



**FACULTAD DE POSTGRADO
TESIS DE POSTGRADO**

**PROGRAMA DE PASANTÍAS PARA LA GENERACIÓN DE
OPORTUNIDADES DE EMPLEO A JÓVENES EN PUESTOS
GERENCIALES EN DA VIVIENDA HONDURAS 2018**

SUSTENTADO POR:

ANA ELISA AMADOR PONCE

SAMIA DESSIRE AMADOR PONCE

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

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

ENERO 2019

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

VICERECTORA ACADÉMICA

DESIREE TEJADA CALVO

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANA DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

CLAUDIA MARÍA CASTRO VALLE

**PROGRAMA DE PASANTÍAS PARA LA GENERACIÓN DE
OPORTUNIDADES DE EMPLEO A JÓVENES EN PUESTOS
GERENCIALES EN DA VIVIENDA HONDURAS 2018**

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

**ASESOR METODOLÓGICO
BLANCA CELEA BARAHONA**

MIEMBROS DE LA TERNA

MARÍA ELENA MORAZÁN

JAVIER DEL CID

ENRIQUE JOVEL RIVAS



FACULTAD DE POSTGRADO

PROGRAMA DE PASANTÍAS PARA LA GENERACIÓN DE OPORTUNIDADES DE EMPLEO A JÓVENES EN PUESTOS GERENCIALES EN DAVIVIENDA HONDURAS 2018

NOMBRE DE LOS MAESTRANTES:

ANA ELISA AMADOR PONCE

SAMIA DESSIRÉ AMADOR PONCE

Resumen

La presente investigación se realizó con el fin de apoyar la gestión estratégica de Banco Davivienda Honduras al promover un programa de pasantías dirigido a jóvenes para la ocupación de plazas gerenciales. El propósito fue diseñar un mecanismo que permita a los profesionales desarrollar sus habilidades y competencias alineadas con la visión de la institución para que puedan asumir los retos estratégicos e iniciar una relación laboral. Para lograr el diseño del programa se inició estudiando las pasantías a nivel mundial, regional y local para identificar el objetivo que persiguen estos programas en diferentes contextos, así como extraer prácticas que apoyaron el diseño del programa para Banco Davivienda, el cual permitirá desarrollar las competencias de los profesionales a través de la experiencia en un contexto real de trabajo para insertarse en el campo laboral, tomando en cuenta que después del programa de pasantías será importante diseñar un plan de carrera para continuar con el desarrollo de las competencias de los profesionales para que puedan asumir un cargo gerencial.

Palabras Claves: capacitación, cargos gerenciales, competencias, pasantías, reclutamiento y selección.



GRADUATE SCHOOL

INTERNSHIP PROGRAM FOR THE GENERATION OF EMPLOYMENT OPPORTUNITIES FOR YOUNG PEOPLE IN MANAGEMENT POSITIONS IN DAVIVIENDA HONDURAS 2018

NOMBRE DE LOS MAESTRANTES:

ANA ELISA AMADOR PONCE

SAMIA DESSIRÉ AMADOR PONCE

Abstract

The present investigation was carried out in order to support the strategic management of Davivienda Bank Honduras by promoting an internship program aimed at young people for management positions. The purpose was to design a mechanism that allows professionals to develop their skills and competencies aligned with the vision of the institution so that they can intake strategic challenges and start a work relationship. In order to achieve the program's design, a study of the global, local, and regional internship supply was assessed in order to identify the sole objective pursued by these programs in different contexts. Also, with the objective to extract real life applied problems and exercises that supported the design of the program for Davivienda Bank and that aid in the development professional skills for the interns. It must be taken into account that after the internship program it will be important to design a career plan that will allow the continuous process to develop professional skills. It is expected that the latter will provide the personnel to assume managerial positions.

Keywords: competencies, internships, management positions, recruitment and selection, training.

DEDICATORIA

A Dios por habernos dado la fortaleza para culminar con éxito esta trayectoria formativa y darnos la oportunidad de conocer en el camino a personas extraordinarias que nos ayudaron a crecer profesionalmente.

AGRADECIMIENTO

Le damos gracias a Dios por la oportunidad que nos ha brindado de desarrollarnos profesionalmente y por proveer siempre los recursos necesarios para nuestra formación académica.

También damos gracias a nuestra familia quien nos ha impulsado de manera constante para el alcance de nuestras metas y objetivos personales, académicos y profesionales; enseñándonos en cada momento que la perseverancia y la disciplina son la base para alcanzar los sueños propuestos.

Finalmente agradecemos a nuestros amigos y docentes, ya que al compartir sus experiencias y conocimientos de su ámbito laboral aportaron a nuestro desarrollo profesional y personal para la culminación de esta trayectoria de aprendizaje.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	20
1.1. INTRODUCCIÓN	20
1.2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	20
1.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	22
1.3.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA	22
1.3.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:	23
1.3.3. INTERROGANTES	23
1.4. OBJETIVOS DEL PROYECTO	24
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	24
1.5. JUSTIFICACIÓN	24
1.6. VIABILIDAD	25
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	27
2.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	27
2.1.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	27
2.1.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO	29
2.1.3. ANÁLISIS INTERNO	31
2.2. TEORÍAS DE SUSTENTO	31
2.2.1. ANÁLISIS DE LAS METODOLOGÍAS	34
2.2.2. ANTECEDENTES DE METODOLOGÍAS	36
2.2.3. ANÁLISIS CRÍTICO DE LAS METODOLOGÍAS	37
2.3. CONCEPTUALIZACIÓN	38
2.4. MARCO LEGAL	39
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	44
3.1. CONGRUENCIA METODOLÓGICA	44
3.1.1. MATRIZ METODOLÓGICA	44
3.1.2. ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO	46

3.1.3.	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	46
3.1.4	HIPÓTESIS	48
3.2.	ENFOQUE Y MÉTODOS	48
3.3.	POBLACIÓN Y MUESTRA	48
3.3.1.	POBLACIÓN	48
3.3.2.	MUESTRA	49
3.3.3.	UNIDAD DE ANÁLISIS	50
3.3.4.	UNIDAD DE RESPUESTA	50
3.4.	INSTRUMENTOS, TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS	
	APLICADOS	51
3.4.1.	INSTRUMENTOS	51
3.4.2.	TÉCNICAS	51
3.4.3.	PROCEDIMIENTOS	52
3.5.	FUENTES DE INFORMACIÓN	52
3.5.1.	FUENTES PRIMARIAS	52
3.5.2.	FUENTES SECUNDARIAS	52
3.6.	LIMITANTES DEL ESTUDIO	53
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS		54
4.1.	RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LOS DATOS DE LA ENCUESTA	54
4.2.	RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LOS DATOS DE LA ENTREVISTA	63
4.3.	RESULTADOS Y ANÁLISIS DEL FOCUS GROUP	65
4.4.	VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS	70
4.5.	PROPUESTA	70
4.5.1.	PROGRAMA PASANTÍAS REMUNERADAS (SEMILLEROS)	71
4.5.2.	CARACTERÍSTICAS DEL PROGRAMA	71
4.5.3.	ROLES	71
		16

4.5.4.	ETAPAS DEL PROGRAMA DE PASANTÍAS	72
4.4.5.	PRESUPUESTO	104
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		105
5.1.	CONCLUSIONES	105
5.2.	RECOMENDACIONES	106
ANEXOS		107
BIBLIORAFÍA		114

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de Congruencia Metodológica	45
Tabla 2. Matriz Operacionalización de Variables	47
Tabla 3. Porcentaje de Avance en la Carrera	54
Tabla 4. Disposición a Participar en el Programa de Pasantías.....	55
Tabla 5. Motivación.....	56
Tabla 6. Duración del Programa de Pasantías	58
Tabla 7. Elemento Valioso para Formación.....	59
Tabla 8. Remuneración Esperada.....	60
Tabla 9. Medios de Comunicación	61
Tabla 10. Índice Académico.....	62
Tabla 11. Formato para la Descripción de Competencias	76
Tabla 12. Competencia: Impacto e Influencia	76
Tabla 13. Competencia: Orientación al Logro	77
Tabla 14. Competencia: Dirección de Equipos de Trabajo.....	77
Tabla 15. Competencia: Pensamiento Analítico	78
Tabla 16. Competencia: Toma de Decisiones.....	78
Tabla 17. Competencia: Desarrollo de los Demás	79
Tabla 18. Competencia: Empowerment	79
Tabla 19. Competencia: Liderazgo de Equipo.....	80
Tabla 20. Competencia: Pensamiento Conceptual	80
Tabla 21. Competencia: Comunicación Eficaz	80
Tabla 22. Formato de Comportamientos para cada Competencia	81
Tabla 23. Comportamientos: Impacto e Influencia.....	81
Tabla 24. Comportamientos: Orientación al Logro	82
Tabla 25. Comportamientos: Dirección de Equipos de Trabajo	83
Tabla 26. Comportamientos: Pensamiento Analítico.....	84
Tabla 27. Comportamientos: Toma de Decisiones	84
Tabla 28. Comportamientos: Desarrollo de los Demás.....	85
Tabla 29. Comportamientos: Empowerment.....	86
Tabla 30. Comportamientos: Liderazgo de Equipo	87
Tabla 31. Comportamientos: Pensamiento Conceptual.....	87
Tabla 32. Comportamientos: Comunicación Eficaz.....	88

Tabla 33. Formato de Preguntas para Entrevista	89
Tabla 34. Preguntas: Impacto e Influencia	89
Tabla 35. Preguntas: Orientación al Logro	90
Tabla 36. Preguntas: Dirección de Equipos de Trabajo	90
Tabla 37. Preguntas: Pensamiento Analítico	91
Tabla 38. Preguntas: Toma de Decisiones.....	91
Tabla 39. Preguntas: Desarrollo de los Demás	91
Tabla 40. Preguntas: Empowerment	92
Tabla 41. Preguntas: Liderazgo de Equipo.....	92
Tabla 42. Preguntas: Pensamiento Conceptual	92
Tabla 43. Preguntas: Comunicación Eficaz	93
Tabla 44. Presupuesto	104

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Definición de Variables de Investigación	46
Figura 2. Etapas del Programa de Pasantías	72
Figura 3. Proceso del Programa de Pasantías.....	73

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Porcentaje de Avance en la Carrera.....	554
Gráfico 2. Disposición de los Estudiantes a Participar en el Programa de Pasantías	55
Gráfico 3. Motivación de los Estudiantes.....	56
Gráfico 4. Duración del Programa de Pasantías	58
Gráfico 5. Elemento Valioso para Formación	59
Gráfico 6. Remuneración Esperada	60
Gráfico 7. Preferencia en Medios de Comunicación	62
Gráfico 8. Índice Académico.....	63

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Introducción

En la presente investigación se da a conocer una iniciativa para implementar un programa de pasantías para la generación de empleo a jóvenes en Davivienda Honduras, para ello se inicia describiendo las generalidades de las pasantías y su objetivo en diferentes contextos.

Se describen las variables que intervienen en el proceso de pasantías identificando las teorías que sustentan el desarrollo de estos programas y las metodologías que se usaron para el planteamiento de la propuesta.

La metodología usada en el desarrollo de la investigación tuvo diferentes elementos y frentes, ya que el enfoque fue mixto y esto permitió enriquecer los hallazgos mediante diferentes técnicas que dieron una visión integral del fenómeno de las pasantías para generar oportunidades de empleo en plazas gerenciales.

El objetivo fundamental de la investigación fue apoyar la estrategia de Banco Davivienda Honduras para lograr la transferencia de conocimientos entre los jóvenes profesionales y el contexto de la organización actual, permitiendo esto enriquecer la propuesta de valor hacia el cliente.

1.2. Antecedentes del Problema

A nivel mundial el objetivo fundamental de las pasantías es formar al profesional o estudiante de manera integral enriqueciendo sus conocimientos y competencias profesionales. En países como España e Italia los procesos de pasantías están regulados por la ley permitiendo tener un marco de referencia que define los objetivos de los procesos de pasantías, así como los derechos y obligaciones de las partes. También se

establece en la regulación que estos procesos no configuran una relación de tipo laboral. (Rueda, 2014)

En países Latinoamericanos las pasantías son consideradas como un proceso o conjunto de actividades realizadas en empresas públicas o privadas donde, los profesionales o estudiantes ponen en práctica los conocimientos adquiridos en el proceso de formación educativa acompañado del desarrollo de habilidades y destrezas para insertar al profesional en el mercado laboral. Esta vinculación entre las empresas y los profesionales no constituye una relación de tipo laboral, pero sí pueden ser remuneradas pero no en concepto de salario. En países como Argentina y Perú los procesos de pasantías están reguladas por la Ley, la cual brinda algunas directrices de cómo deben manejarse estos procesos en los centros educativos y en las empresas; pero en países como Chile y Colombia no existe un marco normativo que regule estos procesos. La duración de las pasantías varía mucho de país a país, pero en su mayoría se considera entre seis meses y un año. (Rueda, 2014)

En Honduras no existe un marco regulatorio para llevar a cabo los procesos o programas de pasantías. En el caso de algunas universidades crean convenios con empresas para ofrecer pasantías a los estudiantes universitarios; por ejemplo, en el caso de la Universidad Tecnológica de Honduras (UTH) tiene un convenio con Banpais y Grupo Monge para ofrecer pasantías, donde las empresas brindan una beca completa a los profesionales para sus estudios universitarios. (Universidad Tecnológica de Honduras, 2018). También hay organizaciones que ofrecen pasantías, como es el caso de la Organización Panamericana de la Salud, quienes cuentan con un programa de pasantías donde no existe una remuneración al pasante. (Organización Panamericana de la Salud, 2018)

Antes del 2013 Banco HSBC en Honduras brindaba a los estudiantes de educación media y superior la oportunidad de realizar su práctica profesional, las cuales tenían como objetivo principal el apoyo en las actividades operativas del negocio. A partir del 2013 cuando HSBC vende sus operaciones a Banco Davivienda se dejan de recibir practicantes universitarios debido a que no existían políticas bien definidas sobre los procesos de selección, formación y evaluación de los candidatos; y que por ende representaba un riesgo para la organización abrir puertas sin políticas bien establecidas para la ejecución de estos procesos. Davivienda Honduras actualmente no emplea a jóvenes en cargos gerenciales, ya que estos no cuentan con la experiencia requerida de acuerdo al perfil de competencias buscado y el desarrollo de estos jóvenes conlleva invertir recursos y asumir el riesgo de no alcanzar los objetivos a corto plazo.

Sin embargo, al no brindar la oportunidad de empleo a jóvenes con potencial se pierde la valiosa oportunidad de formarlos en las habilidades y competencias particulares de acuerdo a las necesidades y requerimientos del negocio.

El presente estudio contribuye a la formación de los jóvenes, generando transferencia de conocimientos para que puedan asumir posiciones estratégicas que apoyen al negocio en el alcance de sus objetivos, considerando las características particulares de las nuevas generaciones.

1.3. Definición del Problema

1.3.1. Enunciado del Problema

Davivienda Honduras desea formar jóvenes profesionales capaces de afrontar los retos estratégicos de la organización, pero no cuenta con un programa que le permita desarrollar las habilidades y competencias de estos jóvenes para que asuman los cargos gerenciales y estratégicos del grupo.

Considerando que el desarrollo y crecimiento profesional se gesta en la experiencia que se adquiere al enfrentarse a contextos reales, es oportuno implementar un programa que permita formar a jóvenes para apoyar la estrategia del negocio brindándoles la oportunidad de iniciar una relación laboral.

1.3.2. Planteamiento del Problema:

En Davivienda Honduras no existe un mecanismo que brinde oportunidades de empleo a jóvenes para ocupar puestos gerenciales y estratégicos.

¿Es factible implementar un programa de pasantías para la generación de oportunidades de empleo a jóvenes para ocupar puestos gerenciales mediante el desarrollo de sus habilidades y competencias?

1.3.3. Interrogantes

- ¿Cuáles son los procesos de talento humano que intervienen en el desarrollo de un programa de pasantías?
- ¿Cuáles son las etapas en un proceso de selección por competencias para la elección de los candidatos?
- ¿Qué recursos económicos son necesarios para la implementación de un programa de pasantías?
- ¿Qué elementos debe contener el plan de formación para el desarrollo y crecimiento de los pasantes que les permita asumir un cargo gerencial?

1.4.Objetivos del Proyecto

1.4.1. Objetivo General

Analizar los programas de pasantías para la generación de oportunidades de empleo a jóvenes en puestos gerenciales en Davivienda Honduras mediante el desarrollo de sus habilidades y competencias.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Identificar los procesos de talento humano que intervienen en el desarrollo de un programa de pasantías.
- Analizar las etapas del proceso de selección por competencias para la elección de candidatos.
- Determinar los recursos necesarios para la implementación de un programa de pasantías.
- Diseñar un plan de formación para el desarrollo y crecimiento de los pasantes que les permita asumir un cargo gerencial.

1.5.Justificación

Las demandas del mercado laboral hacia los profesionales son cada vez mayores, el grado académico ya no es suficiente, las organizaciones están buscando candidatos con las competencias suficientes para afrontar los cambiantes retos de su negocio, siendo así la experiencia laboral uno de los factores determinantes en la contratación. Por esta razón los jóvenes recién graduados de las universidades no tienen suficientes oportunidades de empleo en cargos estratégicos o gerenciales, aunque tienen los conocimientos y las capacidades, aún no se han desarrollado en contextos laborales reales que les permita demostrar sus competencias y aumentar sus posibilidades de ser elegibles para un cargo.

Según Dewey (1938) las personas pueden desarrollarse mejor cuando el aprendizaje está basado en experiencias. Por esta razón en Davivienda Honduras se desea buscar un mecanismo que les permita a estos jóvenes insertarse en el mercado laboral para apoyar su gestión estratégica, y de acuerdo a lo indicado por la Organización Internacional del Trabajo una excelente manera de brindar esta experiencia es mediante el desarrollo de pasantías.

La implementación de un programa de pasantías apoya la gestión de Davivienda Honduras porque le permite desarrollar a los jóvenes en habilidades y competencias enfocadas en su estrategia de negocio, para emplearlos posteriormente en cargos gerenciales, logrando así generar transferencia de conocimientos haciendo su negocio mucho más valioso frente a las nuevas generaciones y sus potenciales clientes.

En esta investigación se brinda un aporte teórico al proponer un mecanismo que apoya la gestión estratégica de los negocios y las organizaciones, metodológicamente se diseñará un programa de entrenamiento y desarrollo para jóvenes de alto potencial. También se brindará un aporte práctico ya que da solución a la inserción laboral de los jóvenes en plazas gerenciales y como proyección social este programa permitirá apoyar a reducir los índices de desempleo juvenil en Honduras.

1.6. Viabilidad

La presente investigación cuenta con los recursos humanos, financieros y tecnológicos necesarios para su desarrollo. Dentro de los recursos humanos se encuentran las investigadoras y el apoyo del área de Talento Humano y el abogado laboralista de Davivienda; también con los recursos financieros para gestionar cualquier gasto requerido en la investigación y dentro de los recursos tecnológicos se cuenta con el equipo de cómputo y acceso a internet.

1.7.Evaluación

En esta investigación se han considerado diversos estudios ya realizados sobre el proceso de pasantías, en los cuales no se ha considerado el diseño integral y específico del programa desde los procesos de atracción, selección, inducción, inmersión, desarrollo, valoraciones y cierre de las pasantías, lo cual se tomará en cuenta en la propuesta final de esta investigación.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Análisis de la Situación Actual

El presente trabajo de investigación “programa de pasantías para la generación de oportunidades de empleo a jóvenes en plazas gerenciales” consiste en la implementación de un programa que permita desarrollar las competencias de los jóvenes para ocupar cargos gerenciales, por eso es necesario indagar cómo se desarrollan las pasantías en diferentes contextos.

2.1.1. Análisis del Macroentorno

Según Rueda (2014) para la Unión Europea y sus países miembros desde años anteriores les ha preocupado el desempleo juvenil por lo que adoptaron e implementaron iniciativas sobre el fomento de los jóvenes al mercado laboral, reforzando así el estatuto becario, períodos de prácticas y aprendizaje.

Para la Organización Internacional del Trabajo los jóvenes representan más del 35 por ciento de la población desempleada del mundo y el Banco Mundial indica que al 2017 el desempleo juvenil fue del 13.37 por ciento (OIT, 2017). Por lo que la Unión Europea desarrolló un marco de calidad ayudando a los jóvenes en la transición educación-trabajo Cada Estado miembro según la legislación aplicable ofrecen a los candidatos diversos programas entre ellos la garantía juvenil esto consiste en que todos los jóvenes menores a 25 años reciben una oferta de trabajo y esta deberá efectuarse dentro de los cuatro meses de inicio del desempleo esto para brindar mejor calidad a los jóvenes e insertarlos al mundo laboral (Unión Europea, 2018).

Otro de los programas que se ofrece son las becas y períodos de prácticas en los países de la Unión Europea. Ampliando las aptitudes profesionales del individuo y posibilidades de empleo realizando prácticas e inscribiéndose a programas de ayuda

económica teniendo derecho a matricularse en cualquier centro educativo reconocido, ingresos suficientes y seguro médico, esto según el período de estancia.

Existen organismos en Asia que apoya a candidatos a realizar prácticas profesionales en Shanghai, Bali, India, Nepal entre otros, cada una de ellas se establece de forma individual, se organiza una pasantía en una empresa que se ajusta a los intereses de cada pasante. Existiendo posibilidades de realizar pasantías en compañías multinacionales, ofreciendo remuneración a los pasantes calificados (ELI, 2018).

Es interesante que los temas que se abordan en cada pasantía están orientadas a los negocios, mercadeo, arquitectura, planeación, leyes, ingeniería, hospitalidad entre otros, los pasantes pueden adquirir experiencia en el ámbito internacional cumpliendo funciones asignadas como asistir a las reuniones, trabajar en la realización de investigaciones, atención al cliente, traducir y trabajar en proyectos.

Debemos notar que en Europa y Asia la cultura, sus gobiernos están enfocados al desarrollo de las personas, toman muy en consideración la educación y estos se enfocan en brindar las mejores oportunidades.

La OIT (2017) en sus cifras nos muestra que “el desempleo juvenil al 2017 en América Latina subió a 18.3 por ciento indicando que es necesario tomar medidas urgentes invirtiendo en los jóvenes y así disminuir los problemas de desempleo e informalidad”.

Por lo que organismos como CEPAL una organización responsable de promover el desarrollo económico y social de la región brinda pasantías a los candidatos para mejorar sus habilidades y obtener conocimientos en temas relevantes para las economías de América Latina y el Caribe. Desarrollando a los jóvenes para que adquieran experiencia en el ámbito laboral y así puedan insertarse al mundo laboral disminuyendo

así índices de desempleo. Las pasantías que se otorgan no son remuneradas el tiempo de duración tienen un mínimo de doce semanas (CEPAL, 2018).

Los pasantes cumplen con funciones asignadas y contribuyen con la ejecución de las labores en la organización. Las responsabilidades que son asignadas incluyen trabajos de investigación, analizar datos entre otros. Los pasantes desarrollan habilidades necesarias para avanzar en su carrera profesional. Algunos de los temas que se desarrollan son economía, comercio y finanzas, también deberá dominar el idioma inglés.

Instituciones bancarias ofrecen pasantías como El Banco Económico una organización boliviana ofreciendo a estudiantes universitarios de pregrado oportunidades en las áreas de ciencias administrativas, económicas o financieras. Brindando así oportunidades de crecimiento profesional a los candidatos (Banco Económico, 2018).

Es importante considerar que para adquirir un cargo gerencial no es tan sencillo ya que se requiere experiencia previa y es difícil que lo obtenga un recién egresado universitario por lo que existen organismos que están desarrollando programas para jóvenes como es el programa dirigido por Paolo Rocca en Argentina brindando capacitación y supervisión a jóvenes y así puedan ingresar al mundo laboral en empresas reconocidas con cargos gerenciales (Universia, 2013).

Lo que se debe tomar en consideración es que se ofrece en Latinoamérica oportunidades de crecimiento laboral y adquisición de experiencia en las áreas de interés del pasante siempre y cuando se cumplan con los requisitos necesarios.

2.1.2. Análisis del Microentorno

Según el Banco Mundial (2017) “la tasa de desempleo juvenil en Honduras al 2017 es del 8.21 por ciento”.

INE (2016) indica:

El desempleo es mayor entre los jóvenes que en adultos y este afecta más a personas que poseen educación secundaria y superior, siendo estos últimos a los que les toma mayor tiempo encontrar un empleo que aquellas a quienes no lo poseen.

Por lo que es necesario tomar en consideración estas cifras y proponer nuevas formas de empleo a jóvenes que han avanzado en sus estudios universitarios para reducir estos altos índices y ofrecerles oportunidades de crecimiento laboral para que puedan desarrollar y adquirir habilidades y competencias.

En Honduras no existe un marco regulatorio que indique qué es y en qué consiste una pasantía como su duración, las partes, obligaciones, remuneración entre otros. Pero si existen empresas que ofrecen pasantías a los jóvenes en el país para que estos puedan desarrollar sus habilidades como es el caso del Banco Centroamericano de Integración Económica siendo Honduras un país fundador.

El Banco de Integración Económica cuenta con un programa de jóvenes profesionales ofreciendo pasantías de dos años, los requisitos para aplicar son que el nivel académico sea en grado de maestría, excelencia académica con un índice no menor a 79% y como mínimo un año de experiencia laboral. El idioma inglés como segunda lengua, menor a 32 años. Algunos beneficios que ofrece este programa es que los jóvenes pueden participar en los concursos internos generando bases de datos para plazas vacantes. Contando con un salario competitivo de acuerdo a perfil académico, experiencia profesional y desempeño demostrado por el pasante (BCIE, 2018).

Por otra parte el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Honduras ofrece a jóvenes profesionales la oportunidad de trabajar y formarse en un ambiente multidisciplinario e internacional, acercándoles a la solidaridad y al desarrollo. Las pasantías ofrecidas son a candidatos que ya finalizaron sus estudios o están a punto de finalizar, este período en la institución es no remunerado (PNUD, 2018).

Notemos que en Honduras se cuenta con instituciones que ofrecen oportunidades de desarrollo a los jóvenes sin embargo no son suficientes y a aquellos que han finalizado sus estudios aunque posean las habilidades y competencias necesarias no se les brinda una oportunidad.

2.1.3. Análisis Interno

Davivienda es una institución bancaria en Honduras que actualmente no contrata jóvenes para ocupar plazas estratégicas y gerenciales, esto debido a que uno de los factores principales en la contratación son las competencias que el candidato pueda demostrar que ha desarrollado o adquirido en relación a la experiencia que tiene.

2.2. Teorías de Sustento

Teoría de la Experiencia de John Dewey

Según Dewey la experiencia y el pensamiento no constituyen términos opuestos ya que ambos se refuerzan mutuamente; ya que la educación es una constante reorganización y reconstrucción de la experiencia. Educar, más que reproducir conocimiento, implica incentivar a las personas a transformar algo; la clave de la educación está dada por las experiencias reales del alumno. Dewey tenía una visión dinámica de la experiencia ya que constituía un asunto referido al intercambio de un ser vivo con su medio ambiente físico y social y no solamente un asunto de conocimiento; teniendo una visión proyectiva y superando el presente inmediato. Esta experiencia está comprendida a partir de los principios de continuidad e interacción; donde el primero tiene que ver con la vinculación de las experiencias pasadas con las presentes y futuras y el segundo principio se refiere a la relación del pasado del individuo con el medio actual (Ruiz, 2013).

La experiencia educativa no es simplemente desarrollo, sino un tipo de desarrollo que en vez de limitar al individuo a cierto tipo de experiencias específicas, le permite adaptarse a nuevas situaciones y posibilita que en el futuro esté abierto a experiencias diferentes a las que tuvo en el pasado. La educación genuina se alcanza a través de la experiencia. Las ideas solo tienen importancia en la medida en que sirven para la resolución de problemas reales (Dewey, 1967).

Es por esta razón que hoy en día las organizaciones como Davivienda no están contratando candidatos sin la experiencia necesaria para asumir cargos gerenciales; ya que si no ha tenido la oportunidad de enfrentarse a entornos reales donde puede poner a prueba sus competencias no puede validarse su capacidad para afrontar los retos que la organización está teniendo en el presente o tendrá en el futuro cercano. La experiencia se vuelve vital para las organizaciones y los jóvenes con potencial deben pasar por procesos extensos para brindarles oportunidad de llegar a ocupar un cargo gerencial.

Teoría Situada del Aprendizaje de Lave y Wenger

De acuerdo con lo planteado por Lave & Wenger (1991) esta teoría considera que el aprendizaje es una dimensión integral e inseparable de la práctica social, y que parte del aprendizaje en las comunidades se va desarrollando mediante un proceso de participación periférica legítima, que piensa que los participantes están ubicados en el mundo social, con perspectivas cambiantes, desarrollando trayectorias de aprendizaje, identidades y formas de membresía. El término participación periférica legítima provee una forma de expresar las relaciones entre los recién llegados -novatos- y los veteranos/expertos -miembros antiguos de la comunidad, sobre sus actividades, identidades, conocimientos y prácticas.

Este proceso de participación periférica en las organizaciones se trabaja en los procesos de inducción e inmersión, donde la construcción del aprendizaje de los nuevos

funcionarios está acompañado de la experiencia de los funcionarios con cierta antigüedad en la organización y los expertos en la materia que trabajará el pasante

Modelo de Competencias de Spencer y Spencer (2013)

Este modelo es una propuesta genérica de 12 competencias que todo gerente debe poseer compartiendo el mismo perfil; estas competencias son:

Competencia	Descripción
Impacto e Influencia	Evidencia la intención de persuadir, influir, convencer o impresionar a los demás para lograr de ellos su apoyo a los intereses del que habla o buscando un impacto concreto en los demás.
Orientación al logro	Comprende aspectos como la medida del rendimiento, la mejora de la eficiencia o efectividad, la fijación de los objetivos, el cálculo de costes y los beneficios para los subordinados o ellos mismos.
Trabajo en equipo y cooperación	Implica una sincera voluntad de trabajar con los demás, de formar parte de un equipo, de trabajar conjuntamente en pos de la consecución de objetivos concretos.
Pensamiento analítico	Capacidad de comprender una situación a partir de la fragmentación de éstas en varias partes de menor tamaño. Capacidad de saber organizar un problema o situación de forma sistémica; establecer prioridades racionalmente fundamentadas, identificar secuencias temporales y las relaciones causa efecto que se dan, analizar y organizar los datos numéricos.
Iniciativa	Competencia orientada a la acción no prevista o esperada. Tener iniciativa es hacer más de lo que se exige o se espera en el trabajo. Implica una búsqueda activa de nuevas oportunidades para hacer mejor las actividades, de otra manera o saber encontrar nuevas oportunidades.
Desarrollo a los demás	Esta competencia pretende enseñar o fomentar el desarrollo de una o varias personas. La esencia de esta competencia es lograr el desarrollo más que cumplir un rol formal.
Autoconfianza	La auto-confianza es el hecho de que una persona crea en sus propias potencialidades para llevar a cabo una tarea. Tener confianza personal para enfrentar situaciones muy exigentes, tomar decisiones o dar opiniones y gestionar los errores de forma constructiva. Mostrar actitudes orientadas al desarrollo de la propia carrera profesional.
Ser directivo / asertividad	Expresa el propósito individual de hacer que los demás cumplan lo que desea. El comportamiento directivo presenta un componente de decir a las personas lo que tienen que hacer. La efectividad es propia del directivo. Utilizar asertivamente el poder que otorga el tener determinada posición para conseguir buenos resultados.
Buscar información	En la base de esta competencia se encuentra una profunda curiosidad, un deseo de conocer más sobre las cosas, las personas, ello anima a buscar información. La búsqueda de información implica realizar un esfuerzo por recabar más información, no conformándose con la que ya se tiene.

Liderazgo de equipo	Manifiestar la intención de asumir el rol de líder de un equipo o de un grupo de personas. Implica la voluntad de liderar a los demás.
Pensamiento conceptual	Implica entender una situación o un problema a partir de varias piezas sueltas y ver su globalidad. Ello quiere decir saber identificar modelos y conexiones entre las situaciones que no son obvias, identificar los aspectos clave o fundamentales de las situaciones complejas.
Experto	Ser un experto implica tanto ser un maestro de un conjunto de conocimientos relacionados con el trabajo, como la motivación de expandir, utilizar y hacer llegar a las personas ese conocimiento relacionado con el trabajo

Fuente: Spencer & Spencer, 1993

Estas competencias siguen estando vigentes en las empresas, en Davivienda las principales competencias requeridas en un candidato son: orientación al negocio, liderazgo, influencia y manejo de personal, aunque también observamos que hay algunas que se han integrado por la volatilidad de las organizaciones, como es el caso de adaptación al cambio, la innovación y liderazgo digital.

2.2.1. Análisis de las Metodologías

Selección Basada en Competencias de Martha Alles:

La selección basada en competencias según Alles (2006) inicia en la definición del perfil donde debe identificarse cuáles de todas las competencias que integran el descriptivo son más importantes en el momento actual y a estas se les llama competencias dominantes, sobre las cuales se deberán realizar las preguntas para la selección. Las competencias se abren en cuatro niveles, las cuales se definen a través de una frase al igual que los niveles, teniendo así una descripción de lo que se espera para cada competencia en cada puesto y /o perfil a seleccionar. Cada organización debe definir las competencias indicando las más importantes para el puesto y el grado que se requiere para cada una de ellas.

Dentro del perfil deben indicarse datos como educación y experiencia laboral, luego definir las competencias conductuales o características de personalidad y las relaciones dentro de la organización. También debe definirse de quién depende la

posición, a quién supervisa y quiénes son sus pares. Finalmente, se recomienda esbozar el plan de carrera del candidato a seleccionar.

Las organizaciones tan grandes como Davivienda cuentan con los perfiles de puesto definidos señalando las funciones y competencias requeridas para el puesto dentro de este perfil; pero en muchas ocasiones el grado en el que se requieren las competencias se vuelve subjetivo al no estar plasmado en los perfiles de puesto, por ende no son utilizados en las entrevistas o procesos de selección por competencias de acuerdo a los comportamientos específicos.

Proceso de Capacitación de Chiavenato

De acuerdo a lo indicado por Chiavenato (2009) la capacitación es cíclica y continua que pasa por cuatro etapas iniciando con el diagnóstico, donde se realiza un inventario de las necesidades que deben ser atendidas, la segunda etapa es el diseño donde se prepara un plan para atender las necesidades identificadas definiendo la estrategia, la tercera etapa es la ejecución y finalmente el programa debe evaluarse para conocer los resultados obtenidos con el programa de formación.

Este proceso de capacitación tiene diferentes alcances desde el aumento de los conocimientos de las personas, mejorar las habilidades y destrezas, desarrollar/modificar comportamientos y elevar el nivel de abstracción ayudando a desarrollar ideas y conceptos para ayudar a las personas a pensar en términos amplios.

En Davivienda, actualmente se realizan las cuatro etapas definidas por Chiavenato a nivel organizacional, iniciando con el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación donde se definen las oportunidades de desarrollo anuales en relación a la estrategia del negocio en cada una de sus áreas, luego se realizan durante todo el año los diseños para los programas teniendo un esquema para definir la metodología, teniendo esto se ejecuta

el plan y finalmente se evalúa, aunque dentro de estas evaluaciones únicamente se abordan los niveles de reacción y conocimiento de forma particular para cada capacitación otorgada. Además, es importante recalcar que este proceso no se realiza de forma individual y personal para los funcionarios y al no tener un programa de pasantes tampoco se ha desarrollado para este ámbito.

2.2.2. Antecedentes de Metodologías

Gestión por Competencias

La gestión por competencias de recursos humanos tiene sus antecedentes en los estudios del comportamiento humano en el campo de la psicología, apuntando a las características innatas de la persona en conjunto con los conocimientos y la motivación hacia el mejor desempeño. Los franceses propusieron que las competencias pueden originarse por la formación y la experiencia, siendo su visión más constructivista (Guerrero, Valverde, & Gorjup, 2013).

Capacitación

Los orígenes de la capacitación se encuentran en Aristóteles, ya que desde mediados del siglo XX integra el movimiento conocido como educación de adultos, educación no formal, andragogía, aprendizaje continuo o educación continua. Se identifican diferentes momentos clave en las prácticas de capacitación, estos momentos son: la antigüedad (capacitación en el trabajo); la edad media (talleres de aprendices); la revolución industrial (aparición del aula); la producción en serie (capacitación cerca del trabajo); las guerras mundiales (inicio de la capacitación sistemática y masiva); el período de posguerra (la capacitación individualizada); y, en el fin del siglo, la capacitación como parte de un proceso destinado a expandir y acelerar el aprendizaje y mejorar el desempeño

de los individuos dentro de las organizaciones. En la capacitación laboral hay una tendencia a incorporar teorías enfocadas en la resolución de problemas (Mitnik & Coria).

2.2.3. Análisis Crítico de las Metodologías

Selección Basada en Competencias

La selección basada en competencias nos permite orientar una propuesta de selección de candidatos para las pasantías considerando los comportamientos que apuntan a cada una de las competencias definidas para los retos estratégicos determinados por la organización. Esta metodología permitirá afianzar la propuesta para el proceso de selección, ya que la decisión será objetiva al comparar las competencias esperadas con las competencias de los participantes.

Aunque existen muchos métodos y pruebas para la selección de personal, se considera oportuno implementar un mecanismo más enfocado en identificar las competencias mediante comportamientos, poniendo a los candidatos en situaciones donde puedan figurar sus comportamientos naturales.

Proceso de Capacitación

El proceso de capacitación de Chiavenato está orientado al aprendizaje y desarrollo de los funcionarios de toda una organización; siendo aplicable este proceso para elaborar el programa de entrenamiento para los pasantes de forma individual. Se considerará el entrenamiento basado en competencias y no en el puesto considerando las competencias que se desean desarrollar para identificarlas en el alcance de la formación que se brindará. La ventaja del proceso propuesto es poder orientar el alcance de la capacitación a un comportamiento y competencia específica esperada.

2.3. Conceptualización

Las **pasantías** son una modalidad mediante la cual el estudiante establece una vinculación entre los conocimientos adquiridos durante sus estudios de pregrado y el desempeño de las labores propias de su profesión (Aguilar, 2002). Así mismo Sánchez (2005) considera las pasantías como procesos de formación donde el objetivo es que los estudiantes conozcan el contexto laboral real sirviendo como un mecanismo de transición escuela-trabajo; permitiendo esto que los profesionales puedan desarrollar sus habilidades y competencias para establecer un contrato laboral.

Este mecanismo de formación, al desarrollar las competencias perfiladas por la empresa, inicia con los procesos de **reclutamiento y selección**; los cuales son definidos por Chiavenato (2009) como el conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer y contratar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización.

Considerando que uno de los principales factores que intervienen en el proceso de selección está relacionado con las competencias del candidato, donde las **competencias** pueden definirse como una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o una performance superior en un trabajo o situación (Spencer & Spencer, 1993). Estas competencias pueden ser desarrolladas a través de la **capacitación** considerada como un medio para apalancar el desempeño en el trabajo mediante el desarrollo de las competencias de las personas para que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales. (Chiavenato, 2009)

La formación de competencias es fundamental en las personas que tienen un **cargo gerencial**, ya que es una posición que requiere la aportación de conocimientos y experiencia para orientar y dirigir a un equipo de trabajo. (Gamboa, 2015)

2.4. Marco Legal

A continuación se realiza un acercamiento a las leyes laborales en Honduras con el fin de identificar las mejores prácticas para la implementación de las pasantías con el componente de remuneración.

Código de Trabajo de Honduras

De acuerdo a lo establecido en el Código de Trabajo de Honduras (1959) se describen algunas regulaciones en cuanto a los contratos de trabajo.

Modalidades de Contrato de Trabajo

1. Por tiempo indefinido: cuando no se especifica fecha para su terminación
2. Por tiempo limitado, cuando se especifica fecha para su terminación o cuando se ha previsto el acaecimiento de algún derecho o circunstancia.

Período de Prueba:

El período de prueba, que no puede exceder de sesenta (60) días, es la etapa inicial del contrato de trabajo, y tiene por objeto, por parte del patrono, apreciar las aptitudes del trabajador, y por parte, de este, la conveniencia de las condiciones de trabajo. Este período será remunerado, y si al terminarse ninguna de las partes manifiesta su voluntad de dar por terminado el contrato, continuará este tiempo indefinido. Este período de prueba debe ser estipulado por escrito.

Durante el período de prueba cualquiera de las partes puede dar por terminado el contrato, por su propia voluntad, con justa causa o sin ella, sin incurrir en responsabilidad alguna. Los trabajadores en periodo de prueba gozan de todas las prestaciones, a excepción del pre-aviso y la indemnización por despido.

Si antes de transcurrido un (1) año se celebra nuevo contrato entre las mismas partes contratantes y para la misma clase de trabajo, deberá entenderse este por tiempo indefinido, sin que tenga lugar en este caso el período de prueba.

Contrato de Aprendizaje

Contrato de aprendizaje es aquel en que el empresario se obliga a enseñar prácticamente a su trabajador, por sí o por otro, un oficio, arte o industria, a la vez que utiliza el trabajo del que aprende, por tiempo determinado, mediante una retribución, que puede ser inferior al salario mínimo.

Son aprendices los que se comprometen a trabajar para un patrono a cambio de que éste les enseñe en forma práctica un oficio, arte o industria, sea directamente o por medio de un tercero, y les dé la retribución convenida.

El contrato de aprendizaje debe contener, por lo menos, los siguientes puntos:

1. nombres y apellidos, profesión y domicilio del patrono o del maestro
2. nombres y apellidos, edad y domicilio del aprendiz
3. oficio, arte o industria materia del aprendiz, y los servicios que ha de prestar el aprendiz
4. El tiempo y lugar de la enseñanza
5. la retribución que corresponda al aprendiz en salario, y otras prestaciones, así como las escalas de éstas durante el aprendizaje las condiciones de manutención y alojamiento, cuando sea a cargo del patrono o maestro, y su valoración en dinero
6. tiempo que podrá dedicar el aprendiz a su instrucción fuera del taller.

El contrato de aprendizaje debe celebrarse por escrito y no podrá exceder de un (1) año. Al término del contrato de aprendizaje el patrono debe dar al aprendiz un certificado en que conste la circunstancia de haber aprendido el oficio, arte o industria.

El patrono tiene la obligación de enseñar el oficio, arte o industria a que se hubiere comprometido con el aprendiz, sin ocuparlo en labores diferentes que puedan perjudicar

el aprendizaje; procurando que dicha instrucción sea compatible con el aprendizaje del oficio, arte o industrias elegidos

Habr  un periodo de prueba no mayor de sesenta (60) días para determinar si el aprendiz tiene la capacidad física y mental para el oficio.

Ley del Empleo por Hora

De acuerdo a lo establecido en la Ley de Empleo por Hora (2014) se describen algunas regulaciones en cuanto a este tipo de relaciones laborales.

Modalidades y Formas de Contratación

Los sujetos del contrato de trabajo, podrán suscribirlo por horas o en medias jornadas ordinarias, diurnas, mixtas y nocturnas, ya sea por tiempo limitado o para obra o servicios determinados. La jornada mínima por la cual se puede contratar bajo esta ley es de (3) horas diarias y el trabajo efectivo que se ejecute fuera de los límites de la jornada ordinaria constituye jornadas extraordinarias y debe remunerarse conforme lo dispuesto en el Código de Trabajo.

 mbito de Aplicación

Se puede contratar bajo esta ley hasta el cuarenta por ciento (40%) de trabajadores y trabajadoras, dentro de este porcentaje no debe considerarse trabajadores y trabajadoras temporales.

Remuneración

La remuneración de los trabajadores contratados en el ámbito de esta Ley, est  integrado por:

1. Salario base: cuando la contratación sea para mano de obra calificada, el salario base debe ser el que se pacte entre las partes, sin que en ningún caso pueda ser inferior al salario base por hora que corresponda por Ley. El cálculo se realiza de la siguiente forma:

- El salario base se obtiene dividiendo el salario mínimo mensual fijado para cada sector, entre el número de horas mensuales fijadas para la jornada ordinaria diurna, mixta o nocturna, se multiplican las horas que correspondan a las jornadas establecidas en el código del Trabajo, por el promedio de cuatro punto veintinueve (4.29) semanas al mes.
 - El salario base semanal, se obtiene multiplicando el salario base por hora, por las horas efectivamente laboradas por los trabajadores en la semana.
 - El salario base mensual, se obtiene de la multiplicación del salario base semanal por el promedio de cuatro punto veintinueve (4.29) semanas al mes.
2. Derechos Adquiridos y Compensación no Habitual: Se debe pagar un salario base más los derechos adquiridos que corresponden al décimo tercer y décimo cuarto mes de salario equivalente a un dieciséis por ciento (16%) sobre el salario base convenido. Además una compensación no habitual equivalente al cuatro por ciento (4%) sobre el salario base convenido, valor que equivale al pago del auxilio de cesantía, derecho del cual no gozan los trabajadores acogidos al presente régimen de trabajo.

Derechos de los Trabajadores

Los trabajadores bajo esta modalidad cuentan con los derechos fundamentales establecidos en el Código de Trabajo y tienen derecho a disfrutar de un día de vacaciones remuneradas por mes trabajado.

Ley para el desarrollo de la Educación No Formal

Uno de los objetivos de esta ley es ofrecer formación ocupacional y capacitación en carreras cortas a jóvenes, adultas y adultos tomando como base las necesidades y expectativas de empleo de la población y de su inserción calificada en el mercado laboral

cambiante priorizando aquellas acciones dirigidas a la superación social, económica y política de las mujeres. – Necesidades de las personas sin oportunidades educativas en el sistema formal.

Ley de educación no formal

La ley de educación no formal está orientada a atender las necesidades educativas y de formación ocupacional de niños, niñas, jóvenes, adultas y adultos hondureños excluidos de la educación formal con el fin de capacitarlos para integrarse de forma activa en el mejoramiento de su calidad de vida y en el proceso de desarrollo productivo. (Poder Legislativo, 1999)

Aunque el programa de pasantías es un entrenamiento y capacitación no formal permitiendo el acceso a la formación de competencias, esta ley no es aplicable porque los jóvenes que podrán participar en este programa han tenido el acceso y la oportunidad a la educación formal, ya que uno de los principales focos es que tengan un título de grado para poder incluirse en el programa.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1. Congruencia Metodológica

El presente capítulo contiene los elementos que serán necesarios para el desarrollo de la investigación, desde las variables a medir y su operacionalización, hipótesis, enfoque, método y diseño, la selección de la población y muestra, y el instrumento que será utilizado para la recolección de datos y el alcance de los objetivos propuestos.

3.1.1. Matriz metodológica

La matriz de congruencia metodológica muestra la coherencia existente entre todos los elementos planteados en la investigación partiendo del planteamiento del problema, las preguntas de investigación, los objetivos y las variables de estudio.

Tabla 1. Matriz de Congruencia Metodológica

Título	Problema	Preguntas de Investigación	Objetivo		Variables de Estudio	
			General	Específico		
Programa de pasantías para la generación de empleo a jóvenes en puestos gerenciales en Davivienda Honduras 2018	En Davivienda Honduras no existe un mecanismo que brinde oportunidades de empleo a jóvenes para ocupar puestos gerenciales y estratégicos.	¿Cuáles son los procesos de talento humano que intervienen en el desarrollo de un programa de pasantías?	Analizar los programas de pasantías para la generación de oportunidades de empleo a jóvenes en puestos gerenciales mediante el desarrollo de sus habilidades y competencias.	Identificar los procesos de talento humano que intervienen en el desarrollo de un programa de pasantías dirigido a jóvenes.	Programa de Pasantías	Colocación en Puestos gerenciales
		¿Cuáles son las etapas en un proceso de selección por competencias para la elección de los candidatos?		Analizar las etapas del proceso de selección por competencias para la elección de candidatos.		
		¿Qué recursos son necesarios para la implementación de un programa de pasantías?		Determinar los recursos necesarios para la implementación de un programa de pasantías.		
		¿Qué elementos debe contener el plan de formación para el desarrollo y crecimiento de los pasantes para asumir un cargo gerencial?		Diseñar un plan de formación para el desarrollo y crecimiento de los pasantes que les permita asumir un cargo gerencial.		

Fuente: Elaboración Propia

3.1.2. Esquema de variables de estudio

Las variables nos ayudan a responder las preguntas de investigación identificando la relación que existen entre ellas.

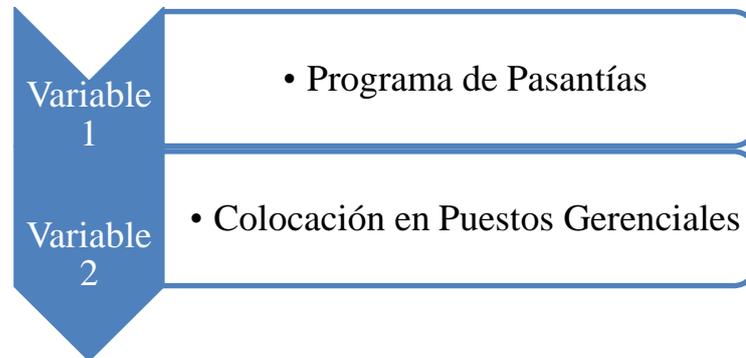


Figura 1. Definición de Variables de Investigación

Fuente: Elaboración Propia

La Variable Independiente identificada es el Programa de Pasantías, que para efectos de este estudio es un programa de entrenamiento para desarrollar las competencias de jóvenes para acompañar a la empresa en el desarrollo de un reto estratégico.

La Variable Dependiente en relación a la variable Independiente es la generación de empleo a jóvenes en puestos gerenciales.

3.1.3. Operacionalización de las variables

Tabla 2. Matriz Operacionalización de Variables

Variable de Estudio	Definición		Dimensión	Indicador	Ítems
	Conceptual	Operacional			
Colocación en Puestos Gerenciales	Posición que requiere la aportación de conocimientos y experiencia para orientar y dirigir a un equipo de trabajo.	Posición laboral para la que se busca contratar y capacitar a los candidatos que apliquen al programa.	Competencias Gerenciales	Número de Competencias a evaluar.	Entrevista: 5 Focus Group: 2, 4
			Experiencia Laboral	Cantidad de logros.	Entrevista: 6 Focus Group: 6
			Reclutamiento y Selección	Número de contrataciones.	Entrevista: 1,2,3,4
Variable de Estudio	Definición		Dimensión	Indicador	Ítems
	Conceptual	Operacional			
Programa de Pasantías	Son una modalidad mediante la cual el estudiante establece una vinculación entre los conocimientos adquiridos durante sus estudios de pregrado y el desempeño de las labores propias de su profesión.	Es un plan de entrenamiento a candidatos con competencias y habilidades gerenciales.	Formación y Desarrollo	Cantidad de horas capacitadas.	Encuesta: 5, 6 Entrevista: 7,8 Focus Group: 2,3,5,6
			Remuneración	Cantidad de dinero a pagar.	Encuesta: 7
			Perfil del Candidato	Índice académico del candidato.	Encuesta: 9
			Comunicación y Publicidad	Número de anuncios publicitarios.	Encuesta: 4,8

Fuente: Elaboración Propia

3.1.4 Hipótesis

Hipótesis General

La hipótesis central del estudio es:

Hi: La falta de experiencia laboral de los jóvenes dificulta su contratación en posiciones gerenciales en Davivienda Honduras.

Hipótesis Específicas

H0: La falta de experiencia laboral de los jóvenes no dificulta su contratación en posiciones gerenciales en Davivienda Honduras.

3.2. Enfoque y métodos

El presente estudio de investigación denominado “Programa de Pasantías para la generación de oportunidades de empleo a jóvenes en puestos gerenciales” tiene un enfoque mixto, ya que la investigación implicó la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos integrándolos para su discusión conjunta. El alcance es **Exploratorio**, ya que se quiere determinar las características de las pasantías y también es **Descriptivo** porque trata de describir los conceptos Programa de Pasantías y las oportunidades de empleo a jóvenes en puestos gerenciales, las propiedades y características de los mismos. El diseño de la investigación es No Experimental-Transversal ya que no habrá manipulación deliberada de las variables de estudio, solo se observarán en su ambiente natural y los datos se recopilarán en un momento único (Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista, 2010).

3.3. Población y Muestra

3.3.1. Población

- Todos los estudiantes matriculados en el nivel de Pregrado en las universidades de Tegucigalpa con un 60% de avance en la carrera. Se desconoce el tamaño de la población.

- Los encargados de las áreas de reclutamiento y selección en Davivienda Honduras en Tegucigalpa. El tamaño de la población es de 2 ejecutivos.
- Los ejecutivos con cargos directivos de las diferentes áreas de Davivienda Honduras en Tegucigalpa. El tamaño de la población es de 32 ejecutivos.

3.3.2. Muestra

Técnica de Muestreo:

La técnica de muestreo es no probabilística por conveniencia, ya que no es posible extraer un muestreo de probabilidad aleatorio por consideraciones de tiempo y la muestra de la población fue seleccionada a juicio de las investigadoras por su fácil disponibilidad y acceso.

Tamaño de la Muestra:

Para determinar el tamaño de la muestra de los estudiantes universitarios se utilizará la fórmula para el cálculo del tamaño de la muestra, considerando que se desconoce el tamaño de la población es la siguiente.

$$n = \frac{Z^2 x p x q}{d^2}$$

Ecuación 1. Cálculo de la Muestra

Fuente: (Aguilar, 2005)

Donde:

Z = Nivel de confianza: valor de Z crítico, calculado en las tablas del área de la curva normal.

p = Probabilidad de éxito o proporción esperada: proporción esperada del fenómeno en estudio en la población de referencia.

q = Probabilidad de fracaso: proporción de la población de referencia que no presenta el fenómeno de estudio.

d = Precisión: error máximo admisible en términos de proporción.

Desarrollo:

$$n = \frac{1.96^2 * 0.50 * 0.50}{0.05^2}$$
$$n = 384.16$$

El tamaño de la muestra es de 385 estudiantes universitarios en una población desconocida con un nivel de confianza del 95% y un error admitido del 5%.

El tamaño de la muestra para el acercamiento a los ejecutivos de talento humano es de 1 ejecutivo de reclutamiento y selección en una población de 2 ejecutivos, considerando así al 50% de la población con mayor experiencia en el campo.

El tamaño de la muestra para el acercamiento a los ejecutivos en cargos directivos es de 6 ejecutivos de una población de 32 ejecutivos, considerando así al 18% de la población aproximadamente.

3.3.3. Unidad de análisis

- Los estudiantes matriculados en el nivel de Pregrado en las universidades de Tegucigalpa con un 80% de avance en la carrera.
- Los encargados de las áreas de reclutamiento y selección en Davivienda Honduras en Tegucigalpa.
- Los ejecutivos con cargos directivos de las diferentes áreas de Davivienda Honduras en Tegucigalpa.

3.3.4. Unidad de respuesta

La unidad de respuesta para este estudio se definió en porcentajes para la encuesta.

3.4. Instrumentos, técnicas y procedimientos aplicados

3.4.1. Instrumentos

Los instrumentos utilizados para la recolección de datos fueron 3 cuestionarios dirigidos a diferentes poblaciones:

- Cuestionario para estudiantes: el cuestionario contiene 10 reactivos, 2 de ellos son preguntas filtro que nos permiten enfocarnos en los estudiantes universitarios próximos a graduarse; posteriormente tenemos 8 preguntas de selección única que apoya la construcción del programa de pasantías.
- Cuestionario para Ejecutivos de Talento Humano: el cuestionario contiene 10 reactivos para identificar los procesos actuales para la atracción y selección de talento para ocupar plazas gerenciales, así mismo identificar los procesos de formación de competencias específicas requeridas para la organización. Esto permite contrastar las competencias que deben desarrollarse en los pasantes de acuerdo a las necesidades de la organización, así como considerar los procesos de atracción y selección para la elección de los mejores candidatos.
- Cuestionario para los ejecutivos en cargos directivos: El cuestionario contiene 6 reactivos, con el fin de identificar los retos que tuvieron al asumir un cargo gerencial, así como su perspectiva en cuanto a las competencias exitosas en la dirección de equipos.

3.4.2. Técnicas

- Encuesta: Mediante esta técnica se abordó a los estudiantes matriculados en las universidades de Tegucigalpa con un 80% de avance en la carrera.
- Entrevista: Mediante esta técnica se abordó a los ejecutivos de Talento Humano de Davivienda Honduras.

- Focus Group: Por medio de esta técnica se abordó a los funcionarios en cargos directivos realizando un focus group donde participaron 6 ejecutivos.

3.4.3. Procedimientos

Para abordar a los estudiantes se aplicó la encuesta y el cuestionario fue distribuido mediante medios electrónicos como: correo electrónico y whatsapp. En el caso de las entrevistas a los ejecutivos de Talento humano fue por entrevista personal y de forma individual a cada ejecutivo en una sala de reuniones con un cuestionario semiestructurado previamente elaborado.

Finalmente para abordar a los funcionarios en cargos directivos se realizó un focus group, para el cual se realizó un cuestionario semiestructurado previamente. El focus group tuvo una duración de 1 hora y 30 minutos y se llevó a cabo en una sala de reuniones; antes de iniciar con el cuestionario y las preguntas realizamos una introducción dando a conocer el objetivo y el alcance del grupo focal.

3.5. Fuentes de información

3.5.1. Fuentes primarias

La información primaria se obtendrá por medio de encuestas a los estudiantes próximos a graduarse de las universidades y a través de entrevistas a los encargados del área de Talento Humano en Davivienda.

3.5.2. Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias son las distintas teorías y estudios relacionado a las variables de investigación: programa de pasantías y la colocación en puestos gerenciales; esta información ha sido obtenida a través de libros, revistas científicas, investigaciones y otros.

3.6.Limitantes del Estudio

La principal limitante del estudio fue poco acceso a conocer la población de estudiantes de las universidades matriculados con un avance en la carrera del 80%.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se analizan los resultados de los datos recopilados a través de los instrumentos utilizados, aplicando estadística descriptiva para el análisis de cada instrumento.

4.1.Resultados y Análisis de los Datos de la Encuesta

Los datos fueron analizados mediante la herramienta formularios y hojas de cálculo de Google. A continuación se presentan los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los estudiantes matriculados en las universidades de Tegucigalpa con un 80% de avance en su carrera; identificando factores determinantes para el desarrollo del programa de pasantías y la disposición de los jóvenes a participar en dicho programa.

Porcentaje de Avance en la Carrera

Tabla 3. Porcentaje de Avance en la Carrera

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
80% -100%	215	56%
60% - 79%	102	26%
Menos del 60%	68	18%
Total	385	100%

Fuente: Elaboración Propia

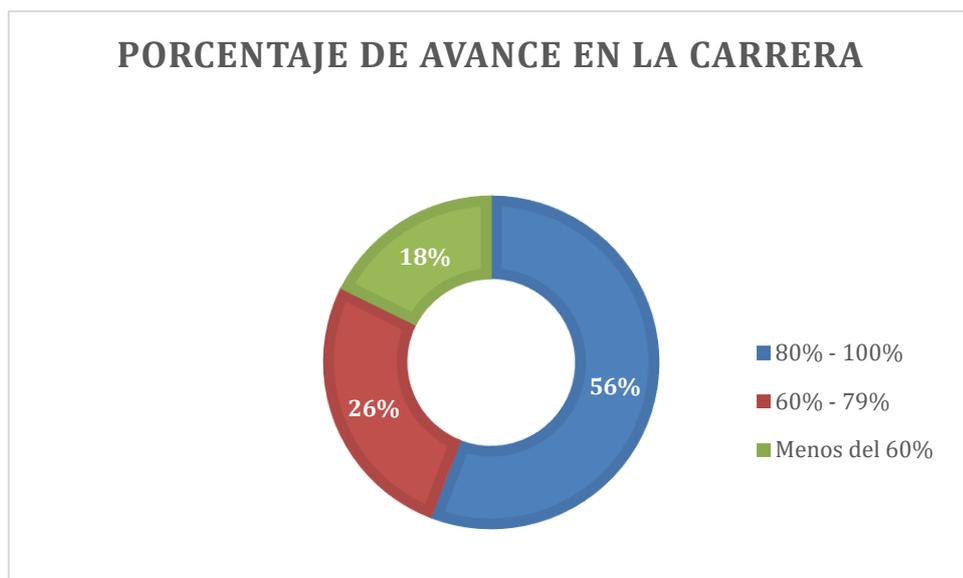


Gráfico 1. Porcentaje de Avance en la Carrera

Fuente: Elaboración Propia

El 56% de los encuestados tienen un avance del 80% en su carrera profesional, de estos el 93% estarían dispuestos a participar en el programa de pasantías, convirtiéndolos en candidatos potenciales en el próximo año o dentro de un año y medio. Este dato es relevante ya que la comunicación debe estar dirigida a aquellos que están próximos a graduarse, pero también debe considerarse una comunicación para todos los estudiantes desde el primer año para construir la marca del programa.

Disposición a participar en el Programa de Pasantías

Tabla 4. Disposición a Participar en el Programa de Pasantías

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	303	96%
No	13	4%
Total	316	100%

Fuente: Elaboración Propia



Gráfico 2. Disposición de los Estudiantes a Participar en el Programa de Pasantías
Fuente: Elaboración Propia

El 96% de los encuestados que tienen más del 60% de avance en la carrera están dispuestos a participar en el programa de pasantías, aunque hay que considerar que de estos solo el 68% lleva más del 80% de avance en la carrera, lo que implica que solo se podrá contar

con estos a corto plazo para participar en el programa de pasantías. También es importante considerar que si tomamos en cuenta el índice académico como requisito para ingresar al programa, del 68% indicado, únicamente el 60% tiene un índice académico igual o por encima del 80%.

Motivación

Tabla 5. Motivación

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Remuneración	33	11%
Desarrollo de Competencias Laborales	133	44%
Oportunidad de Vinculación Laboral	52	17%
Experiencia Laboral	76	25%
Crecimiento Laboral y Profesional	9	3%
Total	303	100%

Fuente: Elaboración Propia



Gráfico 3. Motivación de los Estudiantes

Fuente: Elaboración Propia

Del 100% de los interesados a participar en el programa de pasantías, el 44% está motivado por el desarrollo de competencias laborales, el 25% por la experiencia laboral, el 17% por la oportunidad de vinculación laboral, el 11% por la remuneración y tan solo el 2% por el crecimiento laboral y profesional.

Al considerar a los estudiantes con índices mayores a 90% se observa que el desarrollo de competencias laborales sigue siendo el factor principal al ser elegido por el 40% de este segmento de población y los aspectos de experiencia laboral, oportunidad de vinculación laboral y remuneración son factores de igual interés en el resto de la población, ya que todos los aspectos fueron seleccionados por el 20% de este segmento.

El motivante principal para los estudiantes fue el desarrollo de competencias laborales, siendo este el objetivo principal de las pasantías en Europa y Latinoamérica según lo señalado por Rueda (2014); seguido de la generación de empleo que para la OIT (2017) también es un objetivo primordial, por eso organismos como la CEPAL se encargan de brindar pasantías para insertar a los profesionales en el mundo laboral y así disminuir los índices de desempleo.

Los estudiantes al señalar que su objetivo principal es el desarrollo de competencias afirman que el conocimiento no es suficiente para desarrollar su aprendizaje, sino que necesitan la experiencia para complementarla al igual que lo mencionado por Dewey (1967) que indica que el conocimiento y la experiencia se refuerzan mutuamente.

Se concluye que la comunicación hacia los candidatos debe estar orientada, principalmente al programa de formación que permitirá el desarrollo de competencias laborales, aunque no deben dejarse de comunicar y publicitar los demás criterios considerando que esto debe realizarse con menor preponderancia. Además es importante que el diseño del programa de formación defina de manera específica las competencias que se espera desarrollar durante el programa, así como las actividades específicas que les permitirán a los participantes ser competentes en el trabajo.

Duración del Programa de Pasantías

Tabla 6. Duración del Programa de Pasantías

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
6 meses	164	54%
1 año	112	37%
1 año y medio	15	5%
2 años	12	5%
Total	303	100%

Fuente: Elaboración Propia

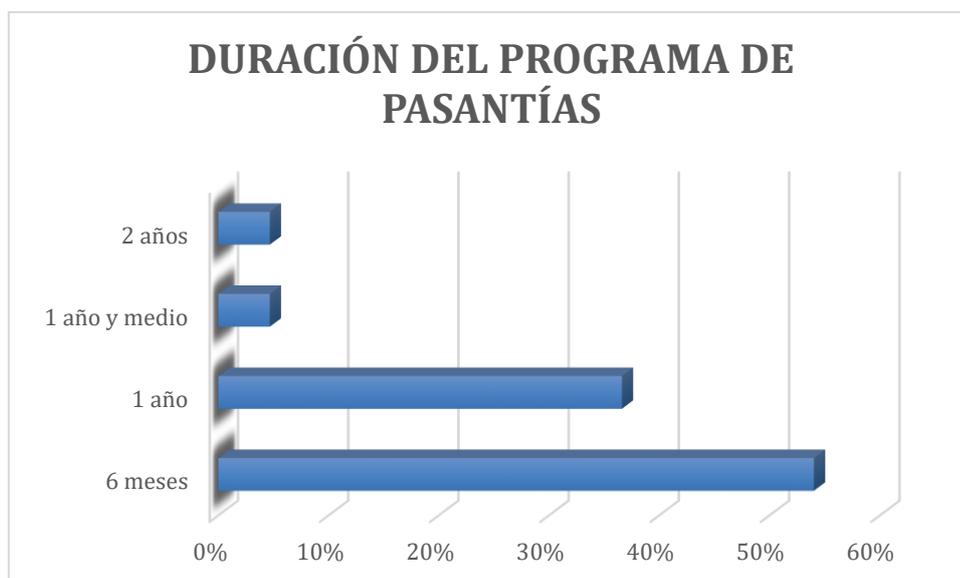


Gráfico 4. Duración del Programa de Pasantías

Fuente: Elaboración Propia.

Los encuestados en un 54% prefieren que el programa de pasantías tenga duración de 6 meses, el 37% considera oportuno 1 año y tan solo el 10% considera que el programa deba durar más de 1 año. Se observa una diferencia marcada en relación a los estudiantes motivados por vinculación laboral, ya que el 21% de los estudiantes que prefieren que las pasantías tengan duración de 6 meses estarían motivados a participar por este motivo, en cambio en el caso de los que prefieren que la duración sea de 1 año, solo el 9% están motivado por la oportunidad de vinculación laboral. En los diferentes estudios señalados por Rueda (2014) se observa también que la duración de las pasantías en otros contextos generalmente dura entre 6 meses y 1 año.

Considerando que la motivación de los estudiantes para participar en un programa de pasantías es el desarrollo de competencias y estas se desarrollan con la experiencia y aunque también consideran en su mayoría que 6 meses es oportuno para el programa; se debe considerar dejarlo en 1 año por lo menos, para brindar una formación integral alrededor del desarrollo de competencias y no solo conocimiento.

Elemento para Formación

Tabla 7. Elemento Valioso para Formación

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Rotación en diferentes áreas	100	33%
Asignación de retos estratégicos	60	20%
Recibir mentoría para su desarrollo	76	25%
Compartir experiencias con altos directivos	67	22%
Total	303	100%

Fuente: Elaboración Propia

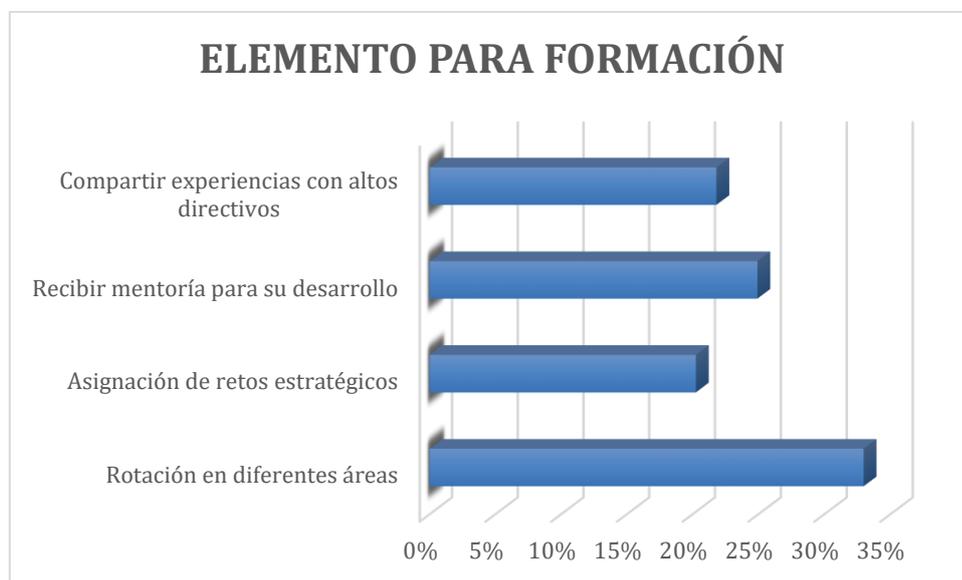


Gráfico 5. Elemento Valioso para Formación

Fuente: Elaboración Propia

El 34% de los encuestados consideran que el elemento más valioso para su formación profesional es la rotación en diferentes áreas, seguido por la mentoría para su desarrollo con un

25%. Aunque puede observarse que la diferencia encontrada entre cada uno de los elementos es poca y está equilibrada. Para el diseño del programa de formación deben considerarse todos los elementos por la importancia que muestra para los encuestados.

Considerando que el elemento más valioso para el profesional es la rotación en diferentes áreas, vemos como esto ya se da en Asia a través de las pasantías realizadas por ELI (2018), donde estas contienen diferentes temas de desarrollo, lo que apunta a la rotación en diferentes posiciones o áreas, permitiendo esto que el pasante adquiera experiencia en diferentes campos del conocimiento.

Remuneración Esperada

Tabla 8. Remuneración Esperada

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Entre 10,000.00 y 15,000.00 lempiras	133	44%
Entre 15,000.01 y 20,000.00 lempiras	82	27%
Entre 20,000.01 y 25,000.00 lempiras	64	21%
Más de 25,000.00 lempiras	24	8%
Total	303	100%

Fuente: Elaboración Propia

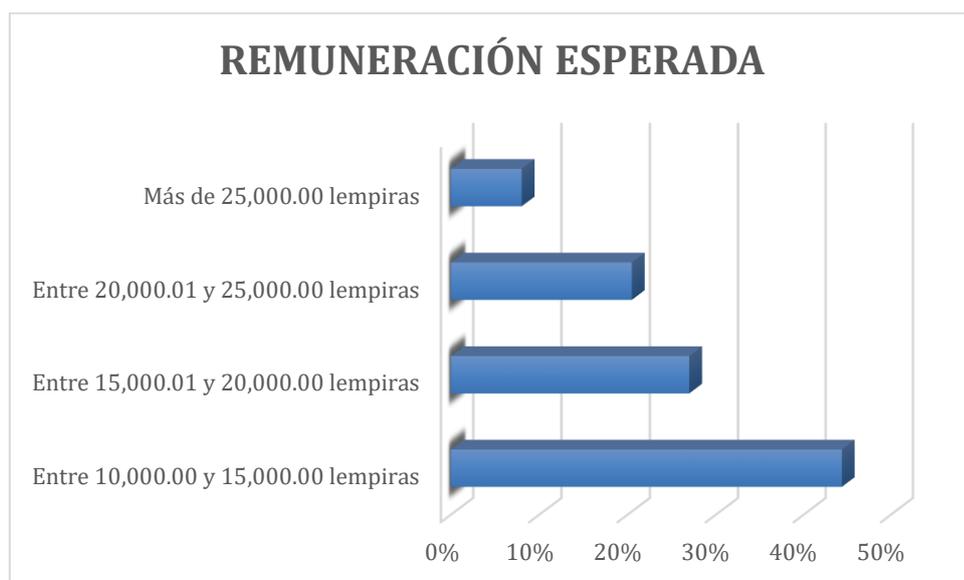


Gráfico 6. Remuneración Esperada

Fuente: Elaboración Propia

El 44% de los encuestados está dispuesto a recibir entre 10,000.00 y 15,000.00 lempiras en concepto de remuneración durante el proceso de su pasantía, el 27% está dispuesto a recibir entre 15,000.01 y 20,000.00 , el 21% está dispuesto a recibir entre 20,000.01 y 25,000.00 lempiras y tan solo el 8% considera oportuno recibir más de 25,000.00.

Se observa que el 50% de los encuestados con un índice académico igual o mayor a 90% consideran que deben recibir una remuneración entre 20,000.01 y 25,000.00 y el 50% en promedio de los encuestados con índices menores a 90% esperan recibir una remuneración igual o menor a L. 15,000.00.

Se puede concluir que a mayor índice académico es mayor la remuneración esperada por los encuestados; dicho elemento debe considerarse en las características del programa de pasantías; aunque en la información encontrada sobre pasantías se establece que estos procesos no configuran una relación de tipo laboral y por ende no se requiere de un pago en concepto de salario.

En Honduras se encontró que algunas pasantías se ofrecen a estudiantes universitarios próximos a graduarse y como remuneración reciben beca para sus estudios. (Universidad Tecnológica de Honduras, 2018)

Medios de Comunicación

Tabla 9. Medios de Comunicación

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Redes Sociales	194	64%
Página web	52	17%
Ferias en Universidades	42	14%
Anuncios en TV	6	2%
Periódico	6	2%
Correo Electrónico	3	2%
Total	303	100%

Fuente: Elaboración Propia

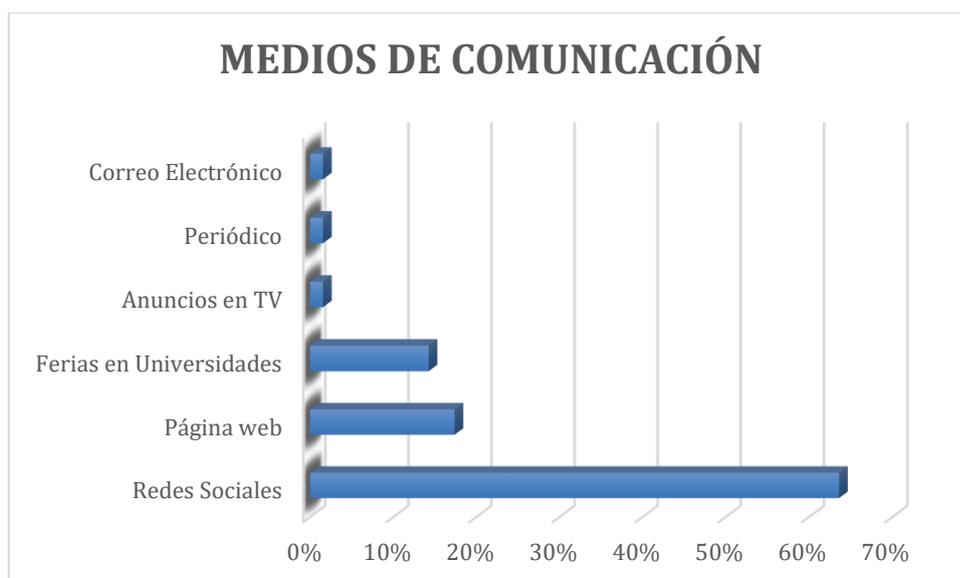


Gráfico 7. Preferencia en Medios de Comunicación

Fuente: Elaboración Propia

El 64% de los encuestados prefieren recibir información sobre el programa de pasantías a través de redes sociales, el 11% a través de la página web y un 14% a través de ferias en universidades. El 60% de los encuestados con un índice académico igual o mayor a 90% prefieren el uso de las redes sociales y el 30% las ferias en las universidades.

Se concluye que el principal medio de comunicación preferido por los estudiantes son las redes sociales para dar a conocer el programa, aunque si se desea llegar a los estudiantes con mayor índice académico, las ferias en las universidades también son una oportunidad valiosa para dar a conocer el programa.

Índice Académico

Tabla 10. Índice Académico

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
90% a 100%	49	16%
80% a 89%	124	41%
Menos de 80%	130	43%
Total	303	100%

Fuente: Elaboración Propia

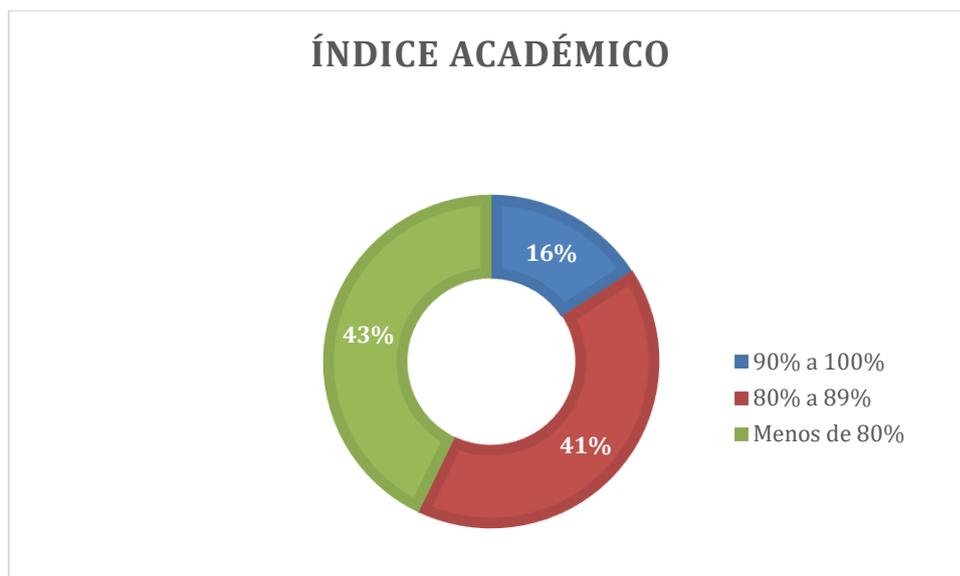


Gráfico 8. Índice Académico

Fuente: Elaboración Propia

El 43% de los encuestados tiene un índice académico menor a 80%, el 41% tiene un índice académico entre 80% y 89% y solo el 16% tiene un índice académico igual o mayor a 90%.

4.2.Resultados y Análisis de los Datos de la Entrevista

La entrevista fue realizada a la encargada de reclutamiento y selección de Banco Davivienda, quien tiene una experiencia de 24 años en el área de Talento Humano de la organización, encontrando los siguientes resultados:

La rotación general en promedio es de 8%, donde el 2% son rotaciones en puestos gerenciales, estas rotaciones en su mayoría es por crecimiento o salidas voluntarias. El 50% de estas rotaciones son cubiertas por personal interno.

El principal factor que lleva a considerar fuentes externas para cubrir una posición gerencial es que los funcionarios internos no cuentan con las competencias necesarias, no hay nadie desarrollado dentro de la institución. No tienen preparación senior, no cuentan con la suficiente experiencia, por ello no han desarrollado competencias de liderazgo, influencia,

orientación al negocio y manejo de personal. Para que una persona opte a un cargo gerencial tuvo que haber pasado por una línea de crecimiento, no hay un tiempo definido específicamente para considerar que deba tener experiencia laboral, lo importante es que demuestre la preparación para la posición.

El proceso de reclutamiento y selección en la empresa para contratar a una persona en un cargo gerencial es la búsqueda en fuentes como linkedin, buscadores de talento, referidos, empresas y organizaciones. Para la selección se realizan diferentes test, como por ejemplo el de integridad, valores y DISC, se realiza una evaluación sobre liderazgo. También se realiza una entrevista con el área de reclutamiento y selección para conocer la experiencia profesional y sus logros, esta entrevista se enfoca en una lista de competencias que ya se encuentra definida; y se realiza buscando identificar el cómo ha alcanzado los logros y validar si tiene las competencias buscadas; aunque actualmente no se tienen identificado los diferentes grados en las competencias. Posterior a esta entrevista se realiza un informe sobre los candidatos y se envía al área solicitante y ellos realizan una segunda entrevista enfocada en el conocimiento, experiencias y técnicas. A nivel de cargos gerenciales no se realizan assesment center, actualmente solo se realizan a niveles por debajo de las gerencias realizando simulaciones y a través de resolución de casos. La evaluación está enfocada en la reacción de los candidatos, no se tiene un check list con observaciones.

Las competencias genéricas que debe poseer un candidato para asumir un puesto gerencial además de las que se mencionaron inicialmente están: innovación y que sea un candidato con habilidades digitales. La experiencia que debe poseer está relacionada a las oportunidades que ha tenido manejando personal y los logros que ha obtenido en sus diferentes cargos.

Actualmente no hay un programa de formación que cierre brechas en competencias laborales para los nuevos gerentes. Pero sí cuenta con un programa anual que busca atender a los nuevos líderes y reforzar a los actuales líderes.

La organización no recluta a jóvenes recién graduados de la universidad por la falta de experiencia. Actualmente los líderes tienen presión por el negocio y no quieren invertir mucho tiempo formando a los integrantes del equipo; prefieren candidatos que ya cuenten con experiencias previas que les faciliten el proceso de formación.

Un programa de pasantías apoyaría al área de talento y reclutamiento, ya que en la parte formativa permitiría desarrollar al candidato de acuerdo a la necesidad de la organización teniendo así jóvenes disponibles que están adelantados en el conocimiento del negocio para ser contratados.

Se observa como a través de la entrevista se refuerza la teoría de Dewey (1938), ya que la experiencia se vuelve un factor determinante para el aprendizaje y el desarrollo de los candidatos, el área de talento humano señala que la experiencia es uno de los factores principales por los cuales se determina la contratación de un candidato. También se consideran para puestos gerenciales las competencias mencionadas por Spencer & Spencer (1993) como por ejemplo el liderazgo, la dirección de equipos, influencia y orientación a los logros del negocio.

4.3.Resultados y Análisis del Focus Group

Sensaciones al asumir un cargo gerencial

En el focus group se preguntó cuáles habían sido las sensaciones que habían tenido la primera vez que asumieron un cargo gerencial; hablaron de los siguientes tipos de emociones o sensaciones:

- Ansiedad al no tener claros los comportamientos que se esperaba que ellos asumieran bajo su nuevo rol.
- Miedo porque las expectativas eran altas acerca de su desempeño y no sabían cómo enfrentarse a los retos que trae depender de un equipo para alcanzar los resultados.
- Orgullosos de ellos mismos por el logro obtenido, ya que otros vieron su capacidad para liderar equipos.

Las sensaciones de ansiedad y miedo están relacionadas directamente a la falta de orientación y formación recibida al asumir el cargo.

Principales Retos

Dentro de los principales retos al asumir un cargo gerencial señalaron los siguientes:

- Delegación relacionada a dejar de ser un contribuidor individual y empezar a dirigir un equipo.
- Tolerancia al error relacionada a permitir que otros se equivoquen y no esperar los resultados como ellos lo harían.
- Retroalimentación al mal desempeño, existe resistencia y temor a la reacción del colaborador.
- Balancear necesidades del jefe y necesidades del equipo al considerar la carga laboral y expresar hacia arriba la situación actual
- Despidos relacionados a la conversación que da por terminada la relación laboral.

Encontramos que los principales retos que enfrentan los gerentes nuevos están relacionados a actividades que como contribuidores individuales nunca habían realizado y por ende dichos desafíos giran alrededor de su relación con el equipo que tienen a cargo.

Esto afirma la teoría de la experiencia de Dewey (1967), ya que estos retos fueron difíciles para los nuevos gerentes, por la falta de experiencia para realizar estas actividades y

aunque algunos recibieron formación no les fue posible desarrollar estas competencias sin la experiencia en contextos reales.

Formación

Los principales ejes temáticos sobre los que han recibido formación en torno a su rol como líderes de un equipo son:

- Programas de Formación de Líderes enfocados en identificar la personalidad del equipo y generar conversaciones constructivas; también sobre modelos de retroalimentación, definición de objetivos, conversaciones de desempeño, acciones para desarrollar a otros.
- Servicio al Cliente como pilar fundamental para el desarrollo de las relaciones internas y externas de la empresa. Este atributo se considera uno de los focos fundamentales en la oferta de valor de la empresa.

Todos los participantes han recibido formación en estos temas de parte de la empresa y dentro de las competencias que identifican que los han ayudado a gestionar a sus equipos y a alcanzar los resultados son las siguientes:

- Lograr la ejecución a través del equipo influenciando en sus comportamientos mediante la delegación efectiva.
- Habilidades de comunicación de acuerdo a los estilos de personalidad de los subordinados permitiendo sacar el mayor potencial de sus capacidades y habilidades.
- Inteligencia emocional para auto-regular las emociones y poder identificar las emociones en otros y poder dirigirse de acuerdo a estas.
- Ser un maestro para formar y desarrollar a los demás
- Sensibilidad hacia los demás para recordar que son seres humanos y que por ende pueden equivocarse y son seres integrales con sentimientos y emociones.

- Conocedor del trabajo a su cargo para poder orientar los resultados esperados en la operativa de su área y su equipo.

Encontramos que parte de estas competencias mencionadas por los participantes se encuentran incluidas en las competencias indicadas por Spencer & Spencer (1993). En el caso de la ejecución a través del equipo la encontramos en la competencia de impacto e influencia, la cual tiene que ver con la capacidad de persuadir y hacer que otros cumplan con lo que se desea. En el caso de las habilidades de comunicación, inteligencia emocional y sensibilidad hacia los demás se encuentran incluidas dentro de la competencia de Liderazgo de Equipo. Finalmente, el ser un maestro y ser conocedor del trabajo, las encontramos dentro de las competencias de experto y desarrollar a los demás; ya que al tener el conocimiento se puede orientar a otros y formar sus habilidades.

Elementos en la Formación de Nuevos Gerentes

Dentro de los elementos para formación que identifican más importantes para la formación de nuevos gerentes encontramos

- Manejo de conflictos, ya que generalmente los nuevos gerentes están acostumbrados a responder por un trabajo más individual, ahora tendrán que lidiar con los diferentes conflictos del equipo, gestionarlos correctamente y llegar a acuerdos.
- Negociación que le permita al equipo una relación ganar – ganar a lo interno; pero también con otras áreas o direcciones.
- Ventas que aunque el nuevo gerente no tenga un perfil comercial, es importante las técnicas generales que les permitan vender ideas y proyectos.
- Comunicación para hacer una correcta gestión del equipo.
- Planeación para la ejecución de las estrategias organizacionales y de área para alcanzar los objetivos esperados.

- Manejo de proyectos para dirigir los diferentes retos del área y acompañar el seguimiento a sus colaboradores.
- Manejo de personal en relación a los aspectos administrativos.
- Liderazgo para inspirar al equipo a realizar acciones en consecución de las metas planteadas.

Los elementos de formación indicados por los directivos también se relacionan directamente con la propuesta realizada por Spencer & Spencer (1993) para la definición de las competencias de un gerente. En el caso del manejo de conflictos y la comunicación se encuentra en la competencia de Liderazgo, así mismo los elementos de negociación y ventas se encuentran dentro de las competencias de impacto e influencia, ya que buscan persuadir a otros y en el caso de la planeación y manejo de proyectos apunta a la competencia del pensamiento analítico.

Experiencias Previas

Los directivos consideran que para asumir un rol de gerente las experiencias previas son importantes, ya que si el pasante no tiene experiencia laboral en un contexto real y nunca ha tenido la oportunidad de ser parte de un equipo no podrá liderar uno, consideran que para llegar a ser un gerente hay una ruta de aprendizaje y desarrollo que debe seguir porque si no sigue esta ruta al final del camino no tendrán competencias de liderazgo. Estas rutas deben comenzar por un diagnóstico intrapersonal y tener continuas dinámicas de mentoría para apoyar su crecimiento y desarrollo como líderes dando retroalimentación constante y evaluando periódicamente las competencias de los nuevos gerentes. También señalan como importante el contraste de la teoría o el conocimiento con la realidad organizacional, por eso es importante los procesos de conocimiento de la cultura y el clima.

Los aspectos de diagnóstico y evaluación se relacionan a lo mencionado por Chiavenato (2009), ya que estos aspectos son parte de las etapas que tiene el desarrollo de un programa de capacitación, también se puede recalcar que la importancia que los directivos le brindan a la experiencia es muy similar a la teoría realizada por Dewey (1967), donde indica que el verdadero aprendizaje se da en la práctica y en contextos laborales reales.

Finalmente encontramos cómo los directivos apuntan al término de participación periférica desarrollado por Lave & Wenger (1991) en su teoría situada del aprendizaje, ya que los procesos de contraste entre el conocimiento teórico y la realidad se brindan a través de los funcionarios con mayor experiencia y los procesos de conocimiento de la cultura y clima se apoyan en la inducción corporativa.

4.4. Validación de Hipótesis

Los resultados encontrados en la entrevista y en el focus group demuestran que la experiencia laboral es un factor determinante en la contratación de candidatos para laborar en Davivienda Honduras y para puestos gerenciales la experiencia se vuelve uno de los factores principales; por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula.

4.5. Propuesta

La siguiente propuesta se ha desarrollado con la finalidad de entrenar a jóvenes para que ejerzan cargos gerenciales brindando al profesional el desarrollo de competencias y habilidades para su crecimiento personal y laboral, para la institución la formación de personal enfocado en la estrategia del negocio. Se han tomado para el desarrollo de la misma los resultados encontrados en los instrumentos aplicados en esta investigación y haciendo uso de la información brindada por los teóricos expertos en los temas de reclutamiento, selección, competencias, capacitación y retroalimentación proponiendo así la implementación en la institución de un programa de pasantías remuneradas, a continuación se describe su desarrollo.

4.5.1. Programa Pasantías Remuneradas (Semilleros)

Objetivo del Programa: Desarrollar competencias del saber, el saber hacer y saber ser para acompañar a la Dirección en un reto estratégico de su negocio una vez finalizado el programa de entrenamiento.

Las pasantías remuneradas será un programa de entrenamiento y desarrollo profesional para jóvenes que han culminado sus estudios de pregrado y tienen como objetivo acompañar a las Direcciones en un reto estratégico de su negocio, permitiendo que el profesional adquiera la experiencia necesaria para generar la posibilidad de integrarse a la empresa con un contrato de trabajo de tiempo indefinido.

4.5.2. Características del Programa

El programa de pasantías remuneradas contará con las siguientes características:

- Período: La duración del programa de pasantías será de 1 año, 6 meses serán para entrenamiento del pasante y 6 meses desarrollando el reto estratégico.
- Contrato: El acuerdo laboral será Temporal y por Hora. Durante el periodo de la pasantía se podrán extender 3 contratos, el primero por 3 meses, el segundo por 3 meses y el último por 6 meses.
- Fuente: Estas serán las Base de egresados de las Universidades y los Profesionales en práctica.
- Perfil: Profesional con un máximo de 2 años de egresado.
- Inversión: La remuneración para cada pasante será de L. 21,600.00. La inversión mensual por 4 pasantes será de L. 86,400.00
- Inversión anual: Máximo de 4 pasantes por año la inversión anual será de L.1,036,800.00

4.5.3. Roles

Los roles que participarán en el programa de pasantías se describen a continuación:

- Director: Definirá el reto estratégico en el que el pasante deberá trabajar. Establecerá los objetivos, expectativas de aprendizaje y plan de entrenamiento.
- Mentor: El mentor puede ser el mismo director y es el encargado de orientar, guiar y enseñar a través de su experiencia al pasante para desarrollar las competencias necesarias en los pasantes para cumplir con el reto estratégico que se haya definido.
- Pasante: Dirige su propio aprendizaje involucrándose activamente en el plan de entrenamiento diseñado para él.
- Talento Humano: Organiza y dirige sesiones con el fin de asegurar que el pasante conozca la información clave para apoyar al director a cumplir con el reto estratégico.

4.5.4. Etapas del Programa de Pasantías

El programa de pasantías remuneradas cuenta con 4 etapas para su desarrollo.

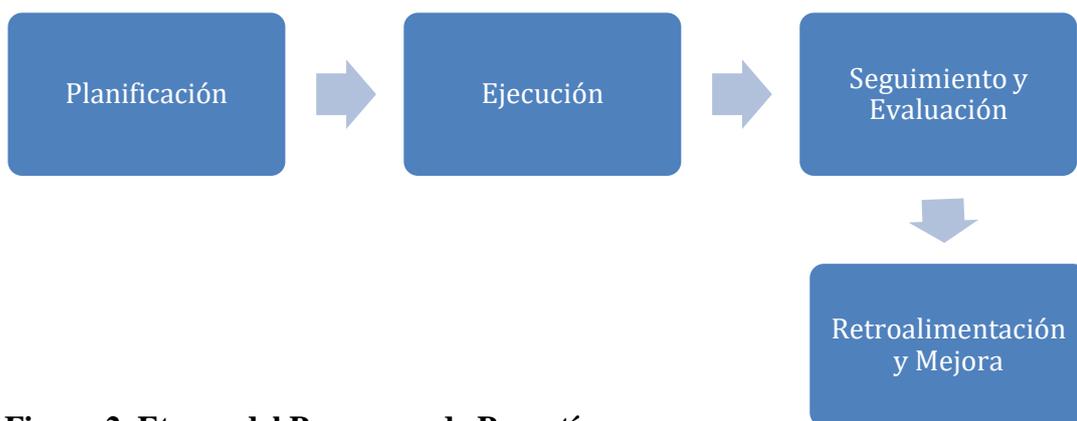


Figura 2. Etapas del Programa de Pasantías

Fuente: Elaboración Propia

Para cada una de estas etapas se han definido actividades específicas, las cuales se encuentran desglosadas en el siguiente proceso:

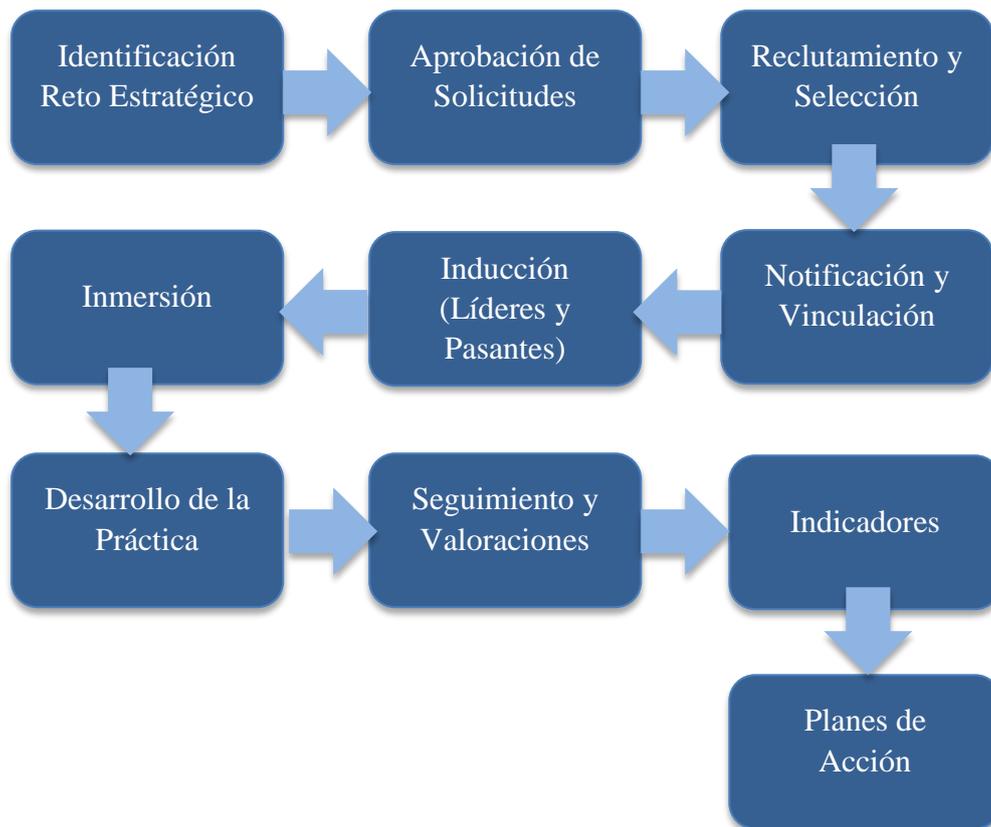


Figura 3. Proceso del Programa de Pasantías
Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se describe de forma detallada los componentes y elementos que contiene cada una de las etapas con sus respectivas actividades.

- 1. Planificación:** Esta etapa tendrá como objetivo identificar la necesidad de asignar un pasante a cualquier dirección, para cumplir con un reto estratégico del negocio.

Esta etapa deberá seguir el siguiente proceso:

- a. Identificar el reto estratégico:** Los directores de área analizarán los retos estratégicos de su negocio y evaluarán si requieren un pasante para el desarrollo y alcance del mismo. Llena la solicitud del pasante para ser evaluada por el área de Aprendizaje y desarrollo junto con la generalista del área. Dentro de dicha solicitud se especificará:
 - Reto estratégico: Detallará el reto estratégico que enfrenta su negocio.

- Justificación de la solicitud: Se responderá a la pregunta ¿Por qué requiere de un pasante para llevar a cabo el reto estratégico?
- Perfil del candidato: Calificación académica, conocimientos y habilidades que debe tener el practicante.
- Accesos y equipo requerido: Detallar los recursos que necesitará el pasante para el desarrollo de sus actividades.
- Propuesta inicial de Entrenamiento: Realizar un listado inicial de áreas, procesos y conocimientos que el pasante deberá adquirir, así como el detalle de habilidades y competencias que deberá desarrollar.

La dirección deberá comprometerse a apoyar el proceso de entrenamiento del pasante, así como a recibir el entrenamiento estipulado y a cumplir con las actividades de seguimiento.

b. Aprobación de las solicitudes: La aprobación estará a cargo del área de Talento Humano a través de los generalistas y el área de Aprendizaje y Desarrollo, quiénes considerarán el presupuesto disponible y la estrategia de la institución, definiendo lo siguiente:

- Cantidad y tipo de pasantes, pasantías a colocar: se enviará información a las universidades.
- Tiempo o plazos: El tiempo establecido dependerá del requerimiento de las áreas y la disponibilidad de pasantes.
- Perfiles: Se definirá detallando: Perfil académico, Conocimientos, Habilidades y Actitudes.
- Plan de actividades para la ejecución de pasantías.

2. Ejecución: La etapa de ejecución implicará todas las actividades necesarias para el desarrollo de las pasantías, desde el reclutamiento hasta el cumplimiento del reto estratégico. El Proceso que seguirá esta etapa es la siguiente:

a. Reclutamiento: El proceso de reclutamiento se realizará a través del envío de información a los jóvenes talentos, extraído de las bases de egresados entregados por las universidades. A su vez se realizarán jornadas en las universidades de los próximos estudiantes a graduarse y se les informará en una conferencia sobre el programa de desarrollo de talentos. La información que se extenderá a los profesionales será la siguiente:

- Descripción del programa.
- Requisitos: Los requisitos iniciales de participación serán la inscripción de los profesionales y la hoja de vida del postulante a realizar la pasantía.
- Perfil del Profesional: Dentro del perfil buscado se incluirá perfil académico, conocimientos, habilidades y/o competencias, actitudes.
- Beneficios de realizar pasantías en Davivienda: Proceso de entrenamiento que le permitirá desarrollar al pasante competencias profesionales.

b. Selección: Para seleccionar al pasante se llevará a cabo la selección por competencias. Este procedimiento se desarrolla conceptualizando las competencias requeridas para el puesto. Se recomienda que los directivos y personal de Talento Humano se reúnan y definan las competencias de acuerdo al puesto gerencial por área y reto estratégico. En este plan se proponen competencias genéricas según la teoría citada y resultados de los instrumentos aplicados para los pasantes en el cargo gerencial.

- La siguiente propuesta describe las competencias genéricas que debe poseer en su perfil una persona a optar por una pasantía en un cargo gerencial en Davivienda Honduras, se enlistan los comportamientos necesarios por grado y se ejemplifican tipos de preguntas a realizar en la entrevista dirigida por el generalista de Recursos Humanos y el Director a cargo del reto estratégico.

Formato para la Descripción de Competencias y cada uno de sus Grados

El siguiente formato de competencias se divide en grados, la descripción se determina según la responsabilidad que amerita el Perfil de Puesto en la empresa:

Tabla 11. Formato para la Descripción de Competencias

Descripción de Competencias	
Grado que requiere el Perfil de Puesto	
A	Nivel más alto para el desarrollo de la competencia.
B	Nivel por encima del estándar para el desarrollo de la competencia.
C	Nivel estándar para el desarrollo de la competencia.
D	Nivel mínimo para el desarrollo de la competencia.

Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se detallan y describe según grado las competencias genéricas que debe poseer un candidato para desarrollar el cargo de pasante para ocupar una plaza gerencial en Davivienda Honduras.

Tabla 12. Competencia: Impacto e Influencia

Descripción de Competencias	
Impacto e Influencia	
Capacidad de persuasión a otras personas utilizando argumentos sólidos y honestos, que busque los intereses de las partes y objetivos organizacionales utilizando estrategias adecuadas que permitan cerrar acuerdos y los resultados sean satisfactorios. Generar cambios positivos en toda la organización con las decisiones adecuadas.	
Grado que requiere el Perfil de Puesto	
A	Capacidad de argumentar, negociar, persuadir a otras personas generando un impacto positivo produciendo cambios de opiniones y posturas mediante argumentos sólidos y honestos.
B	Capacidad para desarrollar conceptos y situaciones dirigidos a respaldar posiciones mediante el razonamiento contemplando los intereses de ambas partes.
C	Capacidad para persuadir a otras personas de las que se necesita colaboración a través de argumentaciones y negociaciones honestas.
D	Capacidad para persuadir a los integrantes del área en temas específicos.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 13. Competencia: Orientación al Logro

Descripción de Competencias Orientación al Logro	Capacidad para la consecución de objetivos, establecer metas, planificar, analizar información, seleccionar y formar personas, integrar actividades de forma eficaz y eficiente acorde a la visión y misión de la institución.
Grado que requiere el Perfil de Puesto	
A	Capacidad para establecer metas estratégicas, claras y precisas para la organización orientadas al logro de los objetivos.
B	Capacidad para establecer metas estratégicas, claras y precisas para sus colaboradores orientadas al logro de los objetivos.
C	Capacidad para establecer metas estratégicas, claras y precisas para otros colaboradores orientadas al logro de los objetivos.
D	Capacidad para establecer metas estratégicas, claras y precisas para sí mismo orientadas al logro de los objetivos.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 14. Competencia: Dirección de Equipos de Trabajo

Descripción de Competencias Dirección de equipos de trabajo	Capacidad para desarrollar, conducir e integrar con éxito a las personas. Coordinar y distribuir adecuadamente las responsabilidades o tareas en función de cada competencia, habilidades y conocimientos de cada integrante, estipulando límites de tiempo para la entrega dirigiéndolos hacia las metas.
Grado que requiere el Perfil de Puesto	
A	Capacidad para diseñar e implementar métodos de trabajo que promueva la dirección de trabajo de equipos eficaces para el logro de objetivos y metas organizacionales.
B	Capacidad para seleccionar a los integrantes de los equipos de trabajo en las áreas de la organización fijando los objetivos y metas.
C	Capacidad para seleccionar a los integrantes de los equipos de trabajo en las áreas y comunicar los objetivos y metas.
D	Capacidad para integrar y dirigir un equipo de trabajo con el fin de alcanzar los objetivos y metas.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 15. Competencia: Pensamiento Analítico

Descripción de Competencias Pensamiento analítico	Capacidad para comprender una situación determinada, identificando cada una de las partes, organizarlas paso a paso y estableciendo prioridades para accionar.
Grado que requiere el Perfil de Puesto	
A	Capacidad para comprender una situación determinada y separar en diversos componentes.
B	Capacidad para relacionar los componentes de una situación determinada.
C	Capacidad para separar los componentes de una situación estableciendo relación entre ellas.
D	Capacidad para separar los componentes principales de una situación.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 16. Competencia: Toma de Decisiones

Descripción de Competencias Toma de decisiones	Capacidad de analizar las diferentes circunstancias, los recursos y su impacto en el negocio para luego seleccionar la alternativa más adecuada y así lograr los mejores resultados en función de los objetivos y metas establecidos por la organización. Ejecutar las tareas con calidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias con la decisión tomada.
Grado que requiere el Perfil de Puesto	
A	Capacidad para la toma de decisiones organizacionales mediante métodos sistemáticos de opciones que impacten en el negocio.
B	Capacidad para la toma de decisiones en el área mediante métodos sistemáticos de opciones que impacten en el negocio.
C	Capacidad para generar opiniones frente a diversas situaciones en la organización.
D	Capacidad para generar opiniones frente a diversas situaciones en la organización.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 17. Competencia: Desarrollo de los Demás

Descripción de Competencias Desarrollo de los demás	Capacidad para motivar e incentivar el crecimiento de talento, utilizando las herramientas más adecuadas. Fomentando el crecimiento y desarrollo de habilidades, conocimientos y competencias de las personas en el equipo de trabajo.
Grado que requiere el Perfil de Puesto	
A	Capacidad para identificar de forma permanente las oportunidades de crecimiento, desarrollo de habilidades, conocimientos y competencias en los colaboradores.
B	Capacidad para identificar las oportunidades de crecimiento, desarrollo de habilidades, conocimientos y competencias en los colaboradores.
C	Capacidad para identificar las oportunidades de crecimiento de los colaboradores.
D	Capacidad para reconocer oportunidades de crecimiento de los colaboradores del área.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 18. Competencia: Empowerment

Descripción de Competencias Empowerment	Capacidad para fijar objetivos y metas de desempeño claras y medibles. Delegando poder al equipo de trabajo, compartiendo las consecuencias de los resultados siendo negativas o positivas. Tomar acciones oportunas orientadas a mejorar y potenciar el talento de las personas.
Grado que requiere el Perfil de Puesto	
A	Capacidad para diseñar e implementar métodos de trabajo que permita delegar poder a los equipos de trabajo compartiendo las consecuencias de las decisiones tomadas con todos los colaboradores de la organización.
B	Capacidad para diseñar e implementar métodos de trabajo que permita delegar poder a los equipos de trabajo compartiendo las consecuencias de las decisiones tomadas con todos los colaboradores del área asignada.
C	Capacidad para implementar métodos de trabajo que permita delegar poder a los equipos de trabajo compartiendo las consecuencias de las decisiones tomadas con sus colaboradores.
D	Capacidad para trabajar métodos ya diseñados por la organización y poder otorgar poder compartiendo las consecuencias de las decisiones tomadas con sus colaboradores.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 19. Competencia: Liderazgo de Equipo

Descripción de Competencias Liderazgo de equipo	Capacidad para generar compromiso en las personas cumpliendo con éxito los objetivos de la organización. Conducción y desarrollo adecuado de las personas.
Grado que requiere el Perfil de Puesto	
A	Capacidad para el diseño de estrategias, procesos y metodologías de trabajo asegurando la conducción de personas y desarrollo de su talento.
B	Capacidad para proponer estrategias, procesos y metodologías de trabajo asegurando la conducción de personas y desarrollo de su talento.
C	Capacidad para proponer cursos de acción y nuevas formas de hacer las cosas asegurando la conducción de personas y desarrollo de su talento.
D	Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas y desarrollo de su talento.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 20. Competencia: Pensamiento Conceptual

Descripción de Competencias Pensamiento conceptual	Capacidad para identificar problemas, entender situaciones complejas analizando sus partes sistemáticamente sus implicaciones y relaciones causa-efecto con el fin de tomar acciones priorizando para conseguir la mejor solución.
Grado que requiere el Perfil de Puesto	
A	Capacidad para diseñar métodos de trabajo para la organización identificando problemas, entender situaciones complejas analizando sus partes sistemáticamente.
B	Capacidad para diseñar métodos de trabajo para el área identificando problemas, entender situaciones complejas analizando sus partes sistemáticamente.
C	Capacidad para identificar métodos de trabajo para los colaboradores identificando problemas, entender situaciones complejas analizando sus partes sistemáticamente.
D	Capacidad para entender métodos de trabajo identificando problemas, entender situaciones complejas analizando sus partes sistemáticamente.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 21. Competencia: Comunicación Eficaz

Descripción de Competencias Comunicación eficaz	Capacidad para transmitir la información a otra persona o grupos de forma clara y precisa para alcanzar los objetivos establecidos por la organización. Capacidad para escuchar, entender siendo empático y tolerante con el otro.
Grado que requiere el Perfil de Puesto	
A	Capacidad para transmitir la información a otros de forma clara y oportuna los objetivos establecidos por la organización.

B	Capacidad para seleccionar los métodos adecuados para transmitir información logrando una comunicación efectiva.
C	Capacidad para comunicarse de forma clara y oportuna con la persona que deba comunicarse.
D	Capacidad para escuchar a los demás y comunicarse de forma clara y precisa.

Fuente: Elaboración Propia

Formato para cada Comportamiento según Competencia y sus Grados

El siguiente formato de Comportamientos se divide por Competencia y cada uno de sus grados, el detalle determina el comportamiento que amerita el Perfil de Puesto por competencia en la empresa:

Tabla 22. Formato de Comportamientos para cada Competencia

Descripción de Competencias	
Comportamientos que requiere el Perfil de Puesto según Competencia	
A	Comportamientos necesarios para el desarrollo de la competencia en el nivel más alto.
B	Comportamientos necesarios para el desarrollo de la competencia por encima del estándar.
C	Comportamientos necesarios para el desarrollo de la competencia en el nivel estándar.
D	Comportamientos necesarios para el desarrollo de la competencia en el nivel mínimo.

Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se detallan los comportamientos según grado y competencia genérica que debe poseer un candidato para desarrollar el cargo de pasante para ocupar una plaza gerencial en Davivienda Honduras.

Tabla 23. Comportamientos: Impacto e Influencia

Descripción de Competencias Impacto e Influencia	Capacidad de persuasión a otras personas utilizando argumentos sólidos y honestos, que busque los intereses de las partes y objetivos organizacionales utilizando estrategias adecuadas que permitan cerrar acuerdos y los resultados sean satisfactorios. Generar cambios positivos en toda la organización con las decisiones adecuadas.
Comportamientos que requiere el Perfil de Puesto según Competencia	

A	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Persuade ▪ Actitudes positivas ▪ Cambio de opiniones ▪ Desarrolla conceptos ▪ Acerca posiciones
B	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Influye ▪ Convince ▪ Concepto ganar-ganar ▪ Acuerdos satisfactorios ▪ Contempla intereses de las partes
C	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Argumentación sólida ▪ Respalda posiciones ▪ Respalda criterios ▪ Explicaciones fundadas ▪ Colaboración
D	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Impulsa ▪ Negociación ▪ Honestidad ▪ Supera las objeciones ▪ Valores
No Utilizado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No hay impacto positivo ▪ Argumentos falaces ▪ No tiene interés en las partes ▪ Sin valores ▪ Sin uso de persuasión

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 24. Comportamientos: Orientación al Logro

Descripción de Competencias	Capacidad para la consecución de objetivos, establecer metas, planificar, analizar información, seleccionar y formar personas, integrar actividades de forma eficaz y eficiente acorde a la visión y misión de la institución.
Orientación al Logro	
Comportamientos que requiere el Perfil de Puesto según Competencia	
A	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Define políticas ▪ Diseña procedimientos ▪ Genera directrices ▪ Moviliza recursos ▪ Maximiza la obtención de resultados
B	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formación de personas ▪ Planificación sistemática ▪ Innovador ▪ Cumplimiento de los objetivos ▪ Traza líneas de dirección
C	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fija metas ▪ Delega tareas ▪ Análisis de la información ▪ Diseña cursos de acción ▪ Evaluación de riesgos

D	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejora de resultados ▪ Genera directrices ▪ Cumple con los estándares ▪ Planificación ▪ Dirección
No Utilizado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No establece objetivos ▪ Fallas en la planificación ▪ No diseña políticas ▪ No fija metas ▪ No hay mejora en los resultados

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 25. Comportamientos: Dirección de Equipos de Trabajo

Descripción de Competencias	Capacidad para desarrollar, conducir e integrar con éxito a las personas. Coordinar y distribuir adecuadamente las responsabilidades o tareas en función de cada competencia, habilidades y conocimientos de cada integrante, estipulando límites de tiempo para la entrega dirigiéndolos hacia las metas.
Dirección de equipos de trabajo	
Comportamientos que requiere el Perfil de Puesto según Competencia	
A	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Idea y desarrolla estrategias ▪ Implementa métodos ▪ Estimula a los miembros del equipo ▪ Potencia el éxito y crecimiento ▪ Promueve a través del ejemplo
B	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estimula ▪ Promueve ▪ Incentiva ▪ Integra los equipos de trabajo ▪ Dirige equipos
C	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participa ▪ Orienta ▪ Apoya ▪ Motiva ▪ Colabora con los demás
D	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actitud positiva ▪ Trabaja con personas ▪ Involucra a los integrantes ▪ Ayuda ▪ Colabora con su grupo
No Utilizado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actitud pasiva ▪ No promueve ▪ No desarrolla estrategias ▪ No es reconocido por el grupo ▪ Dificulta el crecimiento

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 26. Comportamientos: Pensamiento Analítico

Descripción de Competencias Pensamiento analítico	Capacidad para comprender una situación determinada, identificando cada una de las partes, organizarlas paso a paso y estableciendo prioridades para accionar.
Comportamientos que requiere el Perfil de Puesto según Competencia	
A	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprende situaciones complejas ▪ Comprende problemas complejos ▪ Interrelaciona ▪ Identifica ▪ Detecta problemas no evidentes
B	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establece relaciones ▪ Consecuencias ▪ Vincula ▪ Anticipa posibles obstáculos ▪ Planifica los pasos a seguir
C	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprende situaciones de mediana complejidad ▪ Comprende problemas de mediana complejidad ▪ Prioriza ▪ Relaciones de mediana complejidad ▪ Desagrega
D	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analiza ventajas ▪ Analiza desventajas ▪ Comprende problemas simples ▪ Comprende situaciones simples
No Utilizado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No reconoce problemas ▪ No reconoce situaciones ▪ Métodos poco profundos ▪ No desarrolla cursos de acción ▪ No toma en cuenta las consecuencias

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 27. Comportamientos: Toma de Decisiones

Descripción de Competencias Toma de decisiones	Capacidad de analizar las diferentes circunstancias, los recursos y su impacto en el negocio para luego seleccionar la alternativa más adecuada y así lograr los mejores resultados en función de los objetivos y metas establecidos por la organización. Ejecutar las tareas con calidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias con la decisión tomada.
Comportamientos que requiere el Perfil de Puesto según Competencia	
A	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anticipa los cambios ▪ Asertivo ▪ Aprovecha oportunidades ▪ Pensamiento estratégico ▪ Planifica

B	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejora de resultados ▪ Consecuencias ▪ Alternativa ▪ Realiza cambios ▪ Ejecuta tareas
C	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprende los cambios ▪ Analiza situaciones ▪ Propuesta ▪ Comunica ▪ Convence
D	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Soluciones ▪ Responde ▪ Eficaz ▪ Eficiente ▪ Conoce
No Utilizado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No anticipa los cambios ▪ No analiza ▪ No ejecuta tareas ▪ No tiene conciencia de las consecuencias ▪ No planifica

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 28. Comportamientos: Desarrollo de los Demás

Descripción de Competencias	Capacidad para motivar e incentivar el crecimiento de talento, utilizando las herramientas más adecuadas. Fomentando el crecimiento y desarrollo de habilidades, conocimientos y competencias de las personas en el equipo de trabajo.
Desarrollo de los demás	
Comportamientos que requiere el Perfil de Puesto según Competencia	
A	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifica oportunidades ▪ Desarrollo del talento ▪ Crecimiento ▪ Maximiza herramientas ▪ Proactividad
B	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incorporación de nuevos conocimientos ▪ Desarrollo de competencias ▪ Administra ▪ Nuevas formas de aprendizaje ▪ Es valorado
C	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es considerado ejemplo ▪ Interés por el desarrollo de su gente ▪ Capacita ▪ Instruye ▪ Proporciona oportunidades de aprendizaje
D	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconoce oportunidades ▪ Acepta la retroalimentación ▪ Propuestas ▪ Desempeño superior

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valora
No Utilizado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No brinda acceso a la información ▪ No valora ▪ No incorpora nueva información ▪ No identifica oportunidades ▪ No considera las herramientas

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 29. Comportamientos: Empowerment

Descripción de Competencias	Capacidad para fijar objetivos y metas de desempeño claras y medibles. Delegando poder al equipo de trabajo, compartiendo las consecuencias de los resultados siendo negativas o positivas. Tomar acciones oportunas orientadas a mejorar y potenciar el talento de las personas.
Empowerment	
Comportamientos que requiere el Perfil de Puesto según Competencia	
A	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseña métodos de trabajo ▪ Implementa métodos de trabajo ▪ Potencia el talento ▪ Integra a las áreas ▪ Fija objetivos claros y medibles
B	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad para otorgar poder ▪ Emprende acciones eficaces ▪ Supera los objetivos ▪ Implementa procesos ▪ Comparte los resultados
C	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Añade valor a la tarea ▪ Asigna responsabilidades ▪ Es ejemplo en el área ▪ Mejora el talento ▪ Comparte el éxito
D	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabaja sobre métodos establecidos ▪ Alcanza objetivos fijados ▪ Se desempeña con eficacia ▪ Calidad en la tarea ▪ Acciones para la mejora de conocimientos
No Utilizado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No añade valor a la tarea ▪ No alcanza sus objetivos ▪ No hay calidad en su trabajo ▪ No delega ▪ No diseña ni implementa métodos de trabajo

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 30. Comportamientos: Liderazgo de Equipo

Descripción de Competencias		Capacidad para generar compromiso en las personas cumpliendo con éxito los objetivos de la organización. Conducción y desarrollo adecuado de las personas.
Liderazgo de equipo		
Comportamientos que requiere el Perfil de Puesto según Competencia		
A	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fija y comunica la visión ▪ Motiva ▪ Fija políticas ▪ Alienta ▪ Promotor de innovación 	
B	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conducción de personal ▪ Cumple las políticas ▪ Logro de objetivos ▪ Ejemplo en el área ▪ Fomenta sentido de pertenencia 	
C	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunica la estrategia ▪ Principios éticos ▪ Fomenta la creatividad ▪ Mantiene buen ambiente laboral ▪ Hace cumplir las políticas 	
D	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dirige ▪ Comunica ▪ Genera confianza ▪ Dirige su área ▪ Sigue los métodos 	
No Utilizado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No lora conducir a las personas ▪ No es eficaz en el tiempo ▪ Genera un clima tenso ▪ Carece de visión ▪ No es considerado ejemplo 	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 31. Comportamientos: Pensamiento Conceptual

Descripción de Competencias		Capacidad para identificar problemas, entender situaciones complejas analizando sus partes sistemáticamente sus implicaciones y relaciones causa-efecto con el fin de tomar acciones priorizando para conseguir la mejor solución.
Pensamiento conceptual		
Comportamientos que requiere el Perfil de Puesto según Competencia		
A	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseña ▪ Identifica ▪ Detecta ▪ Vincula ▪ Promueve el desarrollo 	
B	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo del paso a paso de las situaciones ▪ Razonamiento creativo 	

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Razonamiento inductivo ▪ Entiende situaciones complejas ▪ Motiva
C	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementa ▪ Información significativa ▪ Razonamiento creativo cuando es necesario ▪ Razonamiento inductivo cuando es necesario ▪ Construye
D	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desagrega ▪ Es ejemplo ▪ No se desorienta ▪ Reconoce los componentes ▪ Comprende
No Utilizado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No identifica problemas ▪ Se desorienta ▪ No diseña ▪ No es creativo ▪ No es inductivo

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 32. Comportamientos: Comunicación Eficaz

Descripción de Competencias	Capacidad para transmitir la información a otra persona o grupos de forma clara y precisa para alcanzar los objetivos establecidos por la organización. Capacidad para escuchar, entender siendo empático y tolerante con el otro.
Comunicación eficaz	
Comportamientos que requiere el Perfil de Puesto según Competencia	
A	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Escucha a los demás ▪ Atiende a los demás ▪ Canales de comunicación abiertos ▪ Transmite de forma clara y oportuna la información ▪ Facilita el logro de objetivos
B	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Selecciona canales de comunicación ▪ Minimiza las barreras de comunicación ▪ Intercambio de información ▪ Métodos de comunicación adecuados ▪ Ejecución adecuada de tareas
C	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunica ideas ▪ Transmite información ▪ Alienta ▪ Aprovecha los canales ▪ Comunicación fluida
D	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adecua su discurso ▪ Realiza preguntas adecuadas ▪ Obtiene información necesaria ▪ Lenguaje adecuado ▪ Se adapta a los demás

No Utilizado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le cuesta comunicarse ▪ Lenguaje complicado ▪ No escucha a los demás ▪ No hay comprensión ni fluidez ▪ No se adapta a lo dicho por los demás
---------------------	--

Fuente: Elaboración Propia

Formato de Preguntas a realizar en una Entrevista por Competencia

El siguiente formato se detalla ejemplos de preguntas que amerita el Perfil de Puesto por competencia en la empresa:

Tabla 33. Formato de Preguntas para Entrevista

Descripción de Competencias	
Preguntas para entrevista en relación a Competencia deseada	
Pregunta 1	Pregunta para análisis de competencia.
Pregunta 2	Pregunta para análisis de competencia.
Pregunta 3	Pregunta para análisis de competencia.
Pregunta 4	Pregunta para análisis de competencia.

Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se detallan ejemplos de preguntas que el entrevistador podría utilizar para analizar las competencias deseadas que debe poseer un candidato para desarrollar el cargo de pasante para ocupar una plaza gerencial en Davivienda Honduras.

Tabla 34. Preguntas: Impacto e Influencia

Descripción de Competencias	
Impacto e Influencia	
Capacidad de persuasión a otras personas utilizando argumentos sólidos y honestos, que busque los intereses de las partes y objetivos organizacionales utilizando estrategias adecuadas que permitan cerrar acuerdos y los resultados sean satisfactorios. Generar cambios positivos en toda la organización con las decisiones adecuadas.	
Preguntas para entrevista en relación a Competencia deseada	
Pregunta 1	Comente un caso en dónde usted hizo cambiar de opinión a una persona que no estaba de acuerdo con usted. ¿Cómo lo hizo? ¿Qué estrategia utilizó?
Pregunta 2	¿Cuál ha sido su mejor negociación? Describa la situación.

Pregunta 3	Comente un caso dónde usted genero un impacto positivo en las personas que estaban a su cargo.
Pregunta 4	¿Qué imagen cree usted que deja en los demás?

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 35. Preguntas: Orientación al Logro

Descripción de Competencias	Capacidad para la consecución de objetivos, establecer metas, planificar, analizar información, seleccionar y formar personas, integrar actividades de forma eficaz y eficiente acorde a la visión y misión de la institución.
Orientación al Logro	
Preguntas para entrevista en relación a Competencia deseada	
Pregunta 1	En el último año ¿Cuántos logros ha alcanzado? ¿Qué factores influyeron para lograrlos?
Pregunta 2	De los logros que se ha propuestos ¿Cuántos no ha alcanzado? ¿Qué factores influyeron para no lograrlos?
Pregunta 3	¿Quién fija sus metas y objetivos a alcanzar? ¿Los considera adecuados para su posición? ¿Por qué?
Pregunta 4	¿Cómo reacciona ante metas que usted no comparte? Bríndeme un ejemplo de esa situación.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 36. Preguntas: Dirección de Equipos de Trabajo

Descripción de Competencias	Capacidad para desarrollar, conducir e integrar con éxito a las personas. Coordinar y distribuir adecuadamente las responsabilidades o tareas en función de cada competencia, habilidades y conocimientos de cada integrante, estipulando límites de tiempo para la entrega dirigiéndolos hacia las metas.
Dirección de equipos de trabajo	
Preguntas para entrevista en relación a Competencia deseada	
Pregunta 1	Usted se considera una guía para las personas que integran los equipos de los cuales usted es parte.
Pregunta 2	¿Cómo reacciona ante nuevas ideas y mejores de las que usted propone en un equipo de trabajo?
Pregunta 3	¿Cómo actúa cuando una persona le quita autoridad frente a su equipo de trabajo? De un ejemplo.
Pregunta 4	Cuando un integrante de su equipo le propone ideas ¿estas han sido implementadas? De un ejemplo.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 37. Preguntas: Pensamiento Analítico

Descripción de Competencias Pensamiento analítico	Capacidad para comprender una situación determinada, identificando cada una de las partes, organizarlas paso a paso y estableciendo prioridades para accionar.
Preguntas para entrevista en relación a Competencia deseada	
Pregunta 1	Relate un problema complejo dónde usted le haya dado resolución. ¿De qué forma lo hizo?
Pregunta 2	Ha tenido que resolver algún problema reciente. ¿Cómo lo resolvió?
Pregunta 3	Comente un problema y mencione como le dio resolución de forma sistemática.
Pregunta 4	Ha tomado una decisión importante recientemente. ¿Por qué actuó de esa forma?

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 38. Preguntas: Toma de Decisiones

Descripción de Competencias Toma de decisiones	Capacidad de analizar las diferentes circunstancias, los recursos y su impacto en el negocio para luego seleccionar la alternativa más adecuada y así lograr los mejores resultados en función de los objetivos y metas establecidos por la organización. Ejecutar las tareas con calidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias con la decisión tomada.
Preguntas para entrevista en relación a Competencia deseada	
Pregunta 1	Desarrolle un caso y bríndele varias opciones con la respuesta. Observe cuál es la escogida por el entrevistado.
Pregunta 2	Ha tomado una decisión importante recientemente. ¿Por qué tomó esa decisión? ¿Qué lo llevó a tomarla? ¿Cuáles fueron los factores claves?
Pregunta 3	Recuerde una situación en la que su grupo haya tenido que resolver un problema. ¿Cuál fue su nivel de participación? ¿Cómo le dieron solución al problema?
Pregunta 4	¿Considera que las decisiones que toma son asertivas? ¿Por qué?

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 39. Preguntas: Desarrollo de los Demás

Descripción de Competencias Desarrollo de los demás	Capacidad para motivar e incentivar el crecimiento de talento, utilizando las herramientas más adecuadas. Fomentando el crecimiento y desarrollo de habilidades, conocimientos y competencias de las personas en el equipo de trabajo.
Preguntas para entrevista en relación a Competencia deseada	
Pregunta 1	¿Qué entiende por desarrollo de las personas? Analice si el concepto brindado tiene características al establecido por la empresa.
Pregunta 2	¿Cómo ha ayudado a las personas que integran su equipo de trabajo?

Pregunta 3	¿Cómo identifica el talento que posee una persona y cómo le impulsa a desarrollarlo?
Pregunta 4	¿Qué métodos utiliza para desarrollar el talento en las personas?

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 40. Preguntas: Empowerment

Descripción de Competencias Empowerment	Capacidad para fijar objetivos y metas de desempeño claras y medibles. Delegando poder al equipo de trabajo, compartiendo las consecuencias de los resultados siendo negativas o positivas. Tomar acciones oportunas orientadas a mejorar y potenciar el talento de las personas.
Preguntas para entrevista en relación a Competencia deseada	
Pregunta 1	¿Cómo identifica las habilidades y competencias de las personas en su equipo de trabajo?
Pregunta 2	¿Qué habilidades posee una persona y usted toma en consideración para delegarle funciones que requieren mayor responsabilidad?
Pregunta 3	¿Cómo está compuesto su equipo de trabajo? ¿Qué responsabilidades posee cada uno? ¿Por qué las asignó de esa manera?
Pregunta 4	Ha tenido que incorporar al equipo de trabajo a un miembro de otro equipo. ¿Cómo le asignó responsabilidades? ¿Cómo reaccionaron las personas de su equipo? ¿Cómo usted actuó?

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 41. Preguntas: Liderazgo de Equipo

Descripción de Competencias Liderazgo de equipo	Capacidad para generar compromiso en las personas cumpliendo con éxito los objetivos de la organización. Conducción y desarrollo adecuado de las personas.
Preguntas para entrevista en relación a Competencia deseada	
Pregunta 1	Describa una situación en la que haya tenido que quedarse a cargo de un grupo de personas.
Pregunta 2	¿Cómo logró que respondieran a una tarea asignada siendo usted el que lideraba? De el ejemplo.
Pregunta 3	¿Cómo maneja a una persona que va en contra de su autoridad? ¿No está de acuerdo con su liderazgo?
Pregunta 4	¿Qué características debe poseer un líder? ¿Cuáles considera que usted posee?

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 42. Preguntas: Pensamiento Conceptual

Descripción de Competencias Pensamiento conceptual	Capacidad para identificar problemas, entender situaciones complejas analizando sus partes sistemáticamente sus implicaciones y relaciones causa-efecto con el fin de tomar acciones priorizando para conseguir la mejor solución.
--	--

Preguntas para entrevista en relación a Competencia deseada	
Pregunta 1	Cuándo se le presenta un problema ¿Cómo inicia resolviéndolo?
Pregunta 2	Desarrolle un caso y pida al entrevistado que lo resuelva. Estar atento si identifica los puntos claves.
Pregunta 3	Considera que posee un pensamiento inductivo. De un ejemplo.
Pregunta 4	De un ejemplo dónde haya utilizado su creatividad para resolver un problema. Se considera una persona creativa.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 43. Preguntas: Comunicación Eficaz

Descripción de Competencias	Capacidad para transmitir la información a otra persona o grupos de forma clara y precisa para alcanzar los objetivos establecidos por la organización. Capacidad para escuchar, entender siendo empático y tolerante con el otro.
Comunicación eficaz	
Preguntas para entrevista en relación a Competencia deseada	
Pregunta 1	¿En una conversación escucha primero y después actúa o es lo contrario?
Pregunta 2	En una reunión sino ha estado de acuerdo con lo expuesto ¿Cómo responde? De el ejemplo.
Pregunta 3	En una reunión alguien que no haya estado de acuerdo con usted y este se lo hizo saber ¿Cómo reaccionó? De el ejemplo.
Pregunta 4	Comente un caso en dónde lo expuesto por usted no haya sido entendido. ¿Cómo reaccionó? ¿Cómo hizo que entendieran?

Fuente: Elaboración Propia

Al estar definidas las competencias los filtros que se utilizará para la selección del pasante o los pasantes a la institución serán las siguientes:

- Video: El pasante realizará un video innovador y contará en 1 minuto por qué estaría interesado en ser parte de Davivienda, respondiendo preguntas como: ¿quién soy? ¿cuáles han sido mis mayores logros?
- Assesment Lego Serious Play: Se realizará una entrevista grupal donde se validarán si los entrevistados poseen las competencias descritas según el perfil. Esta metodología liberará la imaginación y creatividad a través de las manos y profundizarán en temas como comunicación, desarrollo de estrategias, dirección

de equipos. Se observarán conductas de adaptación y se obtendrá información inconsciente que nos facilita la toma de decisiones más eficientes por medio de construir-contar-reflexionar.

- Entrevista generalista y Entrevista Director: Se realizarán dos entrevistas por separado, una por parte del experto en el área de Talento Humano y una entrevista final con el Director del área. En este punto se utilizará las herramientas o formato de entrevista por competencias, el entrevistador realizará 4 preguntas por cada competencia a evaluar también observará y analizará si cumple con los comportamientos esperados de los que se tomará el Grado A y B para el puesto deseado que es el desarrollo del pasante en puesto gerencial y se tomará la descripción previamente establecida de la competencia.

c. Notificación: La forma en la que se notificará a los pasantes sobre la decisión tomada será la siguiente:

- Los candidatos que han sido descartados para informarles que no han sido seleccionados a través de un correo electrónico.
- Los candidatos seleccionados a través de un correo electrónico y a través de una llamada de parte del generalista y el Director dueño del reto estratégico.

El correo electrónico contendrá la siguiente información:

- Notificación de la selección
- Descripción de la experiencia: Se describirán los componentes con los que cuenta la pasantía del profesional.
- Inducción: Conocerá quién es la institución, qué hace y cómo hace las cosas.
- Inmersión: Estará en las diferentes áreas de la organización para tener una idea clara de cómo se hacen las cosas actualmente.

- Desarrollo de la pasantía: el desarrollo de la pasantía consta de 3 elementos fundamentales:
 - Asignación de objetivos y expectativas: el líder directo le entregará al pasante las expectativas durante el desarrollo de la pasantía, así como el desglose de las actividades asignadas.
 - Reuniones de seguimiento: De forma periódica el líder directo y el área de Talento Humano se reunirán con el pasante para dar seguimiento al proceso de aprendizaje.
 - Asignación de un mentor: Se le asignará a cada pasante un compañero que pueda ayudarlo y orientarlo durante todo el proceso.
 - Jornada de responsabilidad social: enriquecer la vida con integridad.
 - Valoración y Cierre: Escuchar cómo ha sido la experiencia con la pasantía desde el punto de vista de todas las áreas involucradas.
- d. Vinculación:** La vinculación se realizará a través de un contrato temporal de trabajo y por hora para los primeros 3 meses de pasantía.
- e. Inducción Líderes:** Temas implementados en la inducción:
- **Experiencia en línea**
 - Coaching y mentoring
 - **Experiencia presencial**
 - Coaching y mentoring

Es recomendable iniciar con tres Directores como Mentores a quienes asignarán tres o cuatro pasantes.

Se formarán a los Mentores de manera que construyan un plan de desarrollo y un esquema de relación que les permita orientar, formar, acompañar y retroalimentar al Pasante

para que sea capaz de asumir un reto de negocio que se le asignará al completar 6 meses de pasantía.

Para brindar una experiencia optima y el cumplimiento de los objetivos con la implementación del programa de pasantías es necesario preparar a los Mentores para llevar a cabo éste rol, brindando consejos, compartiendo su conocimiento y experiencias, usando un modelo de enseñanza-aprendizaje donde permita el auto descubrimiento con la dirección apropiada para generar resultados en corto plazo.

Este será un programa modular que se enfoque tanto en la persona como el método permitirá sentar bases sólidas para aprender y orientar. Seguirá el siguiente proceso:

- **Disposición y enfoque:** Abrir la mente a otras disponibilidades y a la disposición de aprender y orientar.
 - Objetivo: Reconocer la disposición individual, comprometerse con apertura al aprendizaje, a orientar y retroalimentar asertivamente.
 - Contenido:
 - Auto-reflexión: disposición y habilidades para formar y desarrollar.
 - Entender qué es y qué no es un mentor y su relación con el pasante.
 - Establecer el objetivo del Mentor.
 - Gestionar las relaciones del mentor con los involucrados en el proceso.
 - Superar las barreras del proceso del Mentor.
 - Duración:
 - Pre-trabajo: Auto-reflexión.

- Presencial: 2 horas
- **Método:** Establecer el relacionamiento, mentoría y planificación de acciones para el desarrollo.
 - Objetivo: Usar una estructura para orientar, generar aprendizaje y tener un método que facilite la retro-alimentación.
 - Contenido:
 - Identificar estilo del pasante, fortalezas y oportunidades.
 - Desarrollar plan de desarrollo.
 - Construir acuerdos de funcionamiento para el éxito de la mentoría.
 - Retroalimentar orientado al desarrollo.
 - Construir el networking necesario para el Mentor.
 - Duración:
 - Presencial: Sesión de 6 horas.
- **Seguimiento:** Acompañar, formar, retroalimentar para desarrollar como individuo y como equipo.
 - Objetivo:
 - Acompañar en práctica.
 - Establecer acciones o refuerzos.
 - Asegurar enfoque en el resultado y aprendizaje.
 - Contenido:
 - Establecer estructura reunión de seguimiento y rutinas para lecciones aprendidas, periodicidad y manejo del seguimiento.
 - Identificar avances: lo que ha funcionado, lo que no y por qué.
 - Resolver dudas.

- Hacer prácticas de retroalimentación y análisis.
- Validar próximos pasos.
- Duración:
 - Dos sesiones de 1 hora cada una. Mentores (se pueden incluir a los pasantes).

Las actividades que se desarrollarán durante el proceso de entrenamiento a los líderes será el siguiente:

- Pre-trabajo participantes con una duración de 10 minutos.
- 1 sesión presencial con una duración de 1 hora.
- 1 webinar seguimiento/acompañamiento con una duración de 1 hora.

f. Inducción al Pasante: El objetivo de la inducción es garantizar la adaptación del pasante a su nuevo espacio de aprendizaje. La inducción será desarrollada de la siguiente manera:

- **Experiencia Presencial (Día 1)**
 - Apertura y bienvenida: Sub Director Talento Humano
 - Presentación del Programa – acompañamiento de Talento Humano: Jefe de Aprendizaje y Desarrollo de Talento Humano/ Ejecutivo de Aprendizaje y Desarrollo de Talento Humano
 - Actividad de integración
 - Inducción corporativa (Grupo y Banco)
 - Responsabilidad Social
 - Productos Digitales (TDC Asistida-Daviturismo Web) – Innovación
 - Reglamento y código de conducta – código de vestimenta
 - Davivienda GO
- **Experiencia en Xplor@ (Día 2)**

- Código de Ética
- Herramientas G Suite
- Código Mi Casa
- Seguridad de la Información
- Seguridad Bancaria
- Beneficios
- PLA
- Gestión Integral de Riesgos
- Otros
 - Mis finanzas en casa

g. Inmersión: El objetivo de la inducción es garantizar un conocimiento integral básico de todas las áreas de la organización.

- **Dirección de Banca Personal:**
 - Productos: Gerencia de Productos
 - Inteligencia del Negocio
 - Estrategia
 - Negocios
 - Entrevista con la dirección
- **Dirección de Banca Empresarial:**
 - Productos
 - Inteligencia del Negocio
 - Negocios: Asignación a 1 ejecutivo de cuenta
 - Entrevista con la dirección
- **Gerencia de Mercadeo**
 - Marca

- Campañas
- Estrategia
- **Dirección de Riesgos**
 - Interacción del área de riesgos con las áreas del negocio.
- **Dirección de TDC:**
 - Productos – Gerencia de productos
 - Inteligencia del Negocio
 - Negocios: canales de venta
 - Entrevista con la dirección
- **Dirección de Operaciones:**
 - Manejo de las operaciones
 - Tecnología
 - Transformación del Negocio e Innovación
 - Entrevista con la Dirección
- **Sub Dirección Gestión Integral de Riesgos**
 - Tipos de Riesgos y Prevención
- **Dirección de Finanzas:**
 - Resultados del Banco
 - Inversiones
- **Presidencia Ejecutiva:**
 - Entrevista con la Presidencia

h. Desarrollo de la Pasantía: El desarrollo de la pasantía se realizará de acuerdo al programa de entrenamiento y el Director (Mentor) indicará: Objetivos (SMART) y expectativas del director, detalle del reto estratégico y el desglose del Programa de Entrenamiento.

- Jornadas de Responsabilidad Social: El número de pasantías que cumplirá cada pasante serán de 4 jornadas. Esas jornadas podrán ser en Cultivarte o en cualquiera de las actividades desarrolladas por el área de Sustentabilidad Corporativa y el líder directo es responsable junto con el área de aprendizaje y desarrollo de dar seguimiento a las actividades.
- i. Valoración y Cierre:** En esta etapa se esperará retroalimentación de parte del pasante en cuanto a lo provechoso que fue su pasantía, si le permitió desarrollarse y sí consideraría trabajar para Davivienda en un futuro cercano.

También se esperará retroalimentación de parte del líder directo sobre las competencias, habilidades y conocimientos, su recomendación para vincularlo con Davivienda. ¿En qué otras áreas se podría desarrollar el pasante?

Posterior a la realización de la pasantía se considerarán 2 opciones:

- Vinculación, en caso de existir una vacante disponible donde el pasante puede desempeñarse.
 - Pasante ingresa a base de datos para ser contratado en futuras plazas vacantes.
- 3. Seguimiento y Evaluación:** Las pasantías tienen como objetivo, entre otros, evaluar las competencias profesionales adquiridas por el pasante; por tanto, debe entenderse el proceso orientado a conseguir suficientes evidencias de realizaciones y resultados profesionales, a través de las capacidades, habilidades y actividades puestas en ejecución y deberán facilitar una evaluación de las capacidades desarrolladas por el pasante. El proceso de evaluación consta de las siguientes partes: (Competencias Blandas, Competencias Técnicas).

- Evaluación de las capacidades desarrolladas por el pasante, la habilidad para el trabajo y la actitud de enfrentarse y adaptarse a los problemas que se presentan en la empresa, es decir, el ajuste personal del pasante. 20%
- Evaluación del desempeño del pasante, será realizada por el tutor o supervisor de la empresa o por el Comité evaluador de los Planes de Negocios o Proyecto de Aprendizaje en Servicio, de acuerdo con la modalidad de pasantía seleccionada, a través de la cual, la persona que acompaña el proceso de aprendizaje en la empresa o el Comité evaluador evaluarán las competencias, actitudes y valores puestos en práctica durante la etapa de pasantía. 70%
- Evaluación del técnico acompañante se refiere al proceso que realizará el técnico acompañante del pasante, a través del cual valorará su puntualidad, disciplina, presentación, actitud de colaboración entre otras. 10%
- La evaluación global de la eficacia y eficiencia del proceso formativo en general. Realmente es un buen indicador del grado de adecuación o desviación del diseño educativo a la realidad que demanda la empresa, y de los perfiles que se forman.

4. Retroalimentación Mejora: En la etapa de retroalimentación se evaluarán indicadores de desempeño del programa de pasantías para revisar las actividades del proceso que funcionaron y las que no funcionaron, ajustando así las actividades para la planificación del siguiente año.

- **Indicadores de Desempeño:** Se establecerán indicadores para evaluar el desempeño del programa:
 - Tiempo promedio de colocación de practicantes en las áreas designadas: el objetivo de medir el tiempo de selección de practicantes, es encontrar

oportunidades de mejora en los procesos de reclutamiento y comunicación hacia las universidades y los estudiantes.

- Objetivos y actividades desarrolladas: objetivos alcanzados y actividades realizadas / objetivos y actividades propuestas.
 - Satisfacción de las áreas: Número de áreas satisfechas / número total de áreas usuarias.
 - Satisfacción de las áreas: Áreas dispuestas a tener más practicantes / total de áreas participantes
 - Satisfacción de los estudiantes: Estudiantes satisfechos con el proceso / Total de estudiantes en práctica
 - Estudiantes contratados: Número de estudiantes contratados / Número total de estudiantes en práctica.
 - Estudiantes recomendados: Número de estudiantes recomendados / Número total de estudiantes en práctica
 - Estudiantes dispuestos a trabajar en Davivienda: Número de estudiantes dispuestos a trabajar para Davivienda / Número total de estudiantes en práctica.
- Planes de Acción: Cuando se obtengan los resultados de los indicadores de satisfacción, las áreas de Talento Humano analizarán los datos para tomar acciones de acuerdo a los hallazgos encontrados considerando los siguientes aspectos:
- Hallazgo: Situación encontrada a raíz de las valoraciones y los indicadores de desempeño
 - Objetivo: Fin que desea alcanzarse a raíz del hallazgo

- Actividades: Detalle de actividades que se realizarán para mejorar el hallazgo encontrado.
- Responsables: Responsables para cada actividad
- Fecha: Tiempo límite para la realización de las actividades.

4.4.5. Presupuesto

Tabla 44. Presupuesto

Descripción	Mensual	Anual	Total 4 Pasantes
Remuneración del Pasante			
Salario base	20,000.00	240,000.00	960,000.00
4% compensación no habitual	800.00	9,600.00	38,400.00
Cuota patronal INFOP (1%)	200.00	2,400.00	9,600.00
Cuota patronal RAP (4%)	368.25	4,418.97	17,675.87
Cuota Patronal IHSS (7%)	621.76	7,461.13	29,844.53
Décimo tercer mes (16%)		1,600.00	6,400.00
Décimo cuarto mes (16%)		3,200.00	12,800.00
Mes de salario al finalizar el contrato		20,000.00	80,000.00
Sub Total		288,680.10	1,154,720.39
Programa de Mentorías			
Desarrollo del Programa		25,000.00	100,000.00
Viáticos y hospedaje		45,000.00	45,000.00
Sub Total		70,000.00	145,000.00
Total		358,680.10	1,299,720.39

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- Los procesos de talento humano que intervienen en el desarrollo de un programa de pasantías son los procesos de reclutamiento, selección, vinculación, inducción, formación y seguimiento.
- Las etapas del proceso de selección por competencias son la descripción de competencias deseadas por la organización, desarrollo de preguntas para entrevistas según la competencia a identificar, la descripción de comportamientos según el grado esperado y el desarrollo de los filtros para la selección del candidato. Al iniciar con la etapa es importante definir el perfil del puesto en relación a las competencias deseadas. El proceso de selección por competencias permite establecer lineamientos claros para la selección de candidatos para el programa de pasantías, ya que al identificar las competencias requeridas y el grado necesario del pasante según el reto estratégico se puede realizar mecanismos de selección que permitan ser objetivos en la elección de un candidato
- Los recursos económicos necesarios para la implementación de un programa de pasantías ascienden a L.1,299,720.39, dentro de los cuales se incluye la remuneración para el pasante, parte patronal del seguro social y el rap, y formación en mentorías para líderes.
- El diseño del plan de formación para el desarrollo y crecimiento de los profesionales en el programa de pasantías incluye los siguientes elementos:
 - Levantamiento de las necesidades de formación en relación al reto estratégico identificado y las brechas encontradas en la entrevista por competencias
 - Diseño de las actividades formativas en relación a las competencias esperadas

- Desarrollo de la pasantía que incluye los siguientes elementos: inducción para el conocimiento de la cultura de la empresa, inmersión para dar un contexto amplio sobre el negocio y su operativa, actividades en diferentes áreas, asignación de retos y el desarrollo de un proyecto
- Seguimiento y evaluación al cumplimiento del plan de entrenamiento y desempeño del pasante.
- Retroalimentación sobre el programa de acuerdo a indicadores establecidos y elaboración de planes de acción para mejorar el proceso para el pasante y los resultados para la empresa.

5.2.Recomendaciones

- Diseñar un plan de carrera para ser aplicado posterior al programa de pasantías para continuar con el desarrollo de competencias de los profesionales.
- Construir una política que identifique todos los procesos de talento humano y los responsables en la ejecución del programa de pasantías.
- Se recomienda realizar selección por competencias ya que permitirá observar e identificar en el pasante a contratar las habilidades que posee. Es importante que las gerencias y los directivos se reúnan y definan las competencias que desean medir y agregar a las competencias genéricas propuestas
- Se recomienda que el primer piloto para el programa de pasantías no sea evaluado periódicamente y no hasta el final del programa, esto permitirá hacer los ajustes necesarios durante la ruta de aprendizaje.

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta



Encuesta sobre Programa de Pasantías

Somos estudiantes del proyecto de graduación de la Maestría en Dirección Empresarial del área de Postgrado de UNITEC y estamos realizando una investigación sobre la implementación de un programa de pasantías que apoye la colocación de jóvenes en plazas gerenciales en Banco Davivienda Honduras.

Le agradecemos se tome unos minutos para completar esta pequeña encuesta que tiene como objetivo identificar su disposición a participar en este programa de pasantías que permita su crecimiento y desarrollo profesional orientado a formar sus competencias para asumir un cargo gerencial en una institución del sector bancario. Las respuestas serán confidenciales y anónimas.

Muchas gracias por su colaboración.

Instrucciones: Seleccione la respuesta que considere según las preguntas que a continuación se le presenten:

1. ¿Es estudiante de pregrado?
 - a. Si
 - b. No

2. ¿Cuánto tiempo le falta para graduarse?
 - a. Menos de 1 año
 - b. 1 año
 - c. Entre 1 y 2 años

- d. Más de 2 años
3. ¿Estaría dispuesto a participar en un programa de pasantías que le permita formarse para asumir un cargo gerencial en una institución bancaria?
- a. Si
 - b. No
4. ¿Cuál es el factor principal por el que le gustaría formar parte de un programa de pasantías en una institución bancaria?
- a. Remuneración
 - b. Desarrollo de competencias laborales
 - c. Oportunidad de vinculación laboral
 - d. Experiencia Laboral
 - e. Otra
5. ¿Cuánto tiempo le gustaría que durara su proceso de formación a través del programa de pasantías?
- a. 6 meses
 - b. 1 año
 - c. 1 año y medio
 - d. 2 años
6. ¿Qué elemento considera más valioso para su formación profesional?
- a. Rotación en diferentes áreas
 - b. Asignación de retos estratégicos
 - c. Recibir mentoría para su desarrollo
 - d. Compartir experiencias con altos directivos
 - e. Otra
7. ¿Cuánto espera recibir de remuneración por participar en el programa de pasantías?

- a. Entre 10,000.00 y 15,000.00 lempiras
 - b. Entre 15,000.01 y 20,000.00 lempiras
 - c. Entre L. 20,000.01 y 25,000.00 lempiras
 - d. Más de 25,000.00 lempiras
8. ¿Por qué medio le gustaría recibir información sobre los programas de pasantías?
- a. Redes Sociales
 - b. Página web de las instituciones bancarias
 - c. Ferias en Universidades
 - d. Anuncios en TV
 - e. Periódico
 - f. Otra
9. ¿Cuál es su índice académico?
- a. 90% a 100%
 - b. 80% a 89%
 - c. Menos de 80%
10. ¿En qué universidad estudia?
- a. UNAH
 - b. UPNFM
 - c. UNITEC
 - d. CEUTEC
 - e. UTH
 - f. Metropolitana
 - g. UJCV
 - h. Otra

¡Muchas Gracias por su colaboración!

Anexo 2. Cuestionario para Entrevista



Cuestionario para Entrevista

Somos estudiantes del proyecto de graduación de la Maestría en Dirección Empresarial del área de Postgrado de UNITEC y estamos realizando una investigación sobre la implementación de un programa de pasantías que apoye la colocación de jóvenes en plazas gerenciales en Banco Davivienda Honduras.

Le agradecemos se tome unos minutos para responder las siguientes preguntas que tienen como objetivo identificar los procesos de talento humano y cómo estos pueden apoyar el desarrollo del programa de pasantías. Las respuestas serán confidenciales y anónimas.

Muchas gracias por su colaboración.

1. ¿Cuántas rotaciones anuales se dan en cargos gerenciales?
2. ¿Cuántas de estas son cubiertas por personal interno?
3. ¿Cuál es el principal factor que los lleva a considerar fuentes externas para cubrir una posición gerencial?
4. ¿Cuál es el proceso de reclutamiento y selección establecido en la empresa para contratar a una persona en un cargo gerencial?
5. ¿Cuáles son las competencias genéricas que debe poseer un candidato para asumir un puesto gerencial?
6. ¿Qué nivel y qué tipo de experiencia requiere que tenga un candidato para asumir un cargo gerencial?

7. ¿Tienen algún programa de formación que cierre las brechas en competencias laborales que tiene un nuevo gerente?
8. ¿La organización cuenta con un modelo de formación de líderes?
9. ¿Por qué la empresa no contrata jóvenes para asumir cargos gerenciales?
10. ¿Cómo aportaría un programa de pasantías a los procesos de Talento Humano y a la Organización en general?

Anexo 3. Cuestionario para Focus Group



Cuestionario para Focus Group

Somos estudiantes del proyecto de graduación de la Maestría en Dirección Empresarial del área de Postgrado de UNITEC y estamos realizando una investigación sobre la implementación de un programa de pasantías que apoye la colocación de jóvenes en plazas gerenciales en Banco Davivienda Honduras.

Le agradecemos se tome unos minutos para responder las siguientes preguntas que tienen como objetivo identificar los elementos fundamentales en el desarrollo de un candidato para un cargo gerencial.

Muchas gracias por su colaboración.

1. ¿Cómo se sintió cuando asumió por primera vez el cargo de gerente?
2. ¿Cuáles son los principales retos que se le presentaron al asumir el cargo de gerente?
3. ¿Recibió alguna formación orientada a su rol como líder antes de asumir un cargo gerencial?
4. ¿Cuáles son las competencias que considera que le han ayudado a tener éxito en su rol como gerente?
5. ¿Qué elementos se deben considerar en la formación de nuevos gerentes?
6. ¿Qué experiencias previas debe tener una persona para asumir un cargo gerencial?
7. ¿Considera alcanzable y factible implementar un programa de pasantías para ocupar las próximas vacantes gerenciales en la organización?

Anexo 4. Cronograma de actividades

ACTIVIDAD	OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Propuesta de Investigación												
Planteamiento de Investigación												
Marco Teórico												
Metodología de Investigación												
Instrumentos												
Resultados de la Investigación												
Análisis (Propuesta de Mejora), Conclusiones y Recomendaciones												
Presentación												

BIBLIORAFÍA

Aguilar, S. (2005). Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud. *Salud en Tabasco*.

Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Granica.

Banco Económico. (2018). *Banco Económico*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2018, de <https://www.baneco.com.bo/institucional/trabaja-con-nosotros/programa-para-jovenes.html>

Banco Mundial. (2017). *Banco Mundial*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2018, de <https://datos.bancomundial.org/indicador/SL.UEM.1524.ZS>

BCIE. (2018). *Banco Centroamericano de Integración Económica*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2018, de <http://www.bcie.org/acerca-del-bcie/carreras/programa-de-jovenes-profesionales/>

CEPAL. (Agosto de 2018). *Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL*. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/sedes-y-oficinas/cepal-washington-dc/pasantias>

Ceutec. (2018). *Ceutec*. Recuperado el 07 de Diciembre de 2018, de <http://www.ceutec.hn/>

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México D.F.: MacGraw-Hill.

Dewey, J. (1967). *Experiencia y Educación*. Buenos Aires: Losada.

ELI. (Septiembre de 2018). *Voluntarios Internacionales*. Obtenido de <https://www.voluntariosinternacionales.org/pasantias-china>

Gamboa, C. (2015). *Liderar y Gerenciar, Complementos en la formación de Equipos Altamente Productivos*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.

- Guerrero, C., Valverde, M., & Gorjup, M. (2013). Un análisis de la gestión por competencias en la empresa española. De la teoría a la práctica. *Contaduría y Administración*, 251-288.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGrawHill.
- INE. (Junio de 2016). *Instituto Nacional de Estadística*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2018, de <http://www.ine.gob.hn/index.php/25-publicaciones-ine/94-desempleo>
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated Learning. Legitimate peripheral participation*. Cambridge: University of Cambridge Press.
- Mitnik, F., & Coria, A. (s.f.). Una perspectiva histórica de la capacitación laboral. 143-163.
- OIT. (2017). *Organización Internacional del Trabajo*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2018, de https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS_555891/lang-es/index.htm
- Organización Panamericana de la Salud. (05 de Noviembre de 2018). *OPS*. Obtenido de https://www.paho.org/hon/index.php?option=com_content&view=article&id=26:empleo-ops-honduras&Itemid=138
- PNUD. (2018). *Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2018, de <http://www.hn.undp.org/content/honduras/es/home/jobs.html>
- Poder Legislativo. (15 de Febrero de 1999). Ley para el Desarrollo de la Educación Alternativa No Formal. *La Gaceta*.
- Poder Legislativo de Honduras. (31 de Marzo de 2014). Ley de Empleo por Hora. *La Gaceta*, págs. 33,393.

- Rueda, A. (2014). Las Prácticas Profesionales y las Pasantías desde la Legislación Comparada. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, 111-132.
- Ruiz, G. (2013). La teoría de la experiencia de John Dewey: significación histórica y vigencia en el debate teórico contemporáneo. *Foro de Educación*, 103-124.
- Secretaría de Trabajo y Seguridad Social Honduras. (2009). *Código del Trabajo de Honduras*. Tegucigalpa: Editores Darlan Esteban Matute López y Giovanni Rodríguez Mejía.
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at work, models for superior performance*. Nueva York: John While & Sons.
- UJCV. (2018). *Universidad José Cecilio del Valle*. Recuperado el 07 de 12 de 2018, de <https://ujcv.edu.hn/>
- UMH. (2018). *Universidad Metropolitana de Honduras*. Recuperado el 07 de 12 de 2018, de <https://www.unimetro.edu.hn/contactenos>
- UNAH. (07 de 12 de 2018). *Universidad Nacional Autónoma de Honduras*. Obtenido de <https://www.unah.edu.hn/>
- UNICAH. (2018). *Universidad Católica de Honduras*. Recuperado el 07 de 12 de 2018, de <https://www.unicah.edu/#1>
- Unión Europea. (Septiembre de 2018). *Unión Europea*. Obtenido de https://europa.eu/european-union/index_es
- UNITEC. (2018). *Universidad Tecnológica Centroamericana*. Recuperado el 07 de 12 de 2018, de <http://www.unitec.edu/>
- Universia. (09 de Agosto de 2013). *Fundación Universia*. Recuperado el 11 de Diciembre de 2018, de

<http://noticias.universia.com.ar/empleo/noticia/2013/08/09/1041724/conseguir-puesto-gerencial-habiendo-recien-egresado-universidad.html>

Universidad Tecnológica de Honduras. (5 de Noviembre de 2018). *UTH*. Obtenido de <https://uth.hn/programadepasantias/>

UPNFM. (2017). *Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán*. Recuperado el 07 de 12 de 2018, de <https://www.upnfm.edu.hn/>