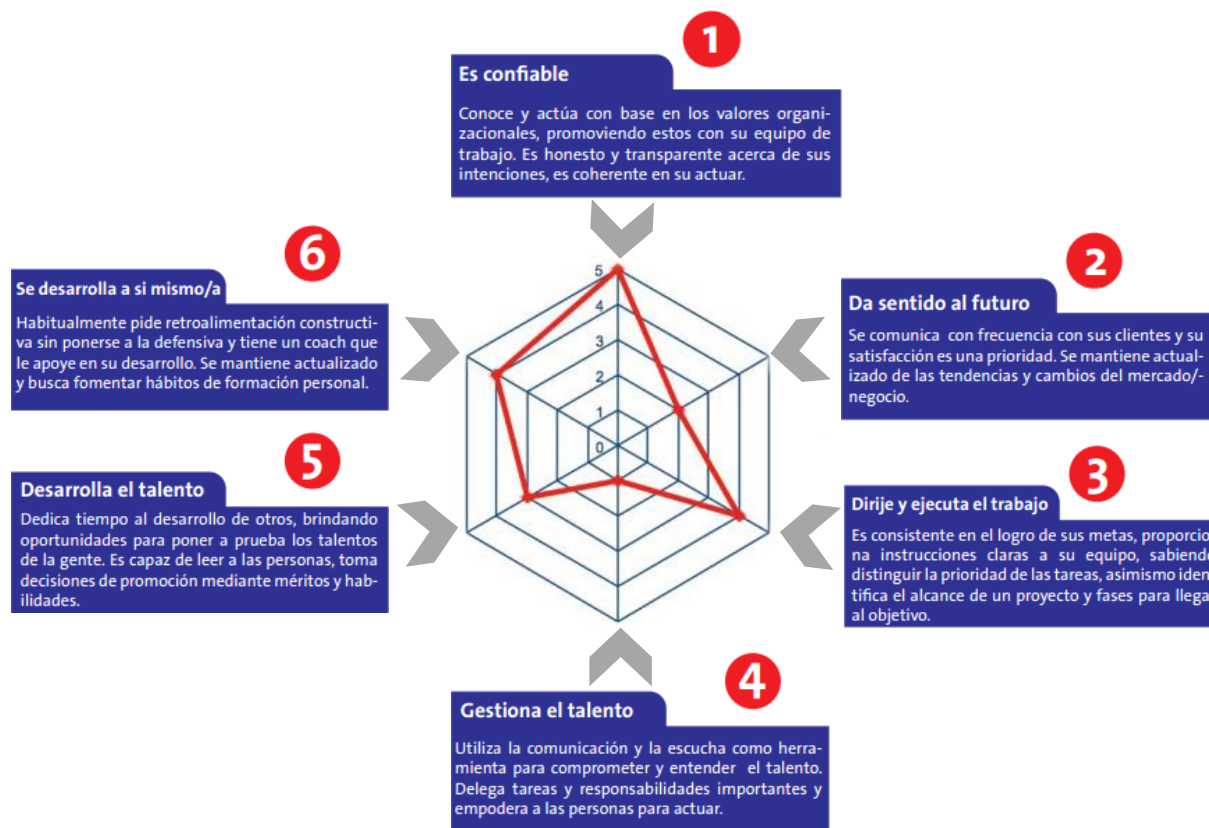


Figura 1. Gráfico BAC Styles.

Fuente: (Gerencia Regional BAC|Credomatic, 2015).

Esta configuración y arreglo de competencia, son los que determinan el desarrollo del talento humano de los colaboradores dentro de la institución. Representa una guía de trabajo o un norte que el colaborador desea lograr. Es un perfil ligado directamente al potencial de liderazgo de un colaborador.

La organización de las competencias tipo BAC Styles, también apoya el desarrollo en colaboradores que, por la naturaleza de su desarrollo, pueden llegar a ser los posibles reemplazos

de los líderes de la organización. Al momento de la implementación del sistema, se decide que quienes deben ingresar al mismo deben ser aquellas personas que por la naturaleza de sus competencias y encaje con su puesto, ingresan a un programa de sucesión gerencial.

Dentro del programa de desarrollo y gestión de talento, también se evalúa la retención que merece un colaborador en su puesto. Para ello, BAC|Credomatic ha ideado una matriz que le permite identificar el personal clave por el que la organización debe trabajar para retenerlo.

La matriz se basa en cómo un colaborador actúa y la relación que tiene con las competencias que constituyen los BAC Styles:

Desempeño y Bacstyles

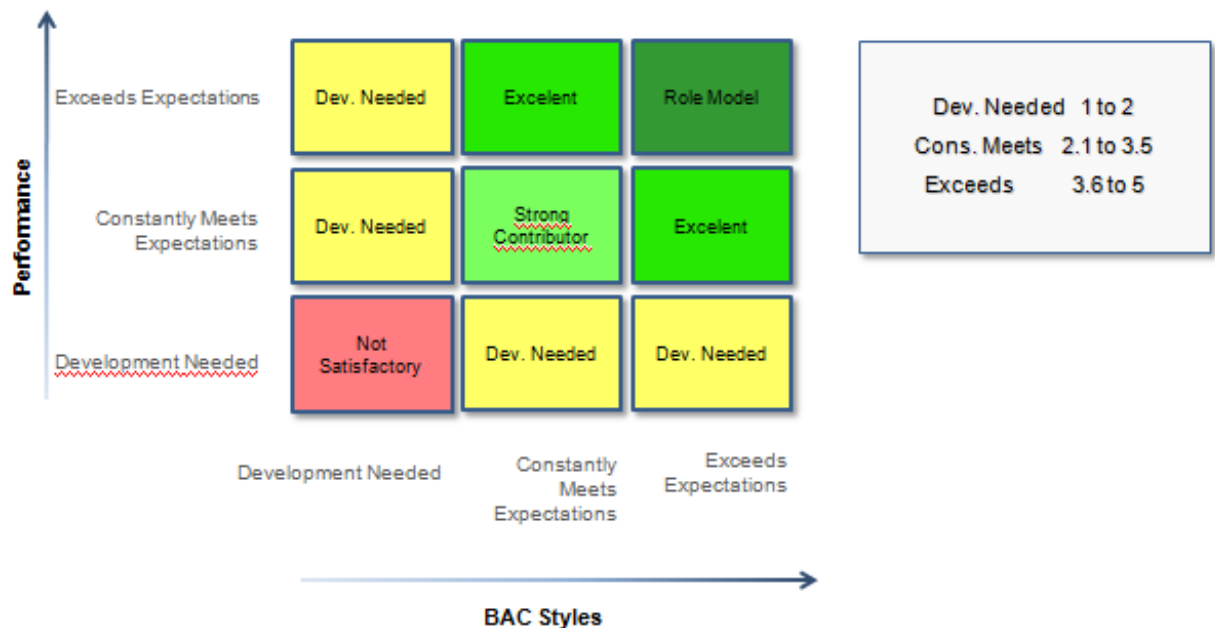


Figura 2. Matriz de Desempeño y BacStyles

Fuente: (Gerencia Regional BAC|Credomatic, 2015).

En la figura, se puede visualizar que todos los colaboradores que tienen posiciones en el cuadrante de “Role Model” de la matriz de los BACStyles, son personas por las que se debe trabajar en programas de retención y desarrollo de talento.

Los colaboradores que se posicionen en el cuadrante señalado en el centro de color verde, aún son aceptables para trabajar, solo que sus programas de desarrollo son diferentes y personalizados para el cumplimiento de objetivos de crecimiento.

Los colaboradores que están en zonas amarillas, le marcan la pauta a la institución que “algo está pasando”, puede ser que la persona no esté encajando correctamente en la posición, o tengamos al colaborador realizando actividades que no le resultan en crecimiento alguno.

Se debe evitar que los colaboradores se ubiquen en el cuadrante de color rojo, pues esa zona es de baja productividad y bajo encaje con BAC Style, por consecuencia es zona de descarte de colaboradores.

High Potential Employees (HIPO)

Lo empleados con alto potencial, son aquellos que se distinguen por contar con tres atributos principales, que les permite crecer y tener éxito en posiciones de mayor nivel o críticas:

- **Aspiraciones:** La motivación y el deseo de reconocimiento, crecimiento y recompensas futuras.
- **Habilidades:** Intelectuales, técnicas y habilidades emocionales (innatas y aprendidas) para poder manejar retos cada vez más complejos.
- **Compromiso:** Nivel de conexión personal que el empleado siente ante la organización y su misión (Corporate Executive Board - CEB Global, 2016).



Figura 3. “What Makes a HIPO”

Fuente: (Corporate Executive Board - CEB Global, 2016).

Las personas con alto potencial, son piezas clave en la organización, y normalmente responden ante el siguiente patrón de cinco reglas:

- **Neuroticismo muy bajo:** Entre menos neurótica sea una persona, más capacidad para manejar el estrés.
- **Socialmente extrovertidos:** Tienen un talento nato para socializar y se adaptan muy bien al responder ante situaciones sociales.
- **Curiosos, aventureros y abiertos:** Buscan oportunidades y les agrada experimentar.
- **Asertivos y claros:** Son capaces de separar las relaciones personales de las profesionales.
- **Confiables, ambiciosos y consientes:** Reconocen las largas horas y empeño que requiere el crecimiento intelectual y de habilidades (McRae & Furnham, 2014).

Existen diversas características con las que pudiésemos resumir a un colaborador con alto potencial, pero la más acertada a nivel interno sería el perfil de competencias adaptado que BAC|Credomatic ha desarrollado. Para ello se toman en cuenta competencias que es con carácter

de **Misión Crítica** que un HIPO debe poseer, y aquellas competencias que son deseables que posea o **Muy importantes**:

Tabla 2. Competencias deseables HIPO's BAC|Credomatic

Misión Crítica:	Muy Importante:
01 Obtiene Resultados	02 Adaptable
06 Inteligente	03 Ambicioso/a
21 Se Desarrolla A Sí Mismo/a	20 Desarrolla A Otras Personas
24 Empático/a	27 Experimentador
30 Pensador Global	52 Consciente De Sí Mismo/a
34 Capaz De Escuchar	53 Estratega
50 Resuelve Problemas	

Fuente: (BAC|Credomatic, 2017).

Ya con las competencias y el perfil definido de un empleado con alto potencial para BAC|Credomatic, podemos relacionar algunos comportamientos con cada una de ellas como:

- 01 Obtiene resultados: Consigue los resultados y alcanza sus objetivos de negocio de forma consistente.
- 06 Inteligente: Es intelectualmente capaz de manejar conceptos complejos
- 21 Se desarrolla a sí mismo/a: Desarrolla nuevas habilidades continuamente y mejora habilidades ya existentes
- 24 Empático: Demuestra un genuino sentimiento de preocupación e interés por los demás
- 30 Pensador Global: Es capaz de salirse del detalle y de observar una perspectiva más amplia
- 34 Capaz de escuchar: Escucha con intención genuina para entender los sentimientos y pensamientos de los demás.
- 50 Resuelve problemas: Resuelve problemas difíciles con una combinación de intuición y pensamiento analítico.

- 02 Adaptable: Se puede adaptar a diferentes estilos de personalidad y necesidades de los demás.
- 03 Ambicioso: Tiene motivación para avanzar en su carrera profesional
- 20 Desarrolla a otras personas: Brinda oportunidades para practicar nuevas habilidades o mejorar las existentes; le dedica tiempo al desarrollo de otros.
- 27 Experimentador: Disfruta probar todo lo que es nuevo y está dispuesto a experimentar y a tomar riesgos.
- 52 Consciente de sí mismo/a: Es abierto al feedback y conoce sus fortalezas y debilidades.
- 53 Estratega: Visualiza posibles escenarios futuros dando sentido a la información obtenida de diversas fuentes (Lacoma & Sutherland, 2010).

2.2. Teorías

2.2.1. Teorías de sustento

En un estudio de investigación basado en las capacidades de los seres humanos para desarrollarse es fundamental basarse en las siguientes teorías:

2.2.1.1 Teoría del aprendizaje

Para la teoría del aprendizaje, primero debemos centrarnos en el conductismo.

El conductismo no es la ciencia del comportamiento humano. Es la filosofía de esa ciencia. Estas son algunas de las preguntas que plantea: ¿Es realmente posible tal ciencia? ¿Puede explicar cualquier aspecto del comportamiento humano? ¿Qué métodos puede emplear? ¿Sus leyes son tan válidas como las de la física y la biología? ¿Conducirá hacia una tecnología y, en tal caso, qué papel desempeñará en los asuntos humanos? Es de singular importancia su relación con tratamientos anteriores del mismo tema. El comportamiento humano es el rasgo más familiar del mundo en que vive la gente, y respecto de él se ha dicho más de lo que se dice respecto de cualquier otra cosa. (Skinner B.F., 1974, p. 7)

Tal como el autor menciona, el conductismo simplemente determina la manera en que el ser humano se comporta, una filosofía de vida.

La conducta del ser humano es determinada por su personalidad, sus experiencias vividas, las lecciones aprendidas y el entorno en el cual la persona se desarrolla. No hay dos personas iguales en el mundo que se comporten de la misma forma, aun siendo mellizos idénticos, nunca responderán ante las situaciones de la misma manera.

Una vez comprendido el termino conductual, podemos captar mejor el concepto de Teoría de Aprendizaje. Varios psicólogos han coincidido que el aprendizaje es importante pero tiene diferentes puntos de vista sobre las causas, los procesos y sus consecuencias. Por lo que no existe una definición directa de aprendizaje aceptada por todos los estudiosos de la materia. A pesar de ello, se pueden reunir los criterios de varios psicólogos para tratar de definir que el aprendizaje es un cambio perdurable en la conducta o en la capacidad de comportamiento de cierta manera, la cual es resultado de la práctica o de otras experiencias. Esto nos lleva a los tres enunciados principales del aprendizaje:

- El aprendizaje implica un cambio
- Perdura a lo largo del tiempo, y
- Ocurre por medio de la experiencia (Schunk, 2012).

2.2.1.2 Teoría Humanista

Probablemente una de las teorías más importantes de esta investigación es la humanista. En ella encontramos la necesidad del ser humano de desarrollarse. “Abraham Maslow creía que la gente se desarrolla a través de varios niveles hacia su potencial completo. Unos cuantos alcanzan

el nivel más alto de desarrollo (...) No obstante, la mayoría se detiene a un nivel inferior (...)” (Cloninger, 2003).

A menudo la Psicología Humanista, también se relaciona con el existencialismo que estipula que el ser humano es cambiante y dinámico por naturaleza y la fenomenología que recalca lo capaces que son los seres humanos de apelar a la experiencia intelectual y emocional como fuentes legítimas de conocimiento. En resumen, la Psicología Humanista admite la conexión entre la filosofía, teoría moral, ciencia y técnica y rechaza la visión de la ciencia como algo neutral. Como toda teoría, la Humanista enfrenta retos y limitaciones, como querer hablar de modelos concretos del funcionamiento del pensamiento humano por una de las principales distinciones del ser humano, el que puede llegar a ser único (Triglia, 2017).

2.2.2. Conceptos

- **HIPO – High Potential Employees:** Individuos con la habilidad, aspiración y compromiso para crecer y desarrollarse en posiciones más ejecutivas y críticas para una organización (Corporate Executive Board - CEB Global, 2016).
- **Engagement:** El compromiso que un colaborador genera ante una institución y sus funciones primarias.
- **Empowerment:** Permitir que los colaboradores cuenten con mayor enrolamiento y responsabilidades que incrementan su poder de decisión e influencia en una organización.
- **Competencia:** Capacidad para el desarrollo de algo.
- **Comportamiento:** Manera de comportarse una persona en una situación determinada o en general.

- **Encaje:** Coincidencia entre las competencias identificadas para una posición laboral y las de la persona que ocupa la posición o aspira a ella.
- **BAC Styles:** Grupo de competencias que determinan el desarrollo del talento humano dentro de BAC|Credomatic.

2.3. Metodologías aplicadas

2.3.1. Evaluaciones o Feedback 360°

Esta metodología se está volviendo cada vez más popular dentro del sistema de gestión de talento a nivel mundial. Al aplicarla, todas las personas que se relacionan con un colaborador, incluyendo clientes, participan brindando una calificación de la persona evaluada, basada en competencias. Se centra en las habilidades necesarias a través de los límites organizacionales. Incluir varias perspectivas de la evaluación de un individuo da como resultado un punto de vista más amplio del desempeño y minimiza las tendencias que surgen de los puntos de vista limitados del comportamiento (Mondy & Noe, 2005).

Alles (2006) nos recuerda puntos importantes de las Evaluaciones 360° como:

Es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos. (...) Su puesta en práctica implica un fuerte compromiso tanto de la empresa como del personal que la integra. Ambos reconocen el verdadero valor de las personas como el principal componente del capital humano en las organizaciones. Por ello, la aplicación de esta herramienta implica confianza y confidencialidad entre sus participantes.

Dentro de la institución, este tipo de evaluaciones se aplican desde hace ya unos años, tomando en cuenta competencias de los colaboradores y la relación que tienen con el nivel en el que las han desarrollado. Para estas evaluaciones 360° es importante contar con los puntos de vista de la persona misma, de su jefe inmediato, de su superior indirecto, de sus compañeros, clientes internos y externos. Esto le permite al colaborador conocer desde varias perspectivas, cómo ha

sido su comportamiento con esos diferentes rubros, y no dejar por fuera competencias que solo se ponen a prueba en algunos grupos de interés exclusivos.

Las evaluaciones 360° dentro de la cultura BAC|Credomatic, son comunes y se instruye al colaborador a actualizarlas cada semestre y poder mantener su perfil de desarrollo actual y fortalecido. Estas evaluaciones no está estrictamente ligadas al desempeño de un colaborador, pero también puede marcar un patrón o llamar la atención para saber en qué zona de la estrategia se encuentran los colaboradores.

2.3.2. Gestión del desempeño por competencias

La evaluación de desempeño en sí, es un procedimiento objetivo donde se determina el valor de lo que cada empleado aporta en el desarrollo de su trabajo, cumpliendo con los objetivos estratégicos y creación de valor para la organización. A través de esta técnica, se pueden apreciar los resultados que han obtenido en base a la ejecución de su trabajo. Cuando hablamos de gestión de evaluación por competencias es cuando ya agregamos el factor psicológico y los comportamientos observables son la consecuencia de un conjunto de motivaciones, personalidades, actitudes, valores y principios (Pastor, 2017).

La pregunta clave que Pastor (2017) lanza es ¿Por qué gestionar a las personas por competencias? Y la respuesta es simple, la administración por competencias permite integrar los procesos de gestión de personas bajo la lógica de que “el que mejora sus competencias, puede mejorar su desempeño y si se convierte en una persona que pueda aportar resultados más valiosos a la organización.

Gestionar por competencias al personal es brindarles una oportunidad para destacar sus fortalezas y sus talentos especiales, sin necesidad de compararlos con otras personas o con empleados que ya hayan ocupado esa posición. La gestión por competencias evalúa a la persona por lo que ya es, no por lo que la empresa piensa o quiere que sea.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

En el presente capítulo se definen los tipos de investigación realizada, los enfoques de cada una de los estudios y la matriz metodológica que se consultó en esta investigación.

3.1. Congruencia Metodológica

Un colaborador identificado HIPO, es un capital valioso de la institución para la cual labora la persona.

3.1.1. Matriz Metodológica

La siguiente matriz demuestra la correlación de las diferentes partes del planteamiento del problema y la metodología a utilizar para la investigación:

Tabla 3. Matriz Metodológica

Título	Problema	Preguntas de investigación	Objetivos		Variables	
			General	Específicos	Independiente	Dependiente
Identificación de HIPO's	Herramienta de identificación de HIPOs	¿Qué sistema utilizar?	Contribuir a mejorar la capacidad que BAC\Credomatic Honduras posee para desarrollar y potenciar el talento humano, mediante la implementación de un paquete de herramientas orientado a la identificación de los HIPO's	Identificar la herramienta idónea.	Costos Entorno Proceso Estrategia Habilidades Tiempo	Herramienta de Identificación de HIPO's
		¿Competencias que caracteriza a un HIPO?		Analizar la información obtenida		
		¿Qué alternativas existen para aplicar un sistema de identificación?		Diseñar alternativas		
		¿Cómo ampliar la capacidad de la empresa para potenciar el desarrollo?		Proponer una herramienta		

3.1.2. Definición operacional de las variables

La variable dependiente de esta investigación, es la falta de la herramienta, por lo cual se busca, a través de la investigación y análisis estadístico poner a prueba tres herramientas para la identificación de HIPO's y así cubrir la variable.

Para la ejecución de este proyecto de investigación, se considera importante identificar las siguientes variables, y de esta forma evaluar los efectos que el plan estratégico de detección tendrá:

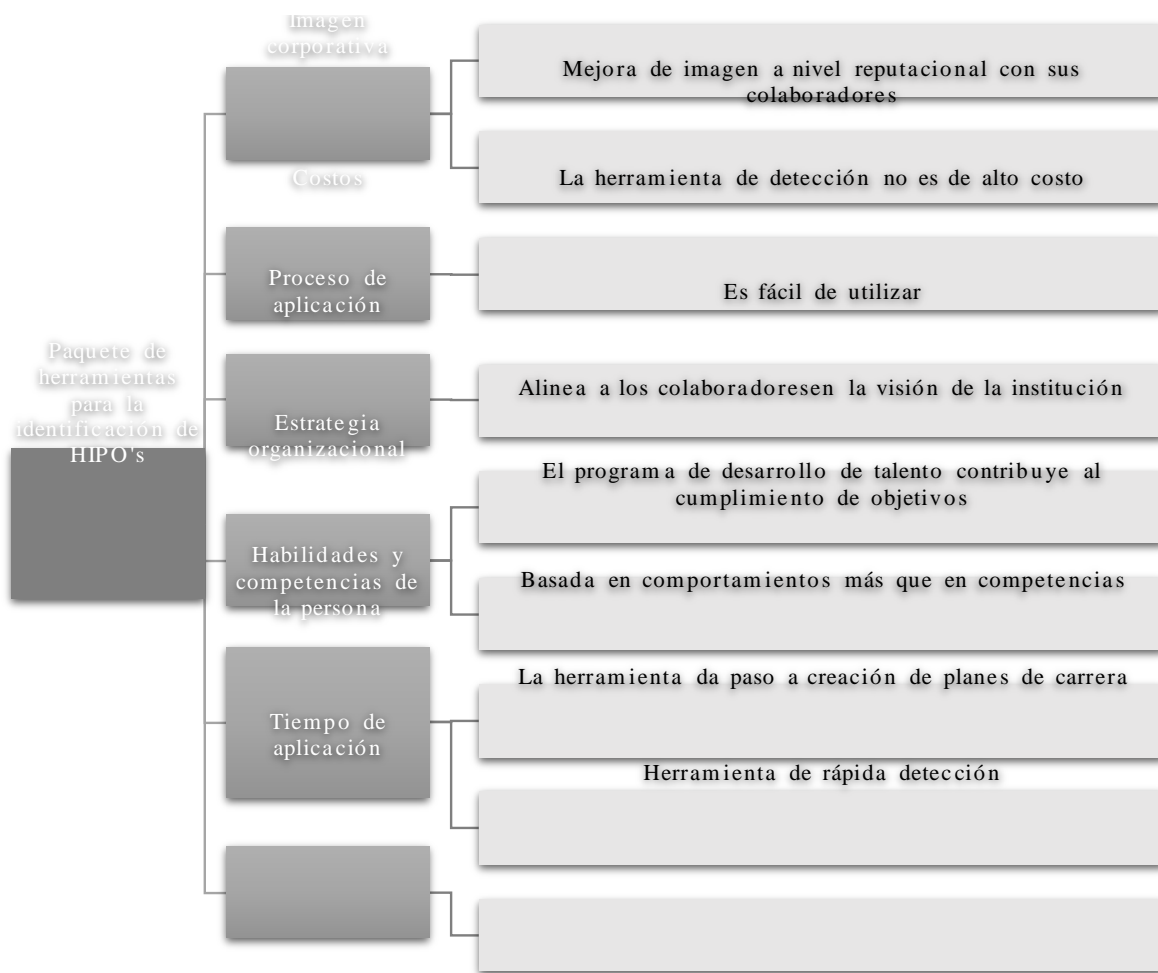


Figura 4. Variables Dependientes e Independientes.

3.1.3. Tabla de Operacionalización de las Variables

Para esta investigación se consideró operacionalizar las variables del instrumento para la identificación de los HIPO's. Con la herramienta se puso a prueba la redacción de los comportamientos esperados de un colaborador con alto potencial en base al cuadro de competencias que debe tener, de esta forma analizar si redactando los comportamientos asocian fácilmente a las competencias críticas del perfil del colaborador con alto potencial. Todas las preguntas de la encuesta se basan en la dimensión: **“Herramienta de rápida detección”**.

Tabla 4. Operacionalización de las variables parte 1.

Variables	Definición	Indicador	Items	Categoría	Escala
Obtiene Resultados	Consigue los resultados y alcanza sus objetivos de negocio de forma consistente.	Porcentaje	Completa satisfactoriamente proyectos a corto, mediano y largo plazo.	- Se desarrolla a sí mismo(a) - Obtiene Resultados - Estratega	1 2 3
Inteligente	Es intelectualmente capaz de manejar conceptos complejos	Porcentaje	Reformula ideas complejas	- Experimentador - Resuelve problemas - Inteligente	1 2 3
Se desarrolla a sí mismo(a)	Desarrolla nuevas habilidades continuamente y mejora habilidades ya existentes	Porcentaje	Habitualmente pide retroalimentación a su jefe(a) y a sus colegas para que le ayuden a identificar áreas de mejora.	- Empático(a) - Se desarrolla a sí mismo(a) - Desarrolla a otras personas	1 2 3
Empático(a)	Demuestra un genuino sentimiento de preocupación e interés por los demás	Porcentaje	Comprende que las personas experimentan las situaciones de forma diferente	- Empático(a) - Adaptable - Capaz de escuchar	1 2 3
Pensador Global	Es capaz de salirse del detalle y de observar una perspectiva más amplia	Porcentaje	Está informado acerca de las tendencias actuales y futuras	- Estratega - Pensador Global - Inteligente	1 2 3
Capaz de escuchar	Escucha con intención genuina para entender los sentimientos y pensamientos de los demás.	Porcentaje	Está interesado(a) y sinceramente abierto(a) a las sugerencias de los demás.	- Empático - Desarrolla a otras personas - Capaz de escuchar	1 2 3
Resuelve problemas	Resuelve problemas difíciles con una combinación de intuición y pensamiento analítico.	Porcentaje	Considera múltiples soluciones para un problema antes de tomar acción.	- Experimentador - Resuelve problemas - Estratega	1 2 3

También se pusieron a prueba algunas preguntas del instrumento de identificación regional para conocer si las competencias que se están midiendo en ella son las mismas plasmadas en el perfil de un colaborador con alto potencial.

Tabla 5. Operacionalización de las variables parte 2.

Variables	Detalle	Indicador	Items	Categoría	Escala
Herramienta basada en el perfil de un HIPO	¿A qué competencia se asocia este comportamiento plasmado?	Porcentaje	Genera acuerdos con personas difíciles.	- Buen Negociador - Experimentador - Resuelve problemas	1 2 3
			Describe asuntos complejos a otras personas	- Se comunica bien (verbalmente) - Políticamente hábil - Orientado(a) al detalle	1 2 3
			Alcanza soluciones creativas a los problemas	- Creativo(a) - Resuelve problemas - Estratega	1 2 3
			Mantiene la calma ante la presión en el trabajo.	- Se siente cómodo(a) ante la incertidumbre - Paciente - Calmado(a)	1 2 3
			Inspira a otros	- Motiva a las personas - Digno de confianza - Inspira un futuro	1 2 3
			Mantiene informados a sus clientes y jefes.	- Se comunica bien (verbalmente) - Se comunica bien (por escrito) - Informa a otras personas	1 2 3
			Inspira confianza.	- Digno de confianza - Ético - Posee confianza en sí mismo(a)	1 2 3

Finalmente, se miden las variables: Proceso y Tiempo de aplicación para medir que tan fácil y rápida es la herramienta.

Tabla 6. Operacionalización de las variables parte 3.

Variables	Definición	Indicador	Items	Categoría	Escala
Proceso de aplicación	Permitir que la herramienta sea de fácil uso u comprensión	Porcentaje	¿Esta herramienta fue de fácil interpretación y detección?	- Sí - No	1 0
Tiempo de aplicación	Cantidad de tiempo necesaria para llenar la herramienta	Promedio de tiempo	Medición de tiempo con la herramienta virtual	Minutos	N/A

3.2. Enfoque y métodos

La investigación se desarrolló con un enfoque mixto, predominando los aspectos cuantitativos, pues se aplicó una encuesta para determinar la efectividad de la herramienta. De igual forma se utilizaron cifras y estadísticas de las instituciones a nivel mundial que ya implementan programas de ésta índole.

La investigación fue analítica, ya que procesó la data arrojada por el instrumento; sintético, porque brinda un resumen y puntos de vista de la investigación; descriptiva, pues explica punto por punto lo sucedido antes, durante y después del incidente. También es documental, pues se basa en los records y registros que existen acerca de los HIPO's. Es también correccional pues toma las variables del problema y las unifica y brindar posibles soluciones. La presente también se considera una investigación explicativa o causal. (Bernal, 2016).

Los métodos de investigación implementados fueron **inductivo**: porque utiliza el razonamiento para obtener conclusiones, **deductivo**: porque toma conclusiones generales para

explicaciones particulares, **analítico**: porque utiliza el proceso cognoscitivo que descompone un objeto de estudio separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual, **sintético**: porque integra componentes dispersos del tema para estudiarlos en su totalidad, e **histórico**: pues recopila fuentes bibliográficas que tratan el tema en diferentes etapas de la historia.

3.3. Diseño de la investigación

Una vez identificado el problema, es importante lograr la respuesta a las preguntas de investigación y objetivos de investigación.

Por lo que, la investigación se desarrollará en las siguientes etapas:

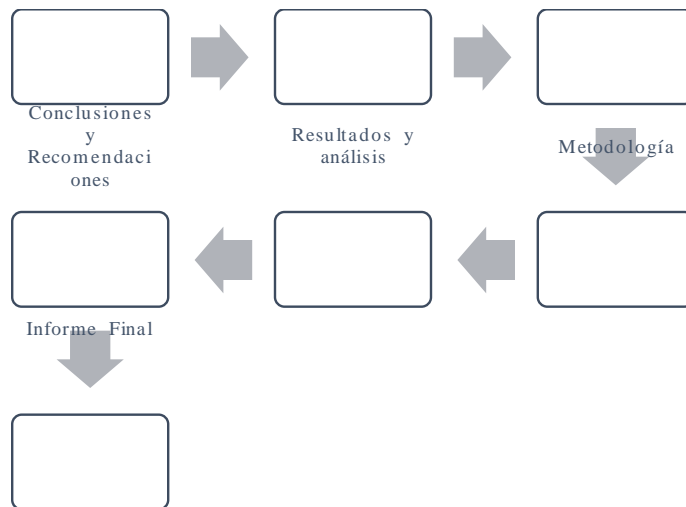


Figura 5. Diseño de investigación.

3.3.1. Población

La cantidad de colaboradores en BAC|Credomatic para el cierre del año 2016 fue de **3,828 colaboradores**. Sin embargo la población de la investigación se basa en la necesidad de someter a prueba la teoría basada en comportamientos ligados a competencias, y por el rubro del tema, se aplicó el instrumento a los colaboradores pertenecientes a la Gerencia de Recursos Humanos, cuya población actual es de **39 personas**.

3.3.2. Muestra

Al ser una población reducida en cantidad, para esta investigación se tomó el tamaño total de la población como muestra y así poder obtener los resultados de una forma veraz y en volumen. Se encuestó a **39 personas**.

3.3.3. Unidad de análisis

Para el presente estudio se consideró como unidad de análisis, a los colaboradores que cuenten con las competencias definidas que caracterizan a un HIPO.

Adicionalmente se recopilaron datos de los colaboradores de niveles mandos medios, subgerentes y gerentes. Tomando en cuenta que son los potenciadores de liderazgo de la institución.

3.3.4. Unidad de respuesta

Los resultados de la investigación son expresados en cantidad de personas y tipo de competencia detectada, debido a que el estudio involucró a los colaboradores de la institución.

Para la variable de tiempo de medición se toman en cuenta los minutos que los encuestados tomaron para completar la encuesta.

3.4. Instrumentos, Técnicas y Procedimientos aplicados

Para la presente investigación se toma en consideración la aplicación de una encuesta a todos los miembros del área de RRHH de BAC|Credomatic Honduras y así conocer su opinión acerca de los comportamientos ligados a las competencias de los colaboradores, y determinar si la tendencia de los encuestados es a asociar los comportamientos ligados a las competencias de forma correcta. La herramienta fue virtualizada a través de la página web: SurveyMonkey®. (Ver Anexo 1) Enlace: <https://es.surveymonkey.com/r/HNCOMPTALENT2017>

En la primera página de la encuesta aplicada, se someten a prueba los comportamientos de las competencias detectadas para un colaborador HIPO. En la segunda página, se someten a prueba los comportamientos detectados para competencias ligadas a otros estudios no necesariamente de los HIPOs. Así los conocimientos plasmados en el instrumento, se pusieron a prueba contra el instrumento creado de la Gerencia Regional de BAC|Credomatic de Honduras.

En cuanto a las técnicas aplicadas para la investigación, podemos mencionar la **observación**, que fue utilizada para la redacción de los comportamientos y asociarlos a las competencias de un colaborador de alto potencial. Para ello, se estudiaron a los integrantes de la Gerencia de RRHH y se fueron identificando los comportamientos de los colaboradores cuyas evaluaciones de años anteriores marcaban competencias relacionadas a los colaboradores con alto potencial. Al ver los comportamientos marcados, se procedió a redactarlos en la encuesta.

El procedimiento de aplicación consistió en una herramienta virtual a través de la plataforma www.surveymonkey.com, enviada a través de correo electrónico interno de la institución a los 39 colaboradores de RRHH a nivel nacional. Se procedió a brindar una semana completa para la respuesta de la misma, cumpliendo con el 100% de la muestra.

3.5. Fuentes de información

3.5.1. Fuentes primarias

Como fuente primaria se identificaron los resultados que el instrumento de investigación brindó y así dar paso a la elaboración de la herramienta para implementar el sistema de identificación de HIPO's. Adicionalmente se toma en cuenta como información primaria, los datos históricos de los programas de gestión de talento, desarrollo y sucesión gerencial recopilados de los sistemas de gestión internos como ser el TMS perteneciente a People Tree® y el sistema Youlab ®.

3.5.2. Fuentes secundarias

Como fuente secundaria se consultaron fuentes y datos históricos de literatura dirigida a la gestión del talento humano. Se tomaron en cuenta artículos publicados por el CEB y por autores especialistas en el tema de la identificación de HIPO's.

3.6. Limitantes de estudio

La limitante detectada en esta investigación es que la información acerca del tema de identificación de HIPO's es reciente, por lo que no se identifican muchas fuentes o bibliografía referente al tema en específico.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En el presente capítulo, se muestran los resultados recolectados de la aplicación del instrumento de investigación, en este caso la encuesta, y el análisis de los datos recopilados. Luego se presenta un diagrama de Ishikawa, exponiendo las causas y efectos de los resultados sobre las variables de investigación. Y se finaliza con la presentación de la propuesta final de este documento de investigación.

4.1. Resultados y análisis de datos de la encuesta.

A continuación se presentan los resultados de la aplicación de la herramienta de investigación para conocer la opinión del total de la muestra: 39 personas.

Tabla 7. Resultados Competencia: Obtiene Resultados.

Completa satisfactoriamente proyectos a corto, mediano y largo plazo.		
Opciones de Respuesta	Respuestas	%
Se desarrolla a sí mismo(a)	4	10.3%
Obtiene Resultados	28	71.8%
Estratega	7	17.9%
Total	39	100.0%

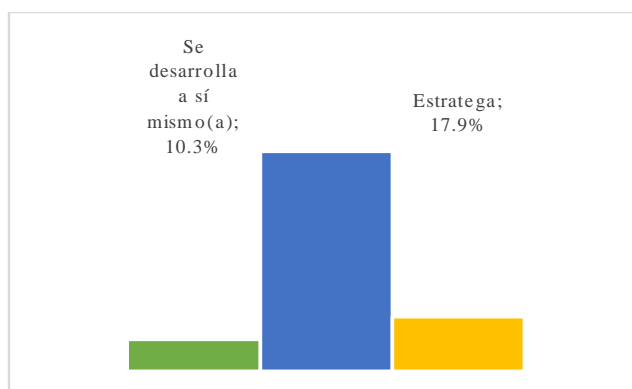


Figura 6. Resultados completa satisfactoriamente proyectos.

En la Figura 6 podemos observar como el comportamiento se asocia con una sola competencia, la cual es “Obtiene resultados” lo que nos llega a concluir que el comportamiento está bien plasmado en la pregunta y será de fácil detección.

Tabla 8. Resultados Competencia: Inteligente.

Reformula ideas complejas		
Opciones de Respuesta	Respuestas	%
Experimentador	15	38.5%
Resuelve problemas	11	28.2%
Inteligente	13	33.3%
Total	39	100.0%

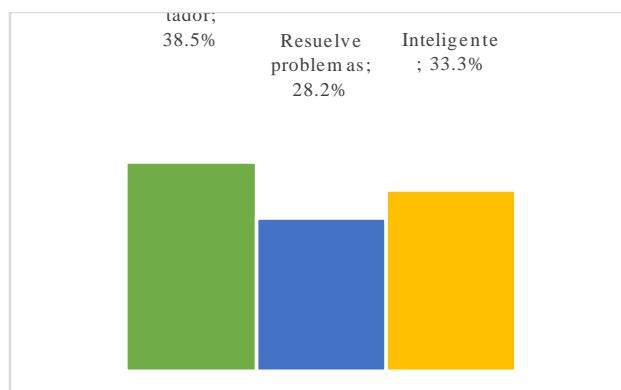


Figura 7. Resultados Reformula ideas complejas.

En la figura 7, podemos observar como el comportamiento se asocia con varias competencias, cuando lo correcto es ligarla a “Inteligente” lo cual nos da la pauta de que este comportamiento debe ser reformulado para que sea asociado únicamente a esa competencia.

Tabla 9. Resultados Competencia: Se desarrolla a sí mismo(a).

Habitualmente pide retroalimentación a su jefe(a) y a sus colegas para que le ayuden a identificar áreas de mejora.

Opciones de Respuesta	Respuestas	%
Empático(a)	4	10.3%
Se desarrolla a sí mismo(a)	31	79.5%
Desarrolla a otras personas	4	10.3%
Total	39	100.0%

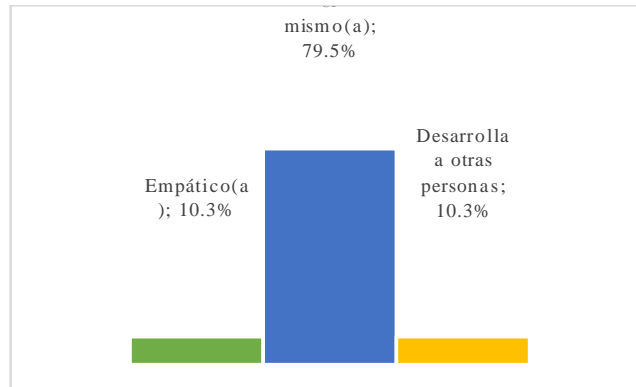


Figura 8. Resultados Pide Retroalimentación.

En la figura 8, podemos observar como el comportamiento se asocia con una sola competencia en su mayoría, “Se desarrolla a sí mismo(a)” lo que nos lleva a la conclusión que el comportamiento está bien plasmado en la pregunta y será de fácil detección.

Tabla 10. Resultados Competencia: Empático.

Comprende que las personas experimentan las situaciones de forma diferente

Opciones de Respuesta	Respuestas	%
Empático(a)	23	59.0%
Adaptable	13	33.3%
Capaz de escuchar	3	7.7%
Total	39	100.0%

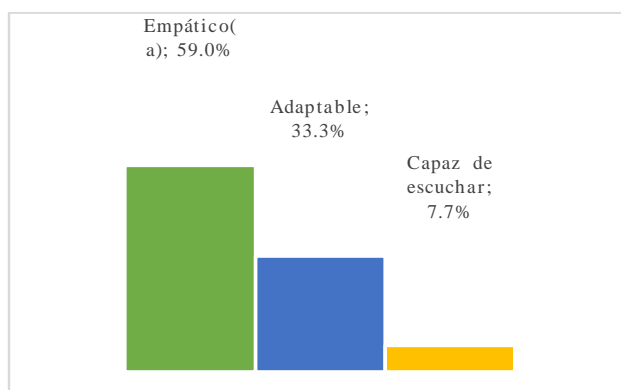


Figura 9. Resultados Experimentan situaciones de forma diferente.

La tendencia que muestra la figura 9, se alinea a la competencia “Empático(a)”, aunque puede tender a confundir con “Adaptable” por lo que nos indica que la redacción del comportamiento debe mejorar.

Tabla 11. Resultados Competencia: Pensador Global

Está informado acerca de las tendencias actuales y futuras

Opciones de Respuesta	Respuestas	%
Estratega	11	28.2%

Pensador global	21	53.8%
Inteligente	7	17.9%
Total	39	100.0%

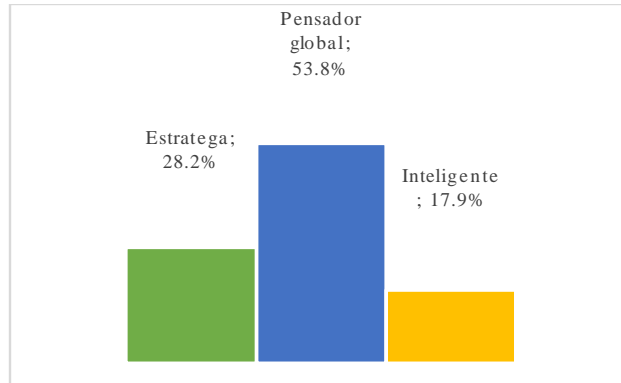


Figura 10. Resultados informado acerca de tendencias actuales y futuras.

En la figura 10, podemos observar como el comportamiento plasmado en la pregunta cinco, se asocia en su mayoría a la competencia de “Pensador Global”. Pero si este comportamiento no se modifica en su redacción puede llegar a confundir con “Estratega”.

Tabla 12. Resultados Competencia: Capaz de Escuchar.

**Está interesado(a) y sinceramente abierto(a)
a las sugerencias de los demás.**

Opciones de Respuesta	Respuestas	%
Empático(a)	2	5.1%
Desarrolla a otras personas	0	0.0%
Capaz de escuchar	37	94.9%
Total	39	100.0%

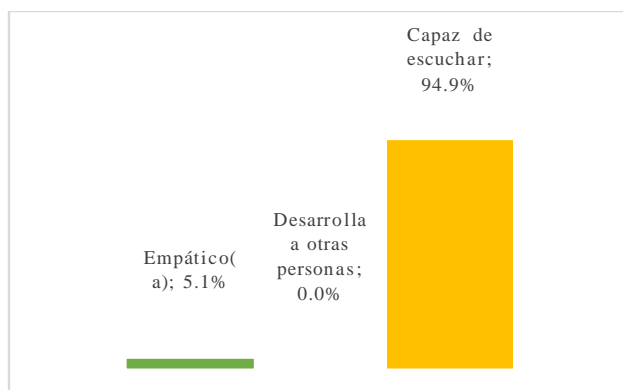


Figura 11. Resultados Interesado y sinceramente abierto a sugerencias de los demás.

Es notable que el comportamiento plasmado en la figura 11, se entiende fácilmente dentro de la competencia “Capaz de escuchar”, lo que indica que la redacción del mismo está claro.

Tabla 13. Resultados Competencia: Resuelve problemas.

Considera múltiples soluciones para un problema antes de tomar acción.

Opciones de Respuesta	Respuestas	%
Experimentador	9	23.1%
Resuelve problemas	11	28.2%
Estratega	19	48.7%
Total	39	100.0%

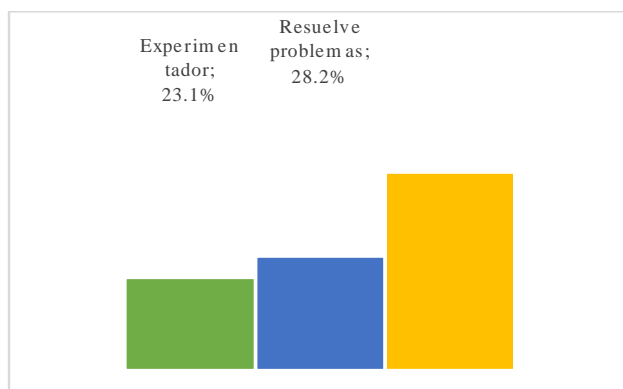


Figura 12. Resultados Considera múltiples soluciones para un problema.

La Figura 12 nos indica que los evaluadores asocian el comportamiento plasmado para la competencia “Estratega”. Se debe cambiar la redacción de la pregunta, pues lo correcto sería asociarla a “Resuelve problemas”.

Tabla 14. Resultados Competencia: Buen Negociador.

Genera acuerdos con personas difíciles.

Opciones de Respuesta	Respuestas	%
Buen Negociador	37	94.9%
Experimentador	0	0.0%
Resuelve problemas	2	5.1%
Total	39	100.0%

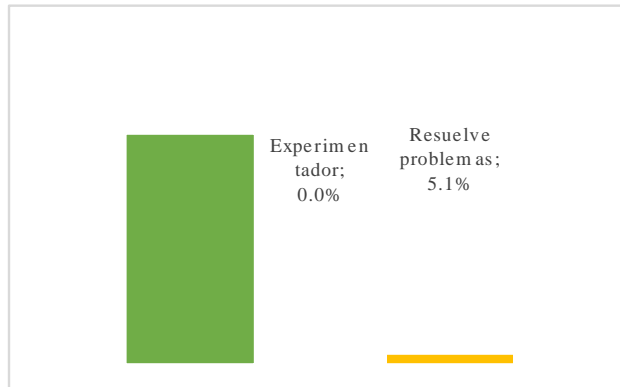


Figura 13. Resultados Genera acuerdos con personas difíciles.

Pasando a la página 2 de la encuesta, donde las competencias de la herramienta regional se ponen a prueba, notamos la clara tendencia de la pregunta ocho, donde todos los evaluadores

asociaron el comportamiento con la competencia “Buen Negociador”. Una competencia que no está dentro del perfil de un colaborador con alto potencial.

Tabla 15. Resultados Competencia: Se comunica bien verbalmente.

Describe asuntos complejos a otras personas		
Opciones de Respuesta	Respuestas	%
Se comunica bien (verbalmente)	28	71.8%
Políticamente Hábil	7	17.9%
Orientado(a) al detalle	4	10.3%
Total	39	100.0%

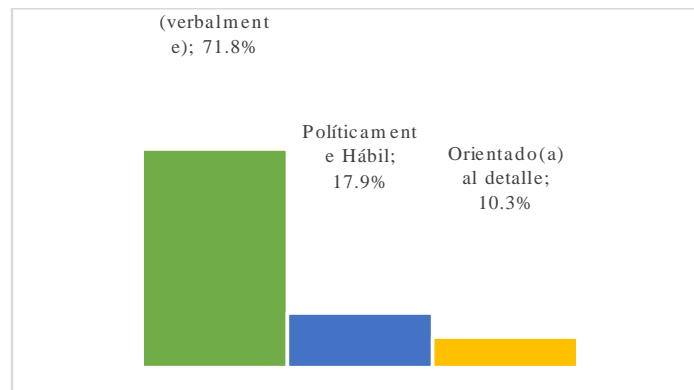


Figura 14. Resultados describe asuntos complejos.

La tendencia de la pregunta nueve, es claramente la competencia “Se comunica bien (verbalmente)”. Este comportamiento y competencia, no están plasmados dentro del perfil de un alto potencial.

Tabla 16. Resultados Competencia: Creativo(a).

Alcanza soluciones creativas a los problemas		
Opciones de Respuesta	Respuestas	%
Creativo(a)	28	71.8%
Resuelve problemas	7	17.9%
Estratega	4	10.3%
Total	39	100.0%

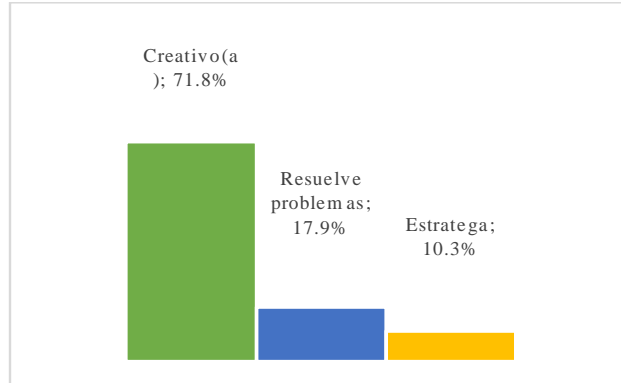


Figura 15. Resultados Alcanza soluciones creativas.

El comportamiento plasmado en la pregunta número diez, se asocia directamente con la competencia “Creativo(a)”. La competencia ligada al alto potencial es “Resuelve problemas”, por lo que la redacción de este comportamiento es de suma delicadeza para que se pueda identificar correctamente al alto potencial.

Tabla 17. Resultados Competencia: Calmado(a):

Mantiene la calma ante la presión en el trabajo.

Opciones de Respuesta	Respuestas	%
Se siente cómodo(a) con la incertidumbre	9	23.1%
Paciente	9	23.1%
Calmado(a)	21	53.8%
Total	39	100.0%

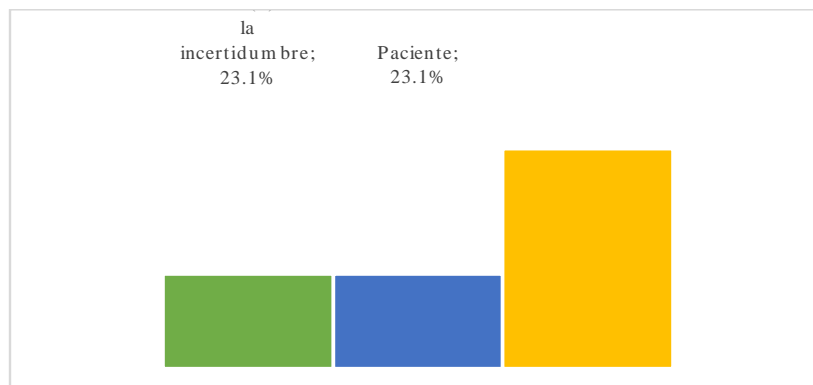


Figura 16. Resultados pregunta: Mantiene la calma ante la presión

En el comportamiento plasmado en la pregunta 11, podemos observar que la tendencia apunta a la competencia “Calmado”, la cual no se encuentra dentro del perfil de un colaborador con alto potencial.

Tabla 18. Resultados Competencia: Motiva a las personas.

Inspira a otros.		
Opciones de Respuesta	Respuestas	%
Motiva a las personas	31	79.5%
Digno de Confianza	4	10.3%
Inspira un futuro	4	10.3%
Total	39	100.0%

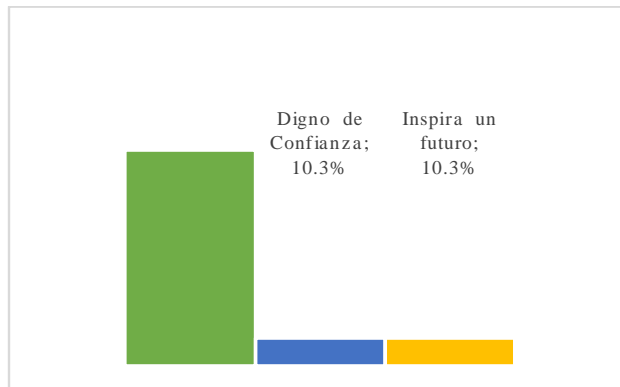


Figura 17. Resultados Inspira a otros.

En la pregunta 12 se puede observar cómo, a pesar de ser un comportamiento plasmado de una forma muy abierta, tiende a asociarse con la competencia “Motiva a las personas”, otra competencia que no se encuentra dentro del perfil de un HIPO.

Tabla 19. Resultados Competencia: Se comunica bien (verbalmente).

Mantiene informados a sus clientes y jefes.		
Opciones de Respuesta	Respuestas	%
Se comunica bien (verbalmente)	7	17.9%
Se comunica bien (por escrito)	4	10.3%
Informa a otras personas	28	71.8%
Total	39	100.0%

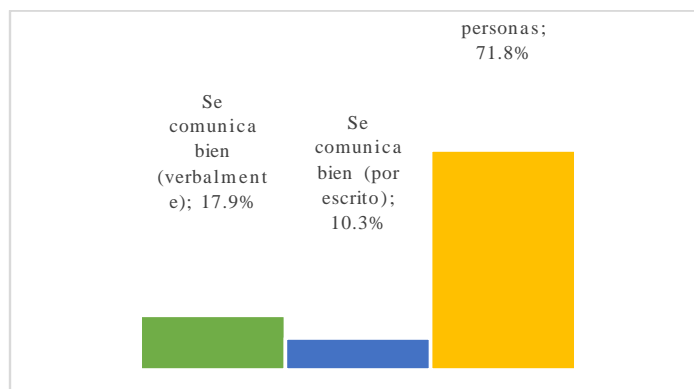


Figura 18. Resultados mantiene informados a sus clientes y jefes.

Para el comportamiento plasmado en la pregunta 13, la competencia “Informa a otras personas” es la clara tendencia, pero la misma, no se encuentra dentro del perfil de un HIPO.

Tabla 20. Resultados Competencia: Digno(a) de confianza.

Inspira confianza.		
Opciones de Respuesta	Respuestas	%
Digno de Confianza	23	59.0%
Ético	7	17.9%
Posee confianza en sí mismo(a)	9	23.1%
Total	39	100.0%

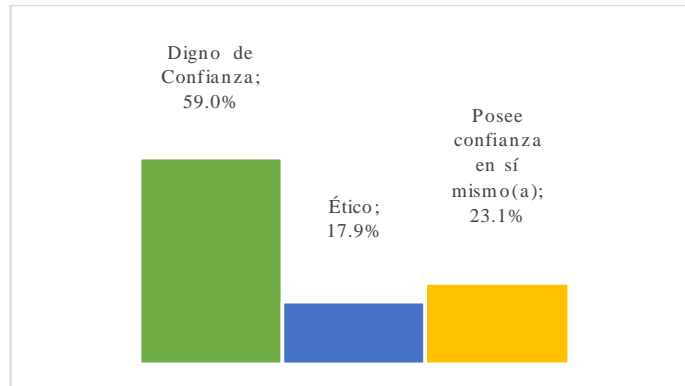


Figura 19. Resultados Inspira confianza.

En la figura 19 se puede ver reflejada la tendencia de los evaluadores por asociar el comportamiento plasmado con la competencia “Digno de confianza”. Dicha competencia no se encuentra dentro del perfil de un colaborador con alto potencial.

Tabla 21. Demografía – Rango de edad.

Rangos de Edad		
Opciones de Respuesta	Respuestas	%
20 - 25 años de edad	9	23.1%
26 - 30 años de edad	11	28.2%
31 - 35 años de edad	9	23.1%
36 - 40 años de edad	2	5.1%
41 - 45 años de edad	8	20.5%
46 años o más	0	0.0%
Total	39	100.0%

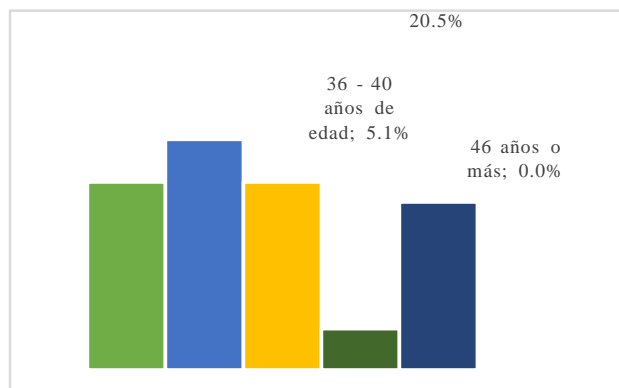


Figura 20. Demografía – Cantidad de encuestados por edad

Como datos demográficos podemos encontrar que la mayoría de los evaluadores se encuentran en el rango de edad entre los 26 y 30 años.

Tabla 22. Demografía – Grupo Ocupacional.

Grupo Ocupacional		
Opciones de Respuesta	Respuestas	%
Administrativos	7	17.9%
Ejecutivos	13	33.3%
Líder	5	12.8%
Supervisor/Coordinador	8	20.5%
Jefe	3	7.7%
Sugerente	2	5.1%
Gerente	1	2.6%
Total	39	100.0%

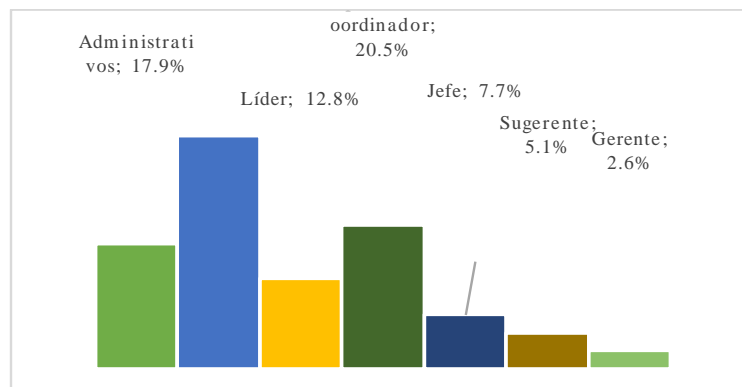


Figura 21. Demografía – Grupos ocupacionales.

Es importante conocer el grupo ocupacional al cual pertenecen los evaluadores, pues aquellos que tienen personal a su cargo pueden evaluar de forma diferente que aquellos que no. La mayoría de los evaluadores son colaboradores con un rango “Ejecutivo”.

Tabla 23. Facilidad de uso.

¿Ésta herramienta fue de fácil interpretación y detección?

Opciones de Respuesta	Respuestas	%
Sí	35	89.7%
No	4	10.3%
Total	39	100.0%

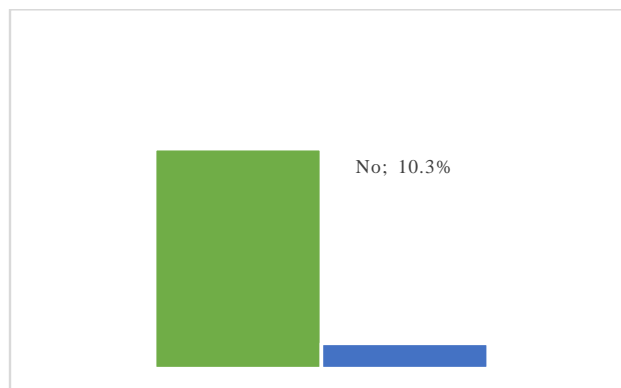


Figura 22. Herramienta fácil de usar.

La Figura 20 nos ilustra, que la mayoría de los encuestados acceden a que sí es una herramienta de fácil uso.

4.2. Diagrama de Ishikawa.

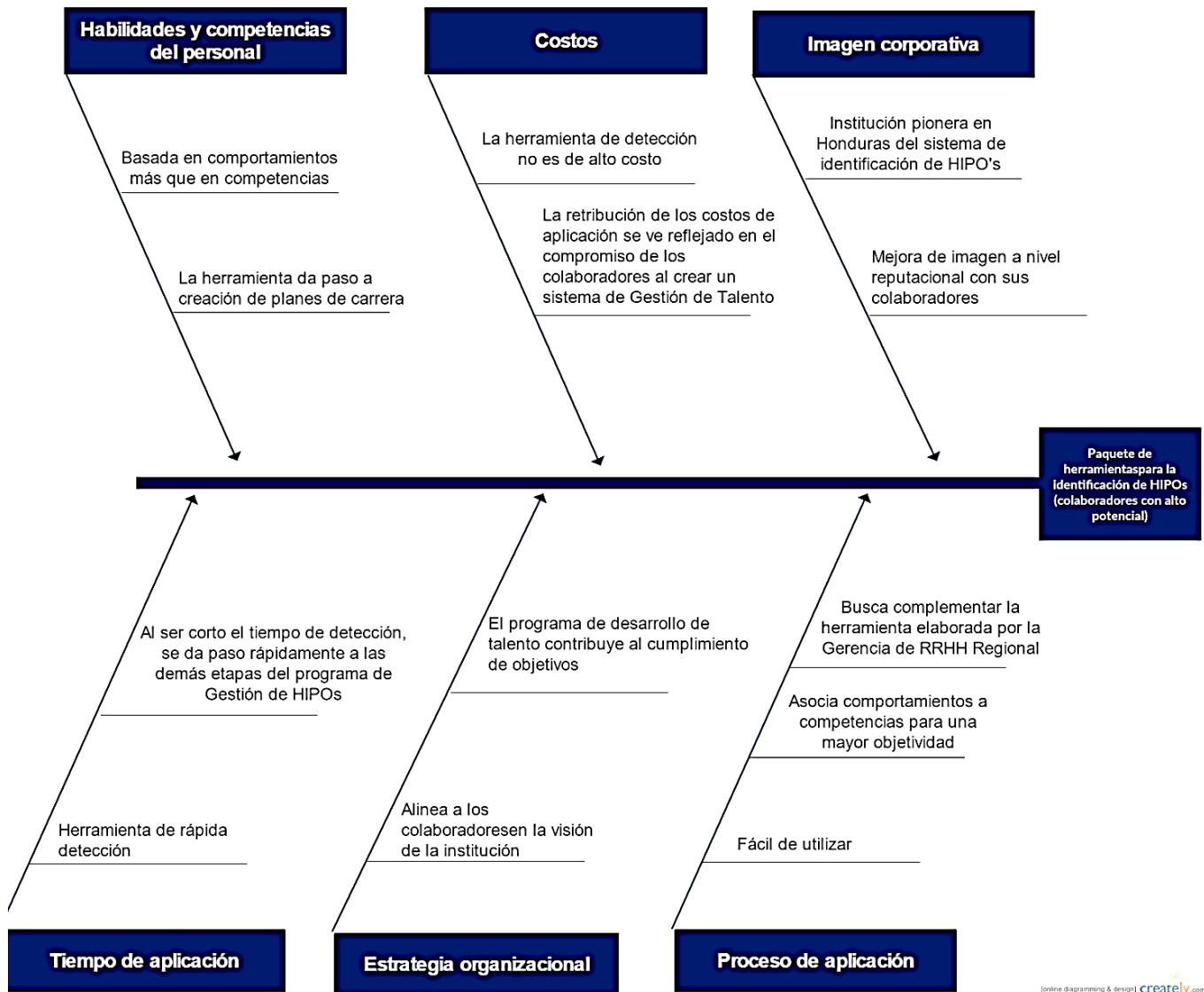


Figura 23. Diagrama de Ishikawa – Causa y efecto positivo.

Al momento de implementar un paquete de herramientas de identificación de HIPO's, las organizaciones mejoran su imagen corporativa al brindar programas de gestión de talento efectivos. Como es una herramienta dentro de una licencia existente, los costos de la herramienta no son altos, apoya a la mejora de habilidades y competencias de las personas al mapear e identificar

comportamientos; esta herramienta puede ser aplicada con un corto espacio de tiempo pues se maneja de forma virtual, tanto la encuesta como sus resultados; permite alinear a los colaboradores con la estrategia organizacional y el proceso para implementar la herramienta es sencillo y ágil.

4.3. Análisis estadístico.

Uno de los análisis que podemos llevar a cabo es conocer la media de edad de los encuestados y la media de los tiempos que tomó que las personas contestaran la encuesta.

Edad de los encuestados

La muestra total de los encuestados arrojó los siguientes datos estadísticos.

Personas encuestadas = 39 (100% de la muestra establecida)

Media de edad de los encuestados = 31 años

Mediana de edad de los encuestados = 30 años

Moda = 31 años

Varianza de la edad de los encuestados = 56.76

Desviación estándar de los datos = 7.53

Tiempo para completar la encuesta:

Tiempo promedio para contestar la encuesta (media) = 4 minutos

Mediana de tiempo para contestar la encuesta = 3.5 minutos

Moda = 2 minutos

Varianza = 8.73

Desviación estándar de los datos = 2.9 minutos

Podemos concluir en base a los datos presentados en el análisis estadístico que la encuesta fue contestada por colaboradores con una media de edad de 31 años, y que el tiempo que les tomó contestar la encuesta fue en promedio de 4 minutos, lo que da a entender que el planteamiento de los comportamientos fue de rápida detección.

4.4. Propuesta

Gracias a los hallazgos de la encuesta aplicada, se construye la herramienta de identificación de colaboradores con alto potencial, la cual posee la siguiente estructura:

4.4.1. Herramienta de identificación HIPOs

4.4.2. Introducción

4.4.3. Descripción de la herramienta

4.4.3.1. Proceso de aplicación

4.4.3.2. Consideraciones

4.4.4. Presupuesto

4.4.5. Análisis de impacto

4.4.6. Cronograma de ejecución

4.4.1. Herramienta de identificación HIPO's

4.4.2. Introducción

La herramienta está construida en base a las 13 competencias mapeadas de un colaborador con alto potencial, y a los comportamientos asociados a las mismas. Además, para tener un mejor panorama y consistencia en las evaluaciones, la herramienta no solo se aplica a las evaluaciones de los jefes inmediatos, sino también al de sus compañeros de área, la de sus clientes internos y

externos y a la autoevaluación, para que se cree entonces una evaluación de 360° de comportamientos.

La Gerencia Regional de Gestión de Talento Humano de BAC|Credomatic, desarrolló una herramienta junto con el CEB para la identificación de los HIPOs, pero la misma fue sometida a prueba con la encuesta aplicada en esta investigación, y se detectaron que existen competencias que no están ligadas al perfil de un HIPO y aun así se le cuestionan al colaborador, lo que se considera innecesario, pues agrega tiempo y complejidad a la herramienta, cuando lo que se busca es simplicidad y rapidez de respuesta.

4.4.3. Descripción de la herramienta

La herramienta diseñada para la identificación adecuada de colaboradores con alto potencial, está dividida en segmentos. Cada uno de los segmentos constituye la medición de las competencias que cada grupo evaluador deberá identificar. No todas las competencias las evalúa un solo segmento, ya que, por la naturaleza de los puestos y funciones que los colaboradores ejecutan, no siempre es posible que un segmento haya tenido la experiencia con el colaborador para poder evaluar las competencias plasmadas.

Los grupos evaluadores se dividen así:

- Colaborador (Autoevaluación)
- Jefe inmediato
- Compañeros
- Clientes

Una vez que los evaluadores completen la herramienta, los resultados se recopilarán y se determinará si el colaborador posee la competencia y a qué nivel (del 1 al 5). Si el encaje es de 3.5

o más en el encaje general de las competencias de un HIPO, el colaborador pasaría a la segunda etapa del proceso de gestión de talento.

A futuro, lo que se planea es continuar con el programa y que esta herramienta represente la primera etapa que es: La identificación y Reclutamiento.

Luego se tiene planeado un proceso que va sigue con la **selección** de los candidatos más aptos, utilizando herramientas de exámenes psicométricos y referencias, pasan al proceso de **evaluación** donde se expondrán a los HIPOs a diferentes tipos de *assesments* para analizar y observar su comportamiento y toma de decisiones en momentos puntuales y específicos de su trabajo y entorno, luego pasarían al **entrenamiento y/o puesta en práctica del proyecto** donde se apoya al colaborador con capacitaciones, coaching, programas de desarrollo y demás para elevar y desarrollar el potencial previamente detectado, finalizando con la etapa del HIPO Senior/Líder Modelo, donde el colaborador ya es una persona en desarrollo junto con la institución.

4.4.3.1. Proceso de aplicación

La herramienta inicia con una evaluación filtro por parte del área de Gestión de Talento Humano, donde se revisan si los BAC Styles del colaborador están en un promedio de calificación de 3.5 (el máximo es 5) o más, luego, se toma en cuenta la evaluación del desempeño del colaborador en base a 5, y todos aquellos mayores de 3.5 calificarían para la evaluación.

Luego de este primer filtro, se procede a realizar la revisión de las competencias: **Obtiene Resultados, Inteligente, Desarrollo Propio, Empático, Pensador Global, Capaz de Escuchar y Resuelve problemas** para ello, se les solicita a los evaluadores que completen la herramienta.

La herramienta está diseñada en la plataforma SurveyMonkey® de la cual BAC|Credomatic posee una licencia. Esta plataforma permite la recopilación inmediata de la

información por ser un sistema online, y la generación de reportes de la misma es sumamente amigable. El enlace a utilizar para la herramienta es el siguiente:

<https://es.surveymonkey.com/r/HIPO17>

En base a la relación que el evaluador tenga con el colaborador, se direccionará a la persona a completar el instrumento que le corresponde:

Evaluación Jefe Inmediato

Evalúe de forma clara y objetiva al colaborador en su posición de **Jefe Inmediato**.

Prioriza tareas, cumple con los plazos y entrega resultados

Nunca	Rara Vez	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
☆	☆	☆	☆	☆

Es un ejemplo a seguir en cuanto a un colaborador con alta orientación al servicio al cliente

Nunca	Rara Vez	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
☆	☆	☆	☆	☆

Es una persona con quien usted se siente cómodo compartiendo información sensitiva del negocio.

Nunca	Rara Vez	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
☆	☆	☆	☆	☆

No espera a que le digan qué hacer, es proactivo/a y se involucra activamente en las asignaciones que identifica que se deben hacer.

Nunca	Rara Vez	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
☆	☆	☆	☆	☆

Comprende el aspecto técnico del negocio lo suficiente como para hablar de ello de forma objetiva

Nunca	Rara Vez	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
☆	☆	☆	☆	☆

Habitualmente pide retroalimentación a su jefe(a) y a sus colegas para que le ayuden a identificar áreas de mejora.

Nunca	Rara Vez	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
☆	☆	☆	☆	☆

Demuestra un genuino sentimiento de preocupación e interés por los demás

Nunca	Rara Vez	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
☆	☆	☆	☆	☆

Es capaz de salirse del detalle y expresa su perspectiva sobre muchos aspectos del negocio

Nunca	Rara Vez	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
☆	☆	☆	☆	☆

Se percibe como una persona que escucha con atención a los demás.

Nunca	Rara Vez	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
☆	☆	☆	☆	☆

Resuelve los problemas de forma eficiente y evita los reprocesos

Nunca	Rara Vez	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
☆	☆	☆	☆	☆

Se empodera de su crecimiento personal y profesional

Nunca	Rara Vez	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
☆	☆	☆	☆	☆

Contribuye con el desarrollo de sus compañeros y equipo

Nunca	Rara Vez	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
☆	☆	☆	☆	☆

Es una persona abierta a explorar nuevas formas de hacer las cosas

Nunca	Rara Vez	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
☆	☆	☆	☆	☆

Es abierto a recibir retroalimentación y crítica constructiva

Nunca	Rara Vez	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
☆	☆	☆	☆	☆

Toma decisiones en base a tendencias que afectan el negocio o su función

Nunca	Rara Vez	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
☆	☆	☆	☆	☆

Autoevaluación

Demuestro verdadera atención al cumplimiento de mis tareas individuales y en equipo

Nunca	Rara Vez	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
☆	☆	☆	☆	☆

Me considero una persona que atiende a sus clientes con un alto nivel de servicio.

Nunca	Rara Vez	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
☆	☆	☆	☆	☆

Pienso que soy una persona que mantiene sus promesas y en la que los demás depositan su confianza.

Nunca	Rara Vez	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
☆	☆	☆	☆	☆

Soy proactivo(a) acerca de las tareas que incrementarán mis habilidades y expandirán mi experiencia.

Nunca	Rara Vez	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
☆	☆	☆	☆	☆

Me percibo como una persona intelectualmente capaz y con facilidad de manejar conceptos complejos

Nunca	Rara Vez	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
☆	☆	☆	☆	☆

Pido retroalimentación a mi jefe(a) y a mis colegas para que me ayuden a identificar áreas de mejora.

Nunca	Rara Vez	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
☆	☆	☆	☆	☆

Demuestro un genuino sentimiento de preocupación e interés por los demás

Nunca	Rara Vez	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
☆	☆	☆	☆	☆

Soy capaz de salirme del detalle y expresar mi perspectiva sobre muchos aspectos del negocio

Nunca	Rara Vez	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
☆	☆	☆	☆	☆

Me percibo como una persona que escucha con atención a los demás.

Nunca	Rara Vez	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
☆	☆	☆	☆	☆

Resuelvo los problemas de forma eficiente y evito los reprocesos

Nunca	Rara Vez	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
☆	☆	☆	☆	☆

Demuestro ser una persona flexible al adaptarme a las personas, circunstancias y situaciones.

Nunca	Rara Vez	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
☆	☆	☆	☆	☆

Estoy tomando las medidas necesarias para lograr un avance en mi carrera

Nunca	Rara Vez	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
☆	☆	☆	☆	☆

Promuevo el uso de nuevas herramientas y sistemas para desarrollar al equipo

Nunca	Rara Vez	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
☆	☆	☆	☆	☆

Considero que invierto tiempo en experimentar nuevas formas de hacer las cosas

Nunca	Rara Vez	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
☆	☆	☆	☆	☆

Habitualmente solicito retroalimentación a mis compañeros, jefes y clientes.

Nunca	Rara Vez	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
☆	☆	☆	☆	☆

A menudo concibo posibilidades y escenarios en base a tendencias que afectan el negocio o su función

Nunca	Rara Vez	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
☆	☆	☆	☆	☆

Evaluación Compañeros

Evalúe de forma clara y objetiva al colaborador en su posición de **Compañero**.

Demuestra verdadera atención al cumplimiento de sus tareas individuales y en equipo

Nunca	Rara Vez	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
☆	☆	☆	☆	☆

Sabe cuando dar un paso atrás, analizar y tomar fuerzas antes de abordar tareas que parecen insuperables en sus funciones.

Nunca	Rara Vez	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
☆	☆	☆	☆	☆

Prioriza tareas, cumple con los plazos y entrega resultados

Nunca	Rara Vez	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
☆	☆	☆	☆	☆

Es un ejemplo a seguir en cuanto a un colaborador con alta orientación al servicio al cliente

Nunca	Rara Vez	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
☆	☆	☆	☆	☆

Es una persona con quien usted se siente cómodo compartiendo información sensible.

Nunca	Rara Vez	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
☆	☆	☆	☆	☆

No espera a que le digan qué hacer, es proactivo/a y se involucra activamente en las funciones que identifica que se deben hacer.

Nunca	Rara Vez	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
☆	☆	☆	☆	☆

Comprende el aspecto técnico del negocio lo suficiente como para hablar de ello de forma objetiva.

Nunca	Rara Vez	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
☆	☆	☆	☆	☆

Habitualmente pide retroalimentación a su jefe(a) y a sus colegas para que le ayuden a identificar áreas de mejora.

Nunca	Rara Vez	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
☆	☆	☆	☆	☆

Demuestra un genuino sentimiento de preocupación e interés por los demás

Nunca	Rara Vez	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
☆	☆	☆	☆	☆

Es capaz de salirse del detalle y expresa su perspectiva sobre muchos aspectos del negocio

Nunca	Rara Vez	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
☆	☆	☆	☆	☆

Se percibe como una persona que escucha con atención a los demás.

Nunca	Rara Vez	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
☆	☆	☆	☆	☆

Resuelve los problemas de forma eficiente y evita los reprocesos

Nunca	Rara Vez	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
☆	☆	☆	☆	☆

Demuestra ser una persona flexible al adaptarse a las personas, circunstancias y situaciones.

Nunca	Rara Vez	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
★	★	★	★	★

Se empodera de su crecimiento personal y profesional

Nunca	Rara Vez	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
★	★	★	★	★

Promueve el uso de nuevas herramientas y sistemas para desarrollar al equipo

Nunca	Rara Vez	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
★	★	★	★	★

Es una persona abierta a explorar nuevas formas de hacer las cosas

Nunca	Rara Vez	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
★	★	★	★	★

Es abierto a recibir retroalimentación y crítica constructiva

Nunca	Rara Vez	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
★	★	★	★	★

Evaluación Colaborador a Cargo

Evalúe de forma clara y objetiva al colaborador en su posición de **Colaborador a cargo**.

Evalúa las opciones y traza un camino claro y concreto para llegar a su objetivo, guía a los demás en esa ruta.

Nunca	Rara Vez	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
★	★	★	★	★

Es un ejemplo a seguir en cuanto a un colaborador con alta orientación al servicio al cliente

Nunca	Rara Vez	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
★	★	★	★	★

Es una persona con quien usted se siente cómodo(a) compartiendo información sensible.

Nunca	Rara Vez	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
★	★	★	★	★

Es alguien que toma la iniciativa incluso cuando la decisión es arriesgada.

Nunca	Rara Vez	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
★	★	★	★	★

Comprende el aspecto técnico del negocio lo suficiente como para hablar de ello de forma objetiva

Nunca	Rara Vez	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
★	★	★	★	★

Habitualmente pide retroalimentación para que le ayuden a identificar áreas de mejora.

Nunca	Rara Vez	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
★	★	★	★	★

Demuestra un genuino sentimiento de preocupación e interés por los demás

Nunca	Rara Vez	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
★	★	★	★	★

Es capaz de salirse del detalle y expresa su perspectiva sobre muchos aspectos del negocio

Nunca	Rara Vez	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
★	★	★	★	★

Se percibe como una persona que escucha con atención a los demás.

Nunca	Rara Vez	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
☆	☆	☆	☆	☆

Resuelve los problemas de forma eficiente y evita los reprocesos

Nunca	Rara Vez	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
☆	☆	☆	☆	☆

Demuestra ser una persona flexible al adaptarse a las personas, circunstancias y situaciones.

Nunca	Rara Vez	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
☆	☆	☆	☆	☆

Se empodera de su crecimiento personal y profesional

Nunca	Rara Vez	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
☆	☆	☆	☆	☆

Promueve el uso de nuevas herramientas y sistemas para desarrollar al equipo

Nunca	Rara Vez	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
☆	☆	☆	☆	☆

Es una persona abierta a explorar nuevas formas de hacer las cosas

Nunca	Rara Vez	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
☆	☆	☆	☆	☆

Es abierto a recibir retroalimentación y crítica constructiva

Nunca	Rara Vez	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
☆	☆	☆	☆	☆

Toma decisiones en base a tendencias que afectan el negocio o su función

Nunca	Rara Vez	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
☆	☆	☆	☆	☆

Evaluación Clientes

Evalúe de forma clara y objetiva al colaborador en su posición de **Cliente**.

Demuestra verdadera atención al cumplimiento de sus tareas.

Nunca	Rara Vez	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
★	★	★	★	★

Es un ejemplo a seguir en cuanto a un colaborador con alta orientación al servicio al cliente

Nunca	Rara Vez	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
★	★	★	★	★

Muestra una actitud de disposición aún cuando no sea un experto en el tema o tarea asignada

Nunca	Rara Vez	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
★	★	★	★	★

Es una persona con la que usted se siente cómodo(a) compartiendo su información.

Nunca	Rara Vez	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
★	★	★	★	★

Se percibe como una persona intelectualmente capaz y con facilidad de manejar conceptos complejos

Nunca	Rara Vez	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
★	★	★	★	★

Demuestra un genuino sentimiento de preocupación e interés por mi situación como cliente

Nunca	Rara Vez	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
☆	☆	☆	☆	☆

Me escucha con la intención genuina de comprender mi situación.

Nunca	Rara Vez	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
☆	☆	☆	☆	☆

Comprende la naturaleza de mi problema y lo resuelve efectivamente.

Nunca	Rara Vez	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
☆	☆	☆	☆	☆

Se percibe como una persona ágil al adaptarse a personas, situaciones y circunstancias.

Nunca	Rara Vez	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
☆	☆	☆	☆	☆

Fin de la evaluación

Su retroalimentación fue muy valiosa.
Gracias

4.4.3.2. Consideraciones

Para que esta herramienta cumpla a cabalidad con su objetivo, es muy importante que la institución donde la pretendan utilizar, ya cuente con un sistema de Gestión de Talento, y ésta sea la primer etapa del proceso de identificación y gestión de HIPO's.

Adicionalmente se debe tener en cuenta la objetividad de los evaluadores, pues se puede llegar a malinterpretar un comportamiento en base al contexto en el que se desarrollan.

4.4.4. Presupuesto

Para el proceso de aplicación de la herramienta de identificación de HIPOs, el presupuesto solo involucra la inversión en la herramienta digital y en la persona encargada del proyecto:

Tabla 24. Presupuesto de Aplicación de Herramienta.

Detalle	Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Costo Total
Diseño de la herramienta	7	Mes de suscripción a SurveyMonkey®	\$ 25.00	\$ 175.00
Salario encargado de proyecto	7	Meses	\$ 800.00	\$ 5,600.00
Costo Total del Proyecto				\$ 5,775.00

También cabe mencionar que si no se contrata a una persona únicamente para el proyecto, se puede poner a cargo a algún colaborador del área de Gestión de Talento Humano y así bajar los costos.

Adicionalmente, los costos son relativamente bajos pues la empresa ya cuenta con un sistema de gestión de talento humano, en caso contrario, deberá considerarse bajo estos costos la compra de ese programa.

4.4.5. Análisis de impacto.

Según estudios de diferentes organizaciones orientadas a la Gestión de Talento Humano, se puede concluir que un programa para identificación de HIPO's tiene impacto en los siguientes indicadores:

- Índices de rotación de personal: Cantidad de colaboradores que salen de la institución por motivos de renuncia.
- Retención de colaboradores: Capacidad para evitar que los colaboradores piensen en salir de la institución.

- Compromiso: Nivel de pertenencia y responsabilidad que los colaboradores poseen hacia la institución. Buscando siempre crecer junto con la empresa.

En cuanto al porcentaje de impacto que este programa tiene, se recomienda contar con un programa de gestión de talento ya definido, para que este solo sea uno de los pasos en el programa de gestión de talento de HIPO's.

4.4.6. Cronograma de Ejecución de la propuesta

Para la aplicación de la herramienta de identificación de HIPOs, se determinaron 9 etapas que en total involucran 7 meses de ejecución:

Cronograma de Ejecución de Proyecto: Identificación de HIPOs en BAC|Credomatic Honduras 2017

#	Etapas/Meses	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Supuesto
1	Diseño de la herramienta	■	■						Herramienta diseñada
2	Revisión por parte de Gerencia de RRHH Honduras		■						Herramienta revisada
3	Ajustes y correcciones			■					Herramienta corregida
4	Ejecución de prueba piloto				■				Prueba piloto ejecutada
5	Retroalimentación de prueba piloto					■			Prueba piloto retroalimentada
6	Ejecución de programa de identificación					■	■		Programa implementado
7	Análisis de Resultados							■	Resultados analizados
8	Presentación de informe final a Gerencia de RRHH							■	Informe presentado

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones.

- La herramienta idónea para la identificación de los colaboradores con alto potencial en BAC|Credomatic es una evaluación compuesta de sus grupos relacionados: jefe inmediato, autoevaluación, compañeros, colaboradores a cargo y sus clientes, en base a los comportamientos relacionados a las competencias necesarias para que un colaborador sea considerado un HIPO.
- Un colaborador HIPO debe poseer de forma crítica las siguientes competencias: Obtiene Resultados, Inteligente, Se Desarrolla A Sí Mismo/a, Empático/a, Pensador Global, Capaz De Escuchar y Resuelve Problemas.
- La aplicación de la herramienta le tomará a la institución 7 meses de aplicación a través de la herramienta propuesta en la plataforma digital utilizada.
- La herramienta propuesta en esta investigación es de bajo costo, fácil de utilizar y representaría una ventaja competitiva en el mercado en materia de reputación, compromiso de sus colaboradores y estrategia de gestión de talento de la institución.

5.2. **Recomendaciones**

- Para que la institución pueda tener éxito en las estrategias de la gestión de su talento debe mantener una cultura abierta al cambio y dispuesta a desarrollar a sus colaboradores, sino, este tipo de programas no podrían tener éxito. Además, se recomienda que para el primer filtro ya se cuente con un sistema de gestión de talento previo.
- Identificar comportamientos es más fácil que identificar comportamientos, por lo que la herramienta debe basarse en los comportamientos que el colaborador tenga en los diferentes entornos evaluados para que sea efectiva.
- La empresa puede asignar este proyecto a un colaborador del área de Recursos Humanos para aprovechar el costo de la contratación y la herramienta virtual en la que se diseñó se puede utilizar para aplicar otro tipo de encuestas en la organización y diluir también ese costo.
- Una vez aplicada la herramienta, se recomienda continuar con un plan de desarrollo de talento de HIPOs y así aprovechar al máximo el potencial de sus colaboradores.

BIBLIOGRAFÍA

Alles, M. A. (2005). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Ediciones Granica S.A.

Alles, M. A. (2006). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°* (1.ª ed.). Buenos Aires.

BAC|Credomatic. (2017). *BAC|Credomatic*. Obtenido de <https://www.baccredomatic.com/es-hn/nuestra-empresa/historia>

Bernal, C. (2016). *Metodología de la Investigación* (4.ª ed.). PEARSON EDUCACIÓN, S.A.

Chamorro-Premuzic, T. (19 de Octubre de 2016). Four Things You Probably Didn't Know About High Potential Employees. *Forbes*. Obtenido de <http://www.forbes.com/sites/tomaspremuzic/2016/10/19/four-things-you-probably-didnt-know-about-high-potential-employees/#338082f8588e>

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano* (Primera). Colombia: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A.

Cigarruista, H. (2010). Capital Financiero. Recuperado a partir de <http://www.capital.com.pa/el-banco-de-bogota-concreta-compra-de-bac/>

Cloninger, S. C. (2003). *Teorías de la Personalidad* (Tercera ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.

Conrad, S. (14 de Marzo de 2013). *TalentSpace Blog*. Obtenido de <http://www.halogensoftware.com/blog/what-are-the-characteristics-of-a-high-potential-employee>

Corporate Executive Board - CEB Global. (2016). *CEB Global*. Obtenido de <https://www.cebglobal.com/insights/high-potentials.html>

E&N Estrategia y Negocios. (2014, mayo 30). BM reclama más calidad de talento humano a Honduras. Recuperado a partir de <http://www.estrategiaynegocios.net/ocio/714438-330/bm-reclama-m%C3%A1s-calidad-de-talento-humano-a-honduras>

EcuRed. (2017). *EcuRed*. Obtenido de https://www.ecured.cu/Gesti%C3%B3n_por_competencias

Fernández López, J. (2009). *Coaching, Desempeño, Competencias y Talento*. Madrid, España: PEARSON EDUCACIÓN, S.A.

Gerencia Regional BAC|Credomatic. (2015). *Gestión de Talento Humano*. Costa Rica.

iProfesional. (29 de Noviembre de 2011). *iProfesional*. Obtenido de <http://www.iprofesional.com/notas/126262-Los-Ideres-que-vienen-cmo-hacen-las-empresas-para-identificar-a-sus-empleados-de-alto-potencial>

Jericó, P. (2008). *La Nueva Gestión del Talento: Construyendo compromiso*. Madrid, España: PEARSON EDUCACIÓN S.A. Recuperado a partir de <https://biblionlinereader.pearson.com.mx/9788483223864/mobile/index.html#p=4>

La Prensa. (2014, abril 30). Mercado laboral de Honduras a la espera de su expansión. Recuperado a partir de <http://www.laprensa.hn/honduras/apertura/704970-98/mercado-laboral-de-honduras-a-la-espera-de-su-expansi%C3%B3n>

La Vanguardia. (2015). ¿Qué es la gestión por competencias? *LA VANGUARDIA*.

Lacoma, Y., & Sutherland, M. (2010). *R2 Reflexione y Reaccione: Consejos Prácticos Para Ser un Líder Efectivo (Spanish Edition)*. CreateSpace.

Mattone, J., Xavier, L. F., & Fitz-Enz, J. (2013). *Talent Leadership: A Proven Method for Identifying and Developing High Potential Employees*. New York, United States of America: American Management Association.

- McClelland, D. C. (1973, enero). Testing form Competence Rather Than for «Intelligence».
- Recuperado a partir de <https://www.therapiebreve.be/documents/mcclelland-1973.pdf>
- McRae, I., & Furnham, A. (2014). *High Potential: How to Spot, Manage and Develop Talented People at Work*. Londres: Bloomsbury Publishing Plc.
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Administración de recursos humanos*. México.
- Pastor, R. P. (2017, marzo 5). Evaluación de desempeño basado en competencias.
- Rice, F. P. (1997). *Desarrollo humano: estudio del ciclo vital* (Segunda ed.). PRENTICE-HALL HIPANOLATINOAMERICANA S.A.
- Schunk, D. H. (2012). *Teorías del aprendizaje. Una perspectiva educativa*. (6.^a ed.).
- Skinner B.F. (1974). Sobre el Conductismo. Recuperado a partir de http://www.robertexto.com/archivo15/sobre_el_conductismo.pdf
- Tabash, R. (2016, agosto 4). Rodolfo Tabash, nuevo CEO de BAC Credomatic [Revista: La República.net]. Recuperado a partir de https://www.larepublica.net/noticia/rodolfo_tabash_nuevo_ceo_de_bac_credomatic
- Timetoast. (2014). LINEA DEL TIEMPO TALENTO HUMANO. Obtenido de <https://www.timetoast.com/timelines/linea-del-tiempo-talento-humano>
- Triglia, A. (2017). Psicología Humanista: historia, teoría y principios básicos. Recuperado a partir de <https://psicologiaymente.net/psicologia/psicologia-humanista#!>
- Vegas, A. J. (2012). *Gestión del talento humano como competencia -GTCH-*. Editorial Académica Española.

ANEXOS

Anexo 1. Instrumento de investigación: Encuesta.

Encuesta Talento

El presente instrumento tiene como objetivo, conocer su opinión en base a competencias y comportamientos, para el diseño de una herramienta de **Gestión de Talento**.

Agradecemos su tiempo y objetividad al momento de responderla.

Tiempo aproximado de llenado: **5 minutos**

Página 1: ¿Con qué competencia relaciona usted el siguiente comportamiento enunciado?

- 1** **Completa satisfactoriamente proyectos a corto, mediano y largo plazo.**

Se desarrolla a sí mismo Obtiene Resultados Estratega
- 2** **Reformula ideas complejas**

Experimentador Resuelve problemas Inteligente
- 3** **Habitualmente pide retroalimentación a su jefe(a) y a sus colegas para que le ayuden a identificar áreas de mejora.**

Empático(a) Se desarrolla a sí mismo(a) Desarrolla a otras personas
- 4** **Comprende que las personas experimentan las situaciones de forma diferente**

Empático(a) Adaptable Capaz de escuchar
- 5** **Está informado acerca de las tendencias actuales y futuras**

Estratega Pensador Global Inteligente

6 Está interesado(a) y sinceramente abierto(a) a las sugerencias de los demás.

- Empático(a) Desarrolla a otras personas Capaz de escuchar

7 Considera múltiples soluciones para un problema antes de tomar acción.

- Experimentador Resuelve problemas Estratega

Página 2: ¿Con qué competencia relaciona usted el siguiente comportamiento enunciado?

8 Genera acuerdos con personas difíciles.

- Buen Negociador Experimentador Resuelve problemas

9 Describe asuntos complejos a otras personas

- Se Comunica Bien (Verbalmente) Políticamente Hábil Orientado/a Al Detalle

10 Alcanza soluciones creativas a los problemas

- Creativo(a) Resuelve Problemas Estratega

11 Mantiene la calma ante la presión en el trabajo.

- Se siente cómodo(a) ante la incertidumbre Paciente Calmado(a)

12 Inspira a otros.

- Motiva a las personas Digno de confianza Inspira un futuro

13 **Mantiene informados a sus clientes y jefes.**

Se Comunica Bien (Verbalmente)

Se Comunica Bien (Por Escrito)

Informa A Otras Personas

14 **Inspira confianza.**

Digno de Confianza

Ético

Posee Confianza En Sí Mismo/a

Datos Generales

15 **Rango de edad del encuestado:**

16 **Grupo ocupacional**

17 **¿Ésta herramienta fue de fácil interpretación y detección?**

Sí

No

Muchas gracias por su tiempo e información brindada.

Anexo 2. Autorización de Tesis, Asesor Temático



Donaldo Enrique Reyes
Mateo/Honduras/Credomatic

23/03/2017 10:53 a.m.

To: Mirna Suyapa Garcia
Gamez/Honduras/Credomatic@Credomatic
cc
bcc
Subject: Re: Visto Bueno y Constancia de Lectura de Tesis 📎

De acuerdo.

Saludos

Mirna Suyapa Garcia Gamez | Buen día Donaldo, Solicitando de su... | 03/23/2017 10:50:40 AM

From: Mirna Suyapa Garcia Gamez/Honduras/Credomatic
To: Donaldo Enrique Reyes Mateo/Honduras/Credomatic@Credomatic
Date: 03/23/2017 10:50 AM
Subject: Visto Bueno y Constancia de Lectura de Tesis

Buen día Donaldo,

Solicitando de su amable apoyo con su Visto Bueno del contenido de mi Tesis de Postgrado "Identificación de HIPOs en BAC Credomatic Honduras" y hacer constar que usted la ha leído y revisado.

Muchas gracias de antemano,

Saludos.



Mirna Suyapa García

Líder de Salud y Bienestar
Recursos Humanos

mirna.garcia@baccredomatic.hn
Tel.: (504) 2238-7200 ext.5573

Anexo 3. Constancia de Lectura de Tesis, Especialista en Comunicación



Mirna Suyapa Garcia
Gamez/Honduras/Credomatic

24/03/2017 04:53 p.m.

To Maria Fernanda Martinez
Valladares/Honduras/Credomatic@Credomatic
cc
bcc
Subject Visto Bueno Redacción Tesis de Posgrado

Buen día María,

Debido a su especialización en comunicación estimo conveniente solicitar de su apoyo con Visto Bueno de la redacción utilizada en mi Tesis de Posgrado: "Identificación de HIPO's (*High Potential Employees*) en BAC|Credomatic Honduras"



Tesis de Postgrado 2017.docx

Gracias de antemano por su apoyo.

Saludos cordiales.



Mirna Suyapa García

Líder de Salud y Bienestar
Recursos Humanos

mirna.garcia@baccredomatic.hn
Tel.: (504) 2238-7200 ext.5573

Anexo 4. Visto Bueno Asesor Metodológico

28/3/2017

Gmail - Vo Bo Tesis de postgrado



Mirna Garcia <mgarciagamez@gmail.com>

Vo Bo Tesis de postgrado

1 mensaje

ZELAYA OVIEDO CARLOS AUGUSTO <zelayaoviedo@unitec.edu>

27 de marzo de 2017, 10:02

Para: MIRNA SUYAPA GARCIA GAMEZ <mima.garcia@unitec.edu>, "mgarciagamez@gmail.com"

<mgarciagamez@gmail.com>

Cc: PG Postgrado <pgpostgrado@unitec.edu>

Estimada Maestrante García Gamez.


He revisado su documento de tesis y valoro el cumplimiento de los requerimientos según manuales, por tanto, le doy el **Vo Bo** que corresponde para que continúe y proceda a imprimir tres ejemplares siempre a doble cara y los entregue en las oficinas de postgrado dándole seguimiento a lo establecido en el cronograma de actividades (ver plataforma). La impresión debe hacerla del último documento revisado que aquí se adjunta. Le recomiendo imprimir la síntesis y entregarla a cada miembro de terna al momento de la defensa.

Recuerden anexar al final del documento de tesis lo siguiente:

- el Vo Bo del asesor temático,
- la constancia de lectura,
- el Vo Bo de asesor metodológico

Saludos y muchos éxitos.

Carlos A. Zelaya Oviedo
Asesor metodológico PG

 **5 Tesis final Mirna Suyapa García .docx**
2831K