



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**“INICIATIVA DE PROFESIONALIZACIÓN DEL TALENTO
HUMANO DE BANCO POPULAR”**

SUSTENTADO POR

THANIA PALACIOS PADILLA

ZOILA FERRARY MARTINEZ

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

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

ENERO, 2017

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

**FACULTAD DE POSTGRADO
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

RECTOR

MARLON BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JOSÉ ARNALDO SERMEÑO LIMA

**“PROYECTO INICIATIVA DE PROFESIONALIZACIÓN DEL
TALENTO HUMANO DE BANCO POPULAR”**

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

**ASESOR METODOLÓGICO
CARLOS ZELAYA OVIEDO**

**ASESOR TEMÁTICO
DIEGO MONCAYO MIÑO**

**MIEMBROS DE LA TERNA:
HÉCTOR CÁRCAMO
CESAR SUAZO**



FACULTAD DE POSTGRADO

“PROYECTO INICIATIVA DE PROFESIONALIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO DE BANCO POPULAR”

AUTORAS

Thania Yamileth Palacios Padilla

Zoila Rosario Ferrary Martínez

Resumen

La falta de desarrollo personal y profesional de los profesionales de nuestro País, se vuelve una limitante para otorgar a las empresas e instituciones un desempeño laboral eficiente de las responsabilidades y funciones realizadas. Debido a ello ha provocado que el rendimiento laboral de los profesionales en sus puestos de trabajo resulte bajo y con poca satisfacción para las empresas e instituciones que han depositado su confianza en el manejo de la operatividad empresarial. En ese sentido, son muchas las instituciones que actualmente reconocen que el talento humano es el medio esencial para el alcance de las metas y objetivos organizacionales y asimismo garantizar la satisfacción de los clientes y su entorno, a través de un proceso de mejora en los conocimientos del personal. La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto para determinar la factibilidad de implementar un programa de profesionalización orientado a la transmisión de conocimientos requeridos y esenciales para el funcionamiento laboral de Banco Popular.

Palabras clave: Desarrollo personal, desarrollo profesional, motivación, profesionalización y talento humano.



FACULTAD DE POSTGRADO

“PROYECTO INICIATIVA DE PROFESIONALIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO DE BANCO POPULAR”

AUTHORS

Thania Yamileth Palacios Padilla

Zoila Rosario Ferrary Martínez

Abstract

The lack of personal and professional development of the professionals of our country, becomes a limitation to give companies and institutions an efficient work performance of the responsibilities and functions performed. Due to this the cause, has caused that the work performance of the professionals in their jobs is low and with little satisfaction for the companies and institutions that have placed their trust in the management of the business operation. In this sense, many institutions now recognize that human talent is the essential means to achieve organizational goals and objectives and ensure the satisfaction of customers and their environment through a process of improvement in knowledge of the staff. The research was developed under a mixed approach to determine the feasibility of implementing a professionalization program aimed at the transmission of knowledge required and essential for the working operation of Banco Popular.

Keywords: Human talent, motivation, personal development, professional development and professionalization

DEDICATORIA

A nuestra familia, quienes nos han apoyado a lo largo de nuestra carrera profesional de maestría, brindándonos apoyo para alcanzar un nuevo logro, que nos permitirá servir de una mejor forma a nuestra patria Honduras.

AGRADECIMIENTO

A nuestro Padre Celestial, por la sabiduría y oportunidad que nos ha regalado de poder crecer a nivel personal y profesional en estos dos años de estudio.

A nuestras amistades, por todo el apoyo y acompañamiento brindado en los diferentes momentos, facilitándonos sus experiencias y conocimientos en los diferentes ámbitos.

A nuestros asesores metodológico y temático, por la dirección y dedicación de tiempo, facilitándonos la oportuna revisión para el desarrollo de la tesis de maestría.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
1.1. INTRODUCCIÓN	7
1.2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	8
1.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	9
1.3.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA	9
1.3.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	9
1.3.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	9
1.4. OBJETIVOS	10
1.4.1. GENERAL.....	10
1.4.2. ESPECIFICOS.....	10
1.5. JUSTIFICACIÓN	11
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	13
2.1. ANÁLISIS DE SITUACIÓN ACTUAL	13
2.1.1. ANÁLISIS MACRO ENTORNO	13
2.1.2. ANÁLISIS MICRO ENTORNO.....	15
2.1.3. ANÁLISIS INTERNO	18
2.2. TEORÍAS.....	18
2.2.1. TEORÍAS DE SUSTENTO.....	18
2.2.2. CONCEPTUALIZACIONES.....	19
2.2.3. MARCO JURÍDICO	20
2.3. METODOLOGÍAS APLICADAS	21
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	22

3.1.	CONGRUENCIA METODOLÓGICA	22
	3.1.2. DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES	23
	3.1.3. VARIABLES DE ESTUDIO.....	23
3.2.	ENFOQUE Y MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	24
3.3.	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	24
3.4.	POBLACIÓN.....	25
3.5.	MUESTRA.....	25
3.6.	UNIDAD DE ANÁLISIS	26
3.7.	UNIDAD DE RESPUESTA	26
3.8.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS	26
	3.8.1. TÉCNICAS.....	26
	3.8.1.1. ENCUESTA	26
	3.8.1.2. ENTREVISTA.....	27
3.9.	FUENTES DE INVESTIGACIÓN.....	27
	3.8.2. FUENTES PRIMARIAS.....	27
	3.8.3. FUENTES SECUNDARIAS.....	27
	CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	29
4.1.	RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA.....	29
	4.1.1. ANÁLISIS GENERAL DE LA ENCUESTA.....	37
4.2.	RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA	38
4.3.	DIAGRAMA ISHIKAWA	39
4.4.	PROPUESTA.....	41
	4.4.1. PROGRAMA DE PROFESIONALIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO DE BANCO POPULAR	41
	4.4.2. INTRODUCCIÓN	41

4.4.3. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.....	41
4.4.3.1 ESTRUCTURACIÓN DEL PROGRAMA.....	41
4.4.3.2 SOCIALIZACIÓN DEL PROGRAMA DE PROFESIONALIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO	41
4.4.3.3 EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE PROFESIONALIZACIÓN	41
4.4.3.4 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PROGRAMA	41
4.4.4. PRESUPUESTO.....	41
4.4.5. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN	41
4.4.2. INTRODUCCIÓN.....	41
4.4.3. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA	42
4.4.3.1. ESTRUCTURACIÓN DEL PROGRAMA.....	42
4.4.3.2. SOCIALIZACIÓN DEL PROGRAMA DE PROFESIONALIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO	48
4.4.3.3. EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE PROFESIONALIZACIÓN	48
4.4.3.4. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PROGRAMA	49
4.4.4. PRESUPUESTO.....	50
4.4.5. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN	53
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	45
5.1. CONCLUSIONES	45
5.2. RECOMENDACIONES.....	46
BIBLIOGRAFÍA.....	47
ANEXOS	49
Anexo 1.....	49
Anexo 2.....	50

Anexo 3	51
Anexo 4	51
Anexo 5	52

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Figura 1. Metodologías Aplicadas	21
Figura 2. Esquema Operacional de Variables	23
Figura 3. Variables de Estudio	23
Figura 4. Diseño de Investigación	24
Figura 5. Género de Ejecutivos de Banco Popular	30
Figura 6. Edad de Ejecutivos de Banco Popular	31
Figura 7. Antigüedad Laboral de Personal Ejecutivo de Banco Popular	32
Figura 8. Nivel Académico del Personal Ejecutivos de Banco Popular	33
Figura 9. Tipos de Capacitación Requerida en Banco Popular	34
Figura 10. Nivel de Capacitación Requerida en Banco Popular	36
Figura 11. Metodologías de Capacitación Requerida en Banco Popular	37
Figura 12. Diagrama Ishikawa – Propuesta de Proyecto	40
Figura 13. Niveles del Programa de Profesionalización	43
Figura 14. Estructuración del Programa de Profesionalización	44
Figura 15. Mapa de Ubicación de la Oficina Principal de Banco Popular	46
Figura 16. Instalaciones de Banco Popular	46
Figura 17. Plan de Carrera del Programa del Programa de Profesionalización	49

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Incidencia de la capacitación en las firmas de ALC – Macro Entorno.....	14
Tabla 2. Incidencia de la capacitación en las firmas de ALC – Micro Entorno.....	15
Tabla 3. Características de los establecimientos según la práctica de capacitación	16
Tabla 4. Matriz Metodológica	22
Tabla 5. Género de Ejecutivos de Banco Popular	30
Tabla 6. Rango de Edad de Ejecutivos de Banco Popular	31
Tabla 7. Antigüedad Laboral del Personal Ejecutivo de Banco Popular	32
Tabla 8. Nivel Académico del Personal Ejecutivo de Banco Popular	33
Tabla 9. Tipos de Capacitación Requerida Banco Popular	34
Tabla 10. Nivel de Capacitación Requerida Banco Popular	35
Tabla 11. Metodología de Capacitación Requerida Banco Popular.....	36
Tabla 12. Detalle de Gastos para el Programa de Profesionalización.....	51
Tabla 13. Presupuesto Programa de Profesionalización	52
Tabla 14. Cronograma de Actividades del Programa de Profesionalización	44

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se desarrollaron las bases fundamentales para la realización de la investigación, como la explicación de la problemática que actualmente presenta Banco Popular, plasmado a través de los antecedentes del problema, la definición y enunciado del problema, las preguntas de investigación que fueron respondidas con los resultados obtenidos, los objetivos orientados a resolver la problemática de la institución y la justificación que sustenta el por qué se desarrolló la investigación sobre la profesionalización del talento humano en Banco Popular.

1.1. INTRODUCCIÓN

En Honduras el rubro de las microfinanzas es un importante segmento de desarrollo económico del país, ya que genera diversas fuentes de trabajo para las diferentes familias hondureñas. Debido a ello, las instituciones orientadas a las microfinanzas deben ofrecer una atención personalizada y orientada a satisfacer las necesidades de la población hondureña, lo cual se podrá lograr únicamente con un talento humano altamente calificado, con conocimientos, competencias y habilidades para ejecutar eficientemente las funciones y responsabilidades a su cargo.

En el año 2004 la Fundación José María Covelo adquirió la Licencia de Asociación de Ahorro y Crédito Metropolitana y cambia su nombre a Popular Asociación de Ahorro y Préstamo, para el año 2006 la Fundación Covelo y Popular planeó consolidarse en un Banco especializado en Micro Finanzas, adquiriendo en el 2007 la Licencia Bancaria correspondiente.

El 28 de julio de 2011 la fundación cambia su imagen y marca a BANCO POPULAR, vendiendo en el año 2010 su participación accionaría al resto de los accionistas internacionales. La institución abre sus puertas el 25 de enero de 2008 como Banco Popular Covelo con la participación accionaria de IFC, BIO, FMO, BCIE, y Accion Investments. El 8 de abril de 2016 se realizó el lanzamiento de la nueva imagen y mejor servicio siendo este Banco Popular S.A.

Banco Popular al ser una institución especializada en las microfinanzas tiene como iniciativa desarrollar un proyecto de profesionalización del talento humano, a raíz del bajo desempeño laboral que presenta el personal de dicha institución en las áreas esenciales para la operatividad eficiente del banco, en virtud que las deficiencias de conocimientos han afectado directamente en la satisfacción de los clientes de Banco Popular.

En virtud de lo anterior, se realizó un análisis cualitativo que permitió generar información a la administración del banco para la implementación de un programa de profesionalización del talento humano, siendo facilitado por personal interno, calificado de acuerdo al nivel educativo y experiencia laboral. El programa de profesionalización se formó con una estructura a nivel de perfiles de carrera, catedráticos y estudiantes, asegurando el desarrollo profesional y personal del talento humano de la institución.

1.2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Aumentar el desarrollo profesional y personal del talento humano en las empresas e instituciones en Honduras, es una necesidad que cada vez se hace más indispensable, debido a la falta de profesionalización que presenta su talento humano en la realización de sus responsabilidades y obligaciones laborales diarias.

Actualmente nos encontramos en una sociedad en la cual lo único constante es el cambio y las transformaciones tecnológicas, debido a ello el desarrollo personal y profesional se ha vuelto imprescindible para lograr el alcance de los objetivos organizacionales de las empresas. En ese sentido contar con un talento humano de mente abierta hacia el cambio, es sinónimo de éxito ya que genera la oportunidad de realizar una mejora continua de los procesos o conductas que deben ser adoptadas por el personal para garantizar un desempeño laboral eficiente.

Un factor de éxito de las organizaciones es su capacidad para cambiar de manera apropiada, esto es no solo poder responder a las exigencias de nuevas tecnologías o estructuras más livianas, sino tener la posibilidad de replantearse elementos profundos como valores, comportamientos, cultura y métodos de operación, manteniendo una actitud de renovación y aprendizaje permanente, es decir, se asocia el cambio con transformaciones culturales profundas. (Calderón Hernández, Otros, 2010)

1.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

En Banco Popular se realizó un análisis del desempeño laboral, obteniendo como resultado la necesidad de fortalecimiento del programa de profesionalización ya que el personal del banco requiere mayor conocimiento en el funcionamiento de la gestión financiera, comercial y operativa, debido a que el impacto de estas debilidades afecta de forma directa en la satisfacción de los clientes. Banco Popular cuenta con un programa de capacitaciones para sus colaboradores, sin embargo, este no cumple con los requerimientos necesarios para satisfacer las necesidades de conocimientos requeridos, en virtud que su enfoque es a corto plazo y no a la mejora continua de los procesos.

Lo anterior generó una iniciativa para la elaboración de un programa de profesionalización, que facilite la transferencia de conocimientos necesarios, enriqueciendo las habilidades y competencias del talento humano de Banco Popular.

1.3.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La falta de una iniciativa de profesionalización, que favorezca el desarrollo de habilidades, afecta el crecimiento y satisfacción del talento humano, así mismo la rentabilidad de Banco Popular. ¿Qué tan factible sería la implementación y ejecución de un programa de profesionalización del talento humano de Banco Popular?

1.3.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Para evaluar el siguiente tema de investigación se efectúa las siguientes preguntas:

- a. ¿Cuál son las necesidades de profesionalización que requieren los colaboradores de Banco Popular?
- b. ¿Qué metodologías de aprendizaje resultarían ser las más adecuadas para garantizar la efectiva transferencia de conocimientos?

- c. ¿Cómo se podría lograr la inclusión y participación de todo el personal de la Institución en el desarrollo del programa de profesionalización?
- d. ¿Cuál sería la propuesta para lograr la profesionalización del talento humano de Banco Popular?
- e. ¿Cómo se podría medir de manera objetiva y efectiva el conocimiento adquirido, una vez ejecutado el programa de profesionalización?

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. GENERAL

Fortalecer la formación personal y profesional del talento humano de Banco Popular, a través de un programa de profesionalización, que permita mejorar los conocimientos y competencias requeridas, para facilitar el logro de los objetivos estratégicos de la institución.

1.4.2. ESPECIFICOS

- a. Identificar las necesidades de profesionalización requeridas por los colaboradores de Banco Popular.
- b. Determinar las metodologías de aprendizaje que se deberán aplicar, para asegurar la eficiencia en la transferencia de conocimientos, que se desarrollarán mediante el programa de profesionalización.
- c. Definir un plan de socialización que promueva la inclusión y participación de todo el personal para la ejecución del programa de profesionalización.
- d. Proponer un programa de profesionalización incluyéndolos enfoques que garanticen la eficiencia en el desempeño laboral del talento humano de la institución.
- e. Asegurar una evaluación objetiva y efectiva de los conocimientos adquiridos a través de las diferentes metodologías de enseñanza aplicadas en el programa.

1.5. JUSTIFICACIÓN

Las empresas e instituciones en Honduras deben emplear métodos que permitan medir desempeño laboral de sus colaboradores, con la finalidad de conocer la eficiencia con la que su personal desarrolla las funciones y responsabilidades delegadas a ellos. En ese sentido y de acuerdo a los resultados obtenidos se conocerán las áreas de conocimiento en las cuales el talento humano presenta debilidades tanto en la formación personal como profesional del empleado. Asimismo, dichas debilidades producen consecuencias tales como: bajo rendimiento laboral, insatisfacción del personal y asimismo de los clientes de la empresa, perjudicando la rentabilidad de la institución.

La mayor parte de las empresas en Honduras cuenta con un programa de capacitaciones que permite transferir los conocimientos requeridos, para que su talento humano pueda ejecutar de forma eficiente sus obligaciones y responsabilidades. Sin embargo, estos programas de capacitación no satisfacen a totalidad las necesidades de conocimientos, ni son orientados al desarrollo de habilidades y competencias de los colaboradores, ya que muchas instituciones no consideran necesario invertir en el desarrollo de su talento humano.

En virtud de lo anterior, consideramos de vital importancia la estructuración de un programa de profesionalización, que permita transmitir los conocimientos fundamentales y esenciales para el desempeño laboral eficiente de cada uno de los empleados de Banco Popular.

Actualmente son muchas las instituciones que mantienen o se encuentran en proceso de implementar un programa de profesionalización orientado al desarrollo y crecimiento de su talento humano, esto se debe a que reconocen que el recurso más importante de su organización es el personal que día a día realiza las labores y responsabilidades esenciales para el cumplimiento de la misión y bienestar de la organización.

El desarrollo de los empleados se considera en muchas organizaciones una parte integral de la planificación de la carrera. Durante los últimos veinte años, las actividades de desarrollo se han centrado en los empleados de dirección y profesionales, ya que se consideraba que eran el recurso humano más importante de la organización. (Simon L. Dolan, Ramón Valle Cabrera, Susan E. Jackson y Randall S. Schuler, 2007, p.187)

Un programa de profesionalización debe centrarse en moldear a los participantes en los aspectos que sean requeridos por la organización y transmitir los temas en los cuales presentan debilidades de conocimientos.

La formación inicial tiene que preparar al futuro enseñante sobre su práctica, centrarse en determinados temas, establecer modelos, ejercer la capacidad de observación... (Lafortune, Mongeau y Palassio, 1998, p. 17).

Enfocarse en la realidad al momento de transmitir los conocimientos es una forma de provocar la reflexión de los colaboradores acerca de los cambios que se deben adoptar y los objetivos a los cuales deben llegar.

La orientación hacia la práctica reflexiva podría suponer una forma original de aunar los objetivos ambiciosos y la toma de conciencia de la realidad, para realizar el saber analizar (Altet, 1994, p.17).

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

El presente capítulo contiene el fundamento teórico de la investigación acerca de las perspectivas que tienen referente a la profesionalización a nivel internacional, nacional y finalmente en Banco Popular a través de un análisis interno en el cual se mostró la situación actual de la posición que tiene el banco dentro de la sociedad hondureña y en consecuencia la importancia de contar con un personal altamente calificado que satisfaga las necesidades de la sociedad en el rubro de las microfinanzas.

2.1. ANÁLISIS DE SITUACIÓN ACTUAL

2.1.1. ANÁLISIS MACRO ENTORNO

Las profundas transformaciones económicas que se viven en la actualidad en todos los confines de la Tierra tienen su origen en los procesos de globalización que se verifican como resultado de: la revolución tecnológica (robótica, biotecnología, tecnología de la información, nuevos materiales); la apertura comercial y la desregulación financiera; la organización de la producción a escala mundial, por citar los principales rasgos que definen y configuran el nuevo orden económico mundial. (IIPE 2000, p.5)

Uno de los principales objetivos de las competencias laborales es ayudar a romper las inercias u obstáculos que hasta la fecha han impedido que las empresas dinamizaran la capacitación-formación de su personal. Esto cobra particular importancia en América Latina, donde las investigaciones indican que la capacitación sigue siendo muy limitada en términos generales. En parte, esto es debido a los problemas que las empresas afrontan para poner en práctica programas de capacitación, a veces debido a que no saben cómo dirigirla en la forma más adecuada para los objetivos de la empresa, en ocasiones también porque significan costos y a veces por el temor a empezar a mover toda la estructura de categorías y remuneración. (Mertens 1997, p.2)

En casi todos los países de la región, al menos una cuarta parte de las firmas formales ofrece capacitación formal a sus trabajadores. De hecho, en muchos países la proporción de firmas que capacita supera el 50%. Esto se puede ver en la Tabla 1, que reporta indicadores de incidencia que miden, para 25 países, la proporción de firmas que en un año de referencia ofrecieron algún tipo de capacitación formal a sus trabajadores de tiempo completo. Ahora bien, los niveles de capacitación varían bastante de país a país. Mientras que, en Argentina, Colombia y El Salvador, más de la mitad de las firmas ofrecen programas formales de entrenamiento para sus trabajadores permanentes, en el caso de Dominica y Panamá el porcentaje de las firmas que capacitan no llega a la cuarta parte. (BID 2014, p. 5)

Tabla 1. Incidencia de la capacitación en las firmas de ALC – Macro Entorno

País	Año	Proporción de firmas que capacitan (%)	Proporción de trabajadores capacitados en firmas manufactureras que capacitan (%)
El Salvador	2010	60,4	54,1
Argentina	2010	58,1	61,2
Perú	2010	57	62
Colombia	2010	56,7	78,8
Ecuador	2010	56,4	65
República Dominicana	2010	55,9	46,1
Bolivia	2010	54,1	43,8
Barbados	2010	53,1	
Brasil	2009	52,7	67,3
Paraguay	2010	51,7	61
Costa Rica	2010	48,9	71
Bahamas	2010	46,9	
Chile	2010	45,9	49,2
México	2010	45,1	62,6
Guatemala	2010	43,6	67,7
Venezuela, R.B.	2010	39	74,5
Nicaragua	2010	35,2	59,2
St. Kitts y Nevis	2010	35	
St. Lucia	2010	34,2	
Honduras	2010	33,8	58
Uruguay	2010	32,3	38,1
Trinidad y Tobago	2010	31,5	42,1
Jamaica	2010	26,1	41,8
Dominica	2010	22,4	
Panamá	2010	8,6	67,6
Pequeñas [1, 20]	2010	44,6	64,7
Medianas (20, 100]	2010	60,7	59,4

Fuente: BID, 2010

Las prácticas de gestión de recursos humanos son aquellas actividades que se utilizan para facilitar el aprendizaje, la adaptación y la renovación del personal, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos; a pesar de ello, en el caso de empresas basadas en proyectos, se requieren recursos y capacidades específicas para cada proyecto, con el fin de obtener un buen desempeño del mismo, por lo que se incrementa la importancia de implementar prácticas eficaces y eficientes que sean coherentes con sus objetivos. (Datta, Guthrie, & Wright, 2005, p. 4)

De acuerdo a Huemann, Keegan y Turner (2007); Popaitoon y Siengthai (2014); y Pournader, Tabassi y Baloh (2015):

la capacitación se considera como una de estas prácticas, ya que, al ayudar a desarrollar en los empleados conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas, a través de experiencias de aprendizaje, se logra un desempeño eficaz de cada actividad o serie de actividades, lo cual ayuda a alcanzar los objetivos del proyecto. (p.4)

Para lograr esto, el equipo de dirección del proyecto debe identificar las necesidades de capacitación a través de evaluaciones del desempeño de cada empleado y las necesidades del proyecto, para, posteriormente, seleccionar los métodos de capacitación y la periodicidad de los programas con el fin de que los recursos humanos mejoren sus conocimientos y habilidades para completar los productos

finales, reducir los costos, terminar dentro del cronograma planeado inicialmente y aumentar la calidad del proyecto. (Project Management Institute 2013. p.5)

2.1.2. ANÁLISIS MICRO ENTORNO

En Honduras un poco más de la mitad de los establecimientos capacitan a sus trabajadores. Sin embargo, la proporción de trabajadores que se capacita es baja, solo 2 de cada 10 directivos, 14 de cada 10 trabajadores calificados y menos de 2 de cada 10 no calificados, además es más frecuente que se capaciten en habilidades técnicas específicas requeridas por el puesto que ya desempeñan; se invierte menos en habilidades transversales que mejorarían el desempeño de los trabajadores en cualquier puesto y en cualquier establecimiento, por lo que no existe un gran incentivo a invertir en estas habilidades, aunque sean muy valoradas por los propios empresarios. Asimismo, los establecimientos que capacitan utilizan principalmente agentes externos privados. (Baptista, Flores & Roberto, 2014, p.9)

La capacitación de trabajadores es una práctica relativamente común en los establecimientos hondureños ya que más de la mitad afirman capacitar a sus trabajadores. La incidencia de capacitación en honduras (55%) es mayor que en Bahamas (46%), pero menor que en Uruguay, (68%) (Gráfico 4). El número de horas anuales de capacitación por trabajador en honduras varía entre 23 horas en los trabajadores no calificados y 38 horas en los trabajadores calificados, cifras similares a las observadas en Uruguay. (Baptista, Flores & Roberto, 2014, p.10)

Tabla 2. Incidencia de la capacitación en las firmas de ALC – Micro Entorno

País	Año	Incidencia: Proporción de firmas que capacitan (%)
El Salvador	2010	60,4
Argentina	2010	58,1
Perú	2010	57,0
Colombia	2010	56,7
Ecuador	2010	56,4
República Dominicana	2010	55,9
Bolivia	2010	54,1
Barbados	2010	53,1
Brasil	2009	52,7
Paraguay	2010	51,7
Costa Rica	2010	48,9
Bahamas	2010	46,9
Chile	2010	45,9
México	2010	45,1
Guatemala	2010	43,6
Venezuela, R.B.	2010	39,0
Nicaragua	2010	35,2
St. Kitts y Nevis	2010	35,0
St. Lucia	2010	34,2
Honduras	2010	33,8
Uruguay	2010	32,3
Trinidad y Tobago	2010	31,5
Jamaica	2010	26,1
Dominica	2010	22,4
Panamá	2010	8,6

Fuente: BID, 2014

El tamaño del establecimiento también juega un rol importante. Aproximadamente el 70% de los establecimientos más grandes capacitan a sus trabajadores. La oferta de capacitación baja a 60% entre los establecimientos pequeños y a la mitad entre los micro establecimientos (Baptista, Flores, & Roberto, 2014, pág. 5).

Tabla 3. Características de los establecimientos según la práctica de capacitación

	No Capacita	Capacita	Diferencia	Valor P (test de diferencia)
Micro empresas ^{ab}	43,9%	32,1%	11,8%	0,202
Pequeñas empresas	51,5%	59,6%	-8,1%	0,389
Medianas y grandes empresas	4,62%	8,37%	-3,8%	0,239
Manufactura	1,71%	5,85%	-4,1%	0,053
Comercio	53,62%	38,61%	15,0%	0,125
Servicios	29,81%	42,59%	-12,8%	0,153
Sociedad anónima	25,35%	34,16%	-8,8%	0,289
Firma extranjera	3,83%	7,46%	-3,6%	0,260
Ventas 100% mercado interno	91,90%	91,38%	0,5%	0,904
Expectativas ventas 2011= mayor	57,54%	56,83%	0,7%	0,941
Banca comercial	50,94%	62,66%	-11,7%	0,254
I+D	0,51%	13,37%	-12,9%	0,000
Departamento de recursos humanos	19,96%	38,11%	-18,2%	0,022
Innovación	54,50%	74,53%	-20,0%	0,031
Fracción con mano de obra con elevado nivel educativo ^c	1,19%	5,75%	-4,56%	0,046
Fracción con elevada rotación voluntaria	15,63%	28,95%	-13,3%	0,083

Fuente: INE, 2011

El principal objetivo de esta investigación fue elevar los conocimientos de los colaboradores de Banco Popular, a través de la estructuración de un programa de profesionalización que permita transferir conocimientos, a través de capacitaciones en las áreas que el talento humano presenta debilidades.

La capacitación es la forma en la que los colaboradores de una organización adoptan nuevas formas de conducta y de realización de sus tareas y obligaciones, con la finalidad de procurar una mejora continua en los procesos al adquirir nuevos conocimientos y competencias.

Chiavenato (2009) afirma:

La capacitación es la experiencia aprendida que produce un cambio permanente en un individuo y que mejora su capacidad para desempeñar un trabajo. La capacitación implica un cambio de habilidades, de conocimientos, de actitudes o de comportamiento. Esto significa cambiar aquello que los empleados conocen, su forma de trabajar, sus actitudes ante su trabajo o sus interacciones con los colegas o el supervisor. (p.371)

Banco Popular requiere que su talento humano sea profesional con conocimientos amplios en las áreas donde desarrollan su jornada laboral diaria, asimismo que realicen las obligaciones y responsabilidades que su cargo amerita de una forma eficiente, generando mayor productividad en la empresa y una mejor atención al cliente. Asimismo, reconoce que mantener a sus empleados motivados laboralmente es sinónimo rentabilidad en las actividades financieras ejecutadas por el Banco.

En muchas empresas de Honduras la falta de motivación laboral de talento humano puede provocar insatisfacción y bajo rendimiento laboral, esto es causado por muchos factores como el no poseer los conocimientos necesarios para poder realizar el trabajo que se les asigne, falta de incentivos laborales, mal clima laboral, entre otros.

Sin duda alguna el factor motivacional dentro del ambiente organizacional es un elemento fundamental en el desarrollo personal y profesional de los colaboradores. Presentar una necesidad ya sea por cuestiones personales o profesionales, ocasiona en el colaborador un cambio de conducta que trae consigo consecuencias como la tensión y muchas veces frustración al no poder satisfacer dicha necesidad, lo cual se puede ver reflejado en el desempeño laboral del colaborador.

El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad, fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisfará la necesidad y por ende descargará la tensión provocada por aquélla. Una vez satisfecha la necesidad, deja de ser motivadora de comportamiento, puesto que ya no causa tensión o inconformidad. En otras ocasiones, la satisfacción de otra necesidad logra reducir o calmar la intensidad de una necesidad que no puede satisfacerse. La motivación humana es cíclica: el comportamiento es casi un proceso continuo de solución de problemas y satisfacción de necesidades, a medida que van apareciendo. (Chiavenato, 1999, p.6)

2.1.3. ANÁLISIS INTERNO

Las microfinanzas son el sector que se orienta a prestar servicios financieros a las micro y pequeñas empresas –MYPE– así como a las personas de bajos ingresos que no son atendidos por el sistema bancario tradicional. Lo que significa proponer a las personas en situación de exclusión financiera o con pocos ingresos, así como a las MYPE incluidos los micros emprendedores, servicios básicos como crédito, ahorro o seguros. Estos servicios brindan la posibilidad, a aquellas personas con limitados ingresos, de proteger sus familias contra riesgos financieros y de invertir en nuevas actividades económicas o en actividades ya existentes. (Sánchez, 2010, p11)

Como lo menciona Banco Popular (2015), en su misión institucional: Somos un Banco, especializado en satisfacer las necesidades de los sectores económicos populares, a través de metodologías de gestión adecuadas, con productos y servicios innovadores y accesibles, para mejorar la calidad de vida las familias hondureñas.

La iniciativa de un programa de profesionalización del talento humano del Banco, es una necesidad latente, ya que por ser el único banco especializado en microfinanzas, requiere que para la aplicación de metodologías especializadas al segmento de clientes que se atienden, los colaboradores deben contar con las habilidades y conocimientos requeridos de acuerdo a cada perfil de puesto, logrando elevar los niveles de rendimiento de los colaboradores, así mismo fomentando la transferencia de conocimientos de acuerdo a las necesidades de capacitación.

2.2. TEORÍAS

2.2.1. TEORÍAS DE SUSTENTO

Banco Popular nace con la finalidad de apoyar a la micro, pequeña y mediana empresa debido a que juega un rol fundamental en la creación de empleo, la reducción de la pobreza y el crecimiento económico de las familias hondureñas y por ende de Honduras. Atiende las necesidades de capital de trabajo y activo fijo de estos sectores económicos de una forma ágil, personalizada, amable y cordial.

Asimismo, es un Banco especializado en satisfacer las necesidades de los sectores económicos populares, a través de metodologías de gestión adecuadas, con productos y servicios

accesibles, para mejorar la calidad de vida de las familias hondureñas., amable y cordial, cuya visión es ser siempre, el primer banco especializado en microfinanzas, modelo a nivel nacional e internacional, para honra y beneficio de Honduras.

Cabrera Rodríguez (2009) Afirma:

La función de capital intelectual en la organización con el propósito de desarrollar el capital intelectual de la compañía como un valor visible y perdurable que sirva como complemento en el balance general. El responsable de esta función debe forjar vínculos con otras funciones, tales como el desarrollo de negocios, recursos humanos e informática. Simultáneamente debe desarrollar nuevos instrumentos de medición y poner en marcha programas para acelerar el proceso de compartir información con toda la organización. (p. 30)

2.2.2. CONCEPTUALIZACIONES

Motivación:

Frederick Herzberg (2003) afirma:

La motivación se define como el resultado influenciado por dos factores: factores de motivación y factores de higiene. Los factores de motivación (logros, reconocimiento, responsabilidad, incentivos) son los que ayudan principalmente a la satisfacción del trabajador, mientras que si los factores de higiene (sueldo, ambiente físico, relaciones personales, status, ambiente de trabajo...) fallan o son inadecuados, causan insatisfacción en el trabajador. (p.20)

Profesionalización:

Darling-Hammond (2005) señala: que "...la profesionalización no constituye el estado final al que se encaminan las ocupaciones, sino que es más bien un proceso continuo en persecución de un ejercicio útil y responsable de la misma" (p. 375).

Competencia:

Como lo menciona (IIPE, 2000) "Actualmente competencia se entiende por competencia un conjunto integrado de conocimientos, capacidades, representaciones y comportamientos movilizados para resolver problemas profesionales" (p.24).

Otra característica de las competencias es su capacidad de transferibilidad hacia otras situaciones o procesos de acción. No es un saber válido exclusivamente en tareas específicas o rutinarias. La fortaleza de la formación basada en competencias reside en la posibilidad de ampliación de los saberes más allá de la simple ejecución de tareas delimitadas. (IIPE 2000, p.24)

Microfinanzas:

El foro NantikLum (2010) señala: “que es un concepto más amplio que el de microcrédito. Las microfinanzas hacen referencia no sólo al crédito, sino también a toda una serie de servicios financieros ofrecidos a todos aquellos que están excluidos del sistema financiero formal” (p.21).

Gestión del Talento Humano:

Según Chiavenato (2009): “Es el conjunto de prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño” (p.9).

Evaluación profesional

Según Javier Gil Flores (2007) “La evaluación de competencias laborales se integra en los procesos de gestión de recursos humanos, ubicándose tanto en la selección de personal como en la gestión del desempeño” (p.1).

Evaluación académica:

Shmieder (1966), Stocker 1964), Titone (1966) establecen:

La evaluación deberá servir entonces, para reorientar y planificar la práctica educativa. Conocer lo que ocurre en el aula a partir de los procesos pedagógicos empleados y su incidencia en el aprendizaje de los alumnos, reorientando cuantas veces fuere necesario los procesos durante su desarrollo, es una de las funciones más importantes de la evaluación. (p.1)

Habilidad:

Para Maximova (1962) la habilidad es “... un sistema complejo de acciones conscientes las cuales posibilitan la aplicación productiva o creadora de los conocimientos y hábitos en nuevas condiciones en correspondencia con su objetivo” (p. 27).

2.2.3. MARCO JURÍDICO

El programa de profesionalización del talento humano de Banco Popular se regirá por el Reglamento Interno del Banco, en el cual se estipulan las normas, procedimientos y conductas que deben ser adoptadas por los colaboradores que sean partícipes del programa.

2.3. METODOLOGÍAS APLICADAS

Se presentan las metodologías utilizadas en el desarrollo de la investigación, mismas que permitieron la obtención de los resultados deseados y el sustento necesario para la implementación del programa de profesionalización del talento humano de Banco Popular.



Figura 1. Metodologías Aplicadas

En la metodología analítica realizamos el proceso de enumerar e identificar cada uno de los aspectos relevantes de la investigación, con la finalidad de determinar y conocer el alcance que debía contener el programa de profesionalización del talento humano de Banco Popular, para garantizar el éxito en la transferencia de conocimientos.

La metodología sintética se refleja en toda la estructura de la investigación, ya que fue desarrollada partiendo de lo simple como es: identificando las necesidades de conocimientos hasta llegar a la estructuración del programa de profesionalización.

La utilización de la metodología descriptiva permitió conocer las percepciones, costumbres y comportamientos del talento humano a fin de relacionar las mismas con las variables de investigación, con el objetivo de lograr una mayor inclusión de los aspectos esenciales que se tomaron en cuenta para el desarrollo eficiente del programa de profesionalización.

La metodología explicativa se sustenta con el marco teórico de la investigación y asimismo con las teorías elaboradas por los autores plasmados, que permitieron explicar de una manera compleja la importancia y las percepciones sobre la profesionalización de los colaboradores en las empresas e instituciones a nivel mundial.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

La metodología de investigación que se utilizó mediante el enfoque, método, diseño e instrumentos y fuentes de información que sustenten la investigación, se reflejó a través de una matriz metodológica, así mismo, tipo de diseño, población y muestra.

3.1. CONGRUENCIA METODOLÓGICA

La matriz metodológica consolida la metodología aplicada en el proyecto.

Tabla 4. Matriz Metodológica

Título	Problema	Pregunta de investigación	Objetivo general	Objetivos específicos	Variables independientes	Variables dependientes
Iniciativa de Profesionalización del Talento Humano de Banco Popular	Falta de una iniciativa de profesionalización del talento humano	¿Cuál son las necesidades de capacitación que necesitan los colaboradores de Banco Popular?	Fortalecer la formación personal y profesional del talento humano de Banco Popular, a través de un programa de profesionalización, que permita desarrollar los conocimientos y competencias requeridas, para facilitar el logro de los objetivos estratégicos de la institución.	Identificar las necesidades de capacitación requeridas por los colaboradores de Banco Popular.	Plataforma de Conocimientos	Programa de Profesionalización del Talento Humano de Banco Popular
		¿Qué metodologías de aprendizaje resultarían ser las más adecuadas que garanticen la efectiva transferencia de conocimientos?		Determinar las metodologías de aprendizaje que se deberán aplicar, para asegurar la eficiencia en la transferencia de conocimientos, que se desarrollarán mediante el programa de capacitación.	Facilitadores y Participantes	
		¿Cómo se podría lograr la inclusión y participación de todo el personal de la Institución en el desarrollo del programa de capacitación?		Definir un plan de socialización que promueva la inclusión y participación de todo el personal para la ejecución del programa de capacitación.	Evaluaciones de conocimiento	
		¿Cuál sería la propuesta para lograr la profesionalización del talento humano de Banco Popular?		Proponer un programa de capacitación incluyendo los enfoques que garanticen la eficiencia en el desempeño laboral del talento humano de la institución.	Instalaciones de Banco Popular	
		¿Cómo se podría medir de manera objetiva y efectiva		Asegurar una evaluación objetiva y efectiva de los	Material Educativo Metodologías de Enseñanza	

3.1.2. DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

A continuación, se presenta la relación existente entre la variable dependiente y las variables independientes que se desarrollaron en la investigación.



Figura 2. Esquema Operacional de Variables

3.1.3. VARIABLES DE ESTUDIO



Figura 3. Variables de Estudio

3.2. ENFOQUE Y MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

El enfoque que se aplicó en el proyecto de investigación fue mixto, utilizando tanto información cualitativa como cuantitativa, pero predominando el enfoque cualitativo en virtud que es una investigación orientada a mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de Banco Popular, conteniendo las metodologías necesarias para la estructuración de un programa de profesionalización

3.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño no experimental es el que permite observar las variables en su entorno natural, con la finalidad de verificar su comportamiento, sin alterar de manera deliberada alguna de ellas.

Santa Paella y Feliberto Martins (2010) Afirma:

El diseño no experimental es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos. Por lo tanto, en este diseño no se construye una situación específica si no que se observan las que existen. (p.87)

Las etapas que se desarrollaron en la investigación son las siguientes:



Figura 4. Diseño de Investigación

3.4. POBLACIÓN

La población en términos sencillos, se puede definir como el universo que se procura estudiar para la obtención de los resultados deseados.

Tamayo y Tamayo (1997), afirma: "La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación"(p.114).

Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Selltiz et al., 1980, p.238).

La población de Banco Popular se integra por un grupo de Profesionales de (400 colaboradores).

3.5. MUESTRA

"...una parte representativa de un conjunto o población debidamente elegida, que se somete a observación científica en representación del conjunto, con el propósito de obtener resultados válidos, también para el universo total investigado". (Sierra Bravo, 1988, p.174).

Según Sampieri (2006) "una muestra es un subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de dicha población" (p.236).

El tipo de muestra que se utilizó será No Probabilística, ya que se seleccionará al grupo Gerencial del Banco, quienes son los responsables de las diferentes áreas.

Según Sampieri (2006) la muestra no probabilística es un subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación (p.241).

3.6. UNIDAD DE ANÁLISIS

La Unidad de Análisis se conformó por el grupo gerencial de Banco Popular de la Ciudad de Tegucigalpa por ser la zona en la cual se desarrolló el proyecto.

3.7. UNIDAD DE RESPUESTA

Considerando que fue un proyecto orientado mejorar el desempeño profesional y personal de los colaboradores de Banco Popular, se aplicaron los instrumentos al personal que presenta deficiencia en las áreas financieras, comerciales y operativas. Los resultados presentados en la investigación y obtenidos de un análisis cualitativo fueron reflejados en porcentajes, fomentando la transferencia de conocimientos de acuerdo a las necesidades de capacitación.

3.8. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

3.8.1. TÉCNICAS

Una técnica de medición es el recurso más importante en el proceso de recolección de la información, ya que es por medio de su aplicación que se obtiene la información requerida para conocer las percepciones del grupo seleccionado en la muestra acerca del tema objeto de investigación.

3.8.1.1. ENCUESTA

Para efectos de la presente investigación se elaboró una encuesta cuyo objetivo fue diagnosticar las necesidades de capacitación que presentan los colaboradores de Banco Popular. La encuesta se completó por el personal gerencial del Banco, siendo ellos los conocedores de las oportunidades de mejora en términos de profesionalización del personal a cargo.

“Las encuestas de opinión (suroeys) son consideradas por diversos autores como un diseño (Creswell, 2005; Mertens, 2005, p.216).

3.8.1.2. ENTREVISTA

Para efectos de la investigación se realizaron tres entrevistas a los gerentes de Banco Popular, correspondiente a las áreas de negocios, finanzas y operaciones, a fin de conocer las opiniones y percepciones en relación al rendimiento actual del talento humano de Banco Popular.

León y Montero (2003) establecen: “que el anterior método descrito es el que consigne un mayor porcentaje de respuestas a las preguntas, su estimación es de 80 a 85% incluso puede ser superior a esta cifra con una planeación adecuada” (p.335).

3.9. FUENTES DE INVESTIGACIÓN

3.8.2. FUENTES PRIMARIAS

Para la realización de la investigación se consultó la información proveniente de la Planeación Estratégica de Banco Popular, diagnóstico de necesidades de capacitaciones de los colaboradores de Banco Popular, entrevistas realizadas a los Gerentes de las áreas comercial, financiera y operativa.

3.8.3. FUENTES SECUNDARIAS

Una vez más, ¿Cómo motiva a sus empleados? (2003). En F. Herzberg. Harvard Business School Publishing Corporation, Campoverde, F. (s.f.). Evaluación Educativa. Ecuador Universidad Nacional de Chimborazo, Glosario Básico sobre microfinanzas. España: Foro NantikLum de MicroFinanzas, Estrategia Educativa para el desarrollo de las habilidades profesionales desde las prácticas de pre profesionales para la contabilidad, Brunner. J., Ferrada, R. (2011), Prácticas de capacitación y reclutamiento de personal de los establecimientos en Honduras de Baptista, D., Flores, R. (2014), Educación Superior en Iberoamérica. Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA). Chile, todos esenciales para el sustento requerido de la presente investigación. información proveniente del BID, Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación, Naciones Unidas CEPAL, La Gestión de los Recursos Humanos de Simon L. Dolan, Roberto

Hernandez Sampieri, C. F. (2006). Metodología de la Investigación. Mexico: Mc Graw Hill.,
Maricruz Lacalle, S. R. (2010), Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. Mexico: Mc
Graw Hill., Flores, J. G. (2007). Evaluación de Competencias Laborales. España: Facultad de
Educación. UNED., Montes, A. L. (2011).

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

El análisis de los resultados brindó los conocimientos necesarios, que facilitan y enriquecen la búsqueda de soluciones del problema. Asimismo, incluye los resultados de las técnicas aplicadas para la recolección de datos, haciendo referencia a la encuesta y entrevista. Finalmente, como valor agregado producto del análisis se realiza la propuesta de solución del problema.

Determinada la metodología, se aplicó una encuesta de “Diagnóstico de Necesidades de Capacitación” a fin de valorar la situación de Banco Popular en relación a las capacitaciones que se requieren, ya que este análisis sirvió de sustento para la elaboración de la propuesta del Plan de Profesionalización del Talento Humano. El diagnóstico fue completado por once (11) ejecutivos del Banco, quienes lideran las diferentes áreas de la institución.

4.1. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA

Los resultados generados a través de los instrumentos aplicados, generaron los parámetros que debe contener la propuesta para la aplicabilidad del proyecto. El tipo de análisis aplicado es descriptivo y de correlación, ya que se analizó cada una de las encuestas, creando así mismo un consolidado de todas las encuestas, para posteriormente identificar la relacionar entre las mismas.

El total de ejecutivos de Banco Popular es de catorce (14), sin embargo, siendo así, se logró aplicar la encuesta a once (11) de ellos, lo que significa una aplicabilidad a un 79% del personal gerencial, quienes lideran las siguientes diferentes áreas del Banco.

La aplicación de la encuesta para diagnosticar las necesidades de capacitación reflejó lo siguiente:

Tabla 5. Género de Ejecutivos de Banco Popular

Género de Ejecutivos de Banco Popular	
Femenino	2
Masculino	9
Total	11

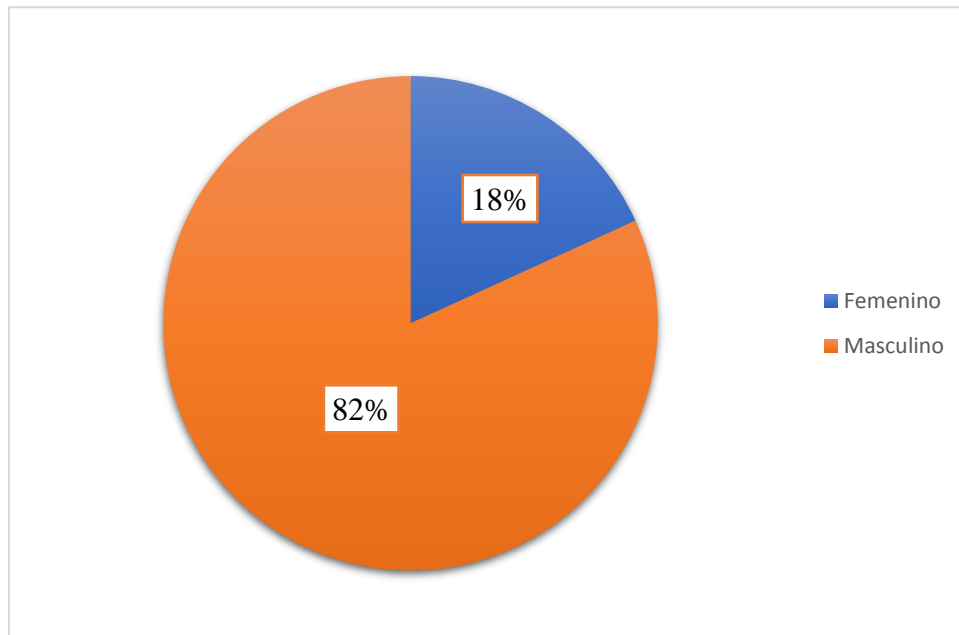


Figura 5. Género de Ejecutivos de Banco Popular

La aplicación de la encuesta realizada en Banco Popular, muestra que el 82% de los ejecutivos son de género masculino, siendo así que únicamente el 18% está representado por el género femenino. Esto hace congruencia con los resultados brindado por la CEPAL, ya que en un estudio del año 2014 realizado en 72 empresas de Latinoamérica, mencionan que solo en 3 de estas empresas figuraba una mujer como directora general o presidenta. Lo anterior demuestra la necesidad de apoyar la inclusión de las mujeres ejecutivas en la administración directiva de las empresas, brindando igualdad en las promociones y desarrollo de talento. La tendencia aún se mantiene y demuestra que existe mayor participación masculina en los puestos de mando, en este sentido se concluye que la participación de la mujer es limitada en relación a los cargos ejecutivos.

Tabla 6. Rango de Edad de Ejecutivos de Banco Popular

Edad de Ejecutivos de Banco Popular	
25 a 30 años	2
31 a 35 años	1
36 a 40 años	2
41 a 45 años	2
Mayor a 46 años	4
Total	11

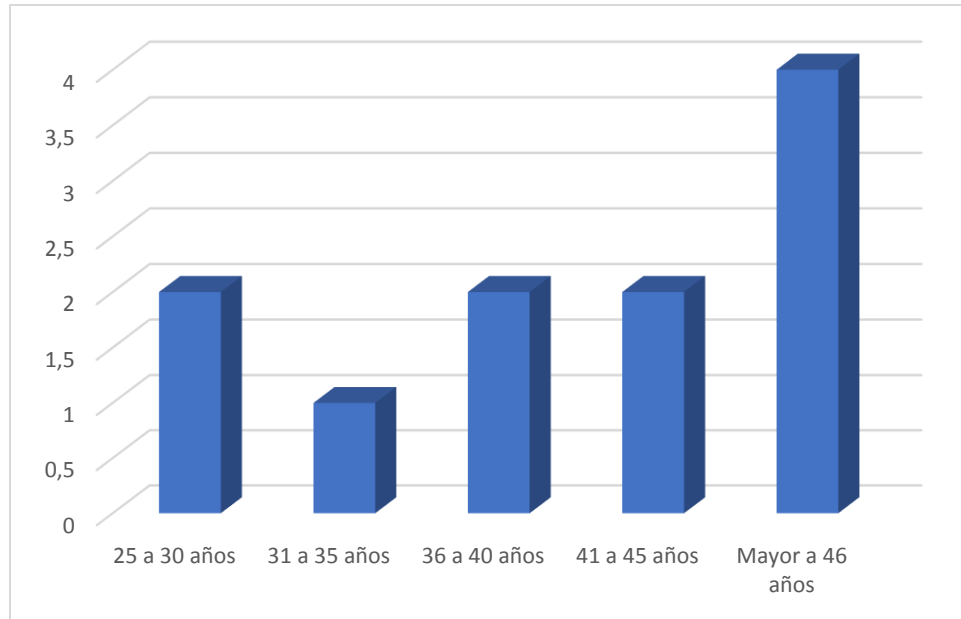


Figura 6. Edad de Ejecutivos de Banco Popular

En la recolección de datos, se reflejó que la mayoría de los Ejecutivos de Banco Popular figuran con edades mayores a 46 años, reflejando el 40%, así mismo se puede decir que el 73% de los perfiles ejecutivos son ocupados por personas mayores a 36 años, siendo la diferencia ocupada por profesionales menores a 35 años. Esto nos indica que la institución está dando inicio a la inclusión de líderes jóvenes, siendo la tendencia a nivel mundial que los ejecutivos jóvenes son los que aportan más innovación, tecnología, así mismo afrontan mayores riesgos, esto debido al dinamismo de las nuevas generaciones. La tendencia no se mantiene, ya que según una encuesta realizada por Deloitte en el 2016, refleja que en las empresas se está realizando cambio de tipo de gestión, esto debido a la nueva forma de liderazgo que ofrecen los nacidos entre los años (del 1965

a 1983). El resultado permite concluir que la administración del Banco, valora la experiencia laboral para los puestos en los que se requiere la toma de decisiones.

Tabla 7. Antigüedad Laboral del Personal Ejecutivo de Banco Popular

Antigüedad Laboral de los Ejecutivos de Banco Popular	
0 a 1 año	1
2 a 6 años	6
Mayor a 6 años	4
Total	11

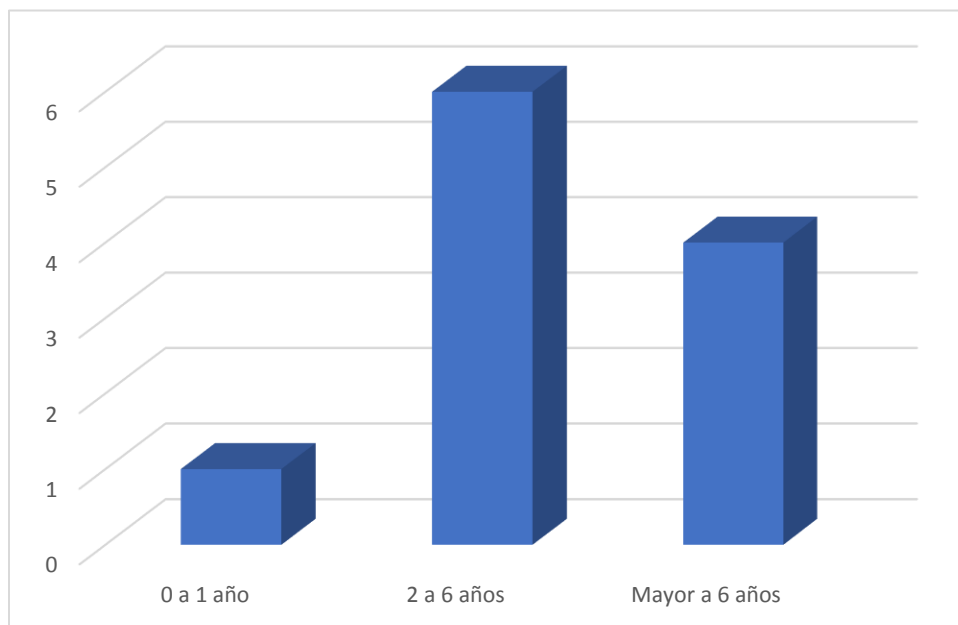


Figura 7. Antigüedad Laboral de Personal Ejecutivo de Banco Popular

En Banco Popular el 64% figura del equipo gerencial muestra una antigüedad laboral menor a 6 años, así mismo se muestra que también el grupo gerencial está conformado por colaboradores que presentan una antigüedad mayor a 6 años en la institución, lo que favorece la toma de decisiones, debido a la experiencia y conocimiento de la empresa. La tendencia se mantiene, ya que las reestructuraciones en las empresas, surgen cuando los resultados no están siendo positivos, por lo que se toma la decisión de modificar la estructura organizacional. Siendo así, se concluye que la reestructuración organizacional realiza en el Banco, fue originada por los resultados negativos que estaba presentando la institución bajo la anterior administración.

Tabla 8. Nivel Académico del Personal Ejecutivo de Banco Popular

Nivel Académico de los Ejecutivos de Banco Popular	
Pre-Grado (Licenciatura)	5
Post- Grado (Maestría)	6
Ph.D (Doctorado)	0
Total	11

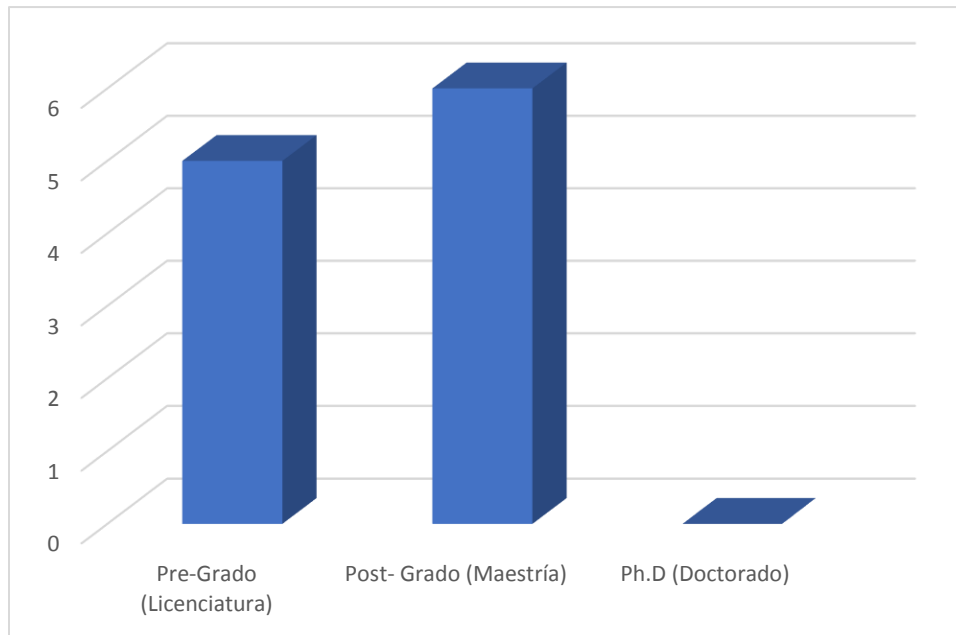


Figura 8. Nivel Académico del Personal Ejecutivos de Banco Popular

El nivel académico que representa el grupo ejecutivo de Banco Popular es de Licenciatura y Maestría, siendo estos reflejados por un 55%, así mismo se está impulsando la necesidad de obtención de una Maestría como requisito, aun contando con experiencia, como resultado de esta disposición el 27% del equipo está cursando su post-grado. Adicionalmente se refleja que ninguno de los ejecutivos presenta un Ph.D (doctorado). La tendencia se mantiene que la exigencia de un alto nivel académico es necesario para la ocupación de puestos ejecutivos, lo que hace congruencia con los resultados presentados en el Informe de Educación Superior en Iberoamérica (CINDA, 2011), en el que se menciona que en Honduras únicamente el 0.1% de los graduados en el 2009 logro obtener un Doctorado, obteniendo la mayoría de los estudiantes un título de grado en Licenciatura. Lo que permite concluir que para la empresa es importante que la experiencia laboral, vaya en paralelo con la formación académica.

Tabla 9. Tipos de Capacitación Requerida Banco Popular

Orientación de Capacitación Requerida en Banco Popular	
Capacitación para el Trabajo	22
Capacitación en el Trabajo	85
Capacitaciones de Desarrollo	32
Total	139

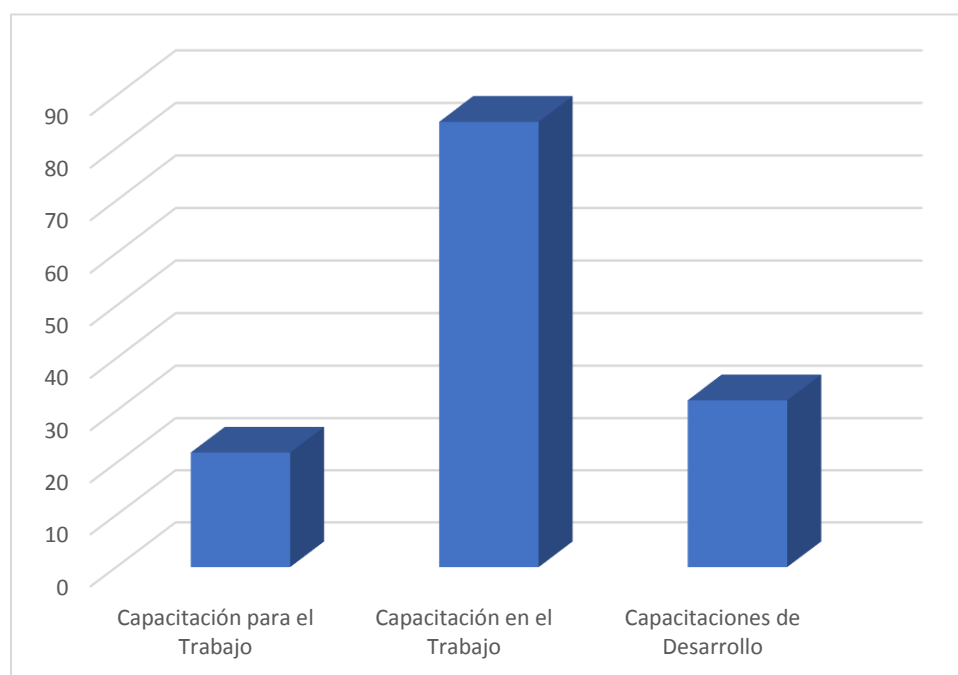


Figura 9. Tipos de Capacitación Requerida en Banco Popular

Banco Popular, orienta las capacitaciones de los colaboradores de la siguiente manera:

- **Capacitación para el Trabajo:** Se imparten a colaboradores que van a desempeñar nuevas funciones, como ser de nuevo ingreso, por promoción o reubicación dentro de la misma institución.
- **Capacitación en el Trabajo:** Estas capacitaciones están enfocadas a desarrollar habilidades y mejora de actitudes del personal, respecto a las tareas que realizan según los diferentes perfiles de puestos.

- **Capacitación de Desarrollo:** esta capacitación comprende la formación integral de los colaboradores específicamente la que puede hacer la empresa para contribuir con la formación personal y profesional.

A través de los resultados obtenidos, se refleja que un 73% de los colaboradores del Banco, requieren de una capacitación “Orientada en el Trabajo” y esto indica que la necesidad por desarrollar las habilidades y capacidades del personal es alta, esta orientación incluye se adiestramiento, así como capacitaciones específicas de acuerdo al tipo de actividad que se ejecute, así mismo considerando la mejora en la actitud del personal. Seguido se muestra que la otra orientación requerida es la del “Desarrollo”, que comprende la formación integral del individuo, identificando aquí formación para adultos, capacitaciones de personalidad y adicionando actividades recreativas y culturales. La tendencia se mantiene y muestran que las capacitaciones deben ser impartidas para mejorar el rendimiento de los colaboradores, permitiendo concluir que la capacitación para la obtención de puestos de trabajo es la que refleja la menor demanda, lo que indica que existe personal capacitado para otros puestos, sin embargo, hace falta la existencia de plazas, ya que estas ya están siendo ocupadas por otros colaboradores.

Tabla 10. Nivel de Capacitación Requerida Banco Popular

Nivel de Capacitación Requerida en Banco Popular	
Básico	14
Intermedio	46
Avanzado	56
Total	116

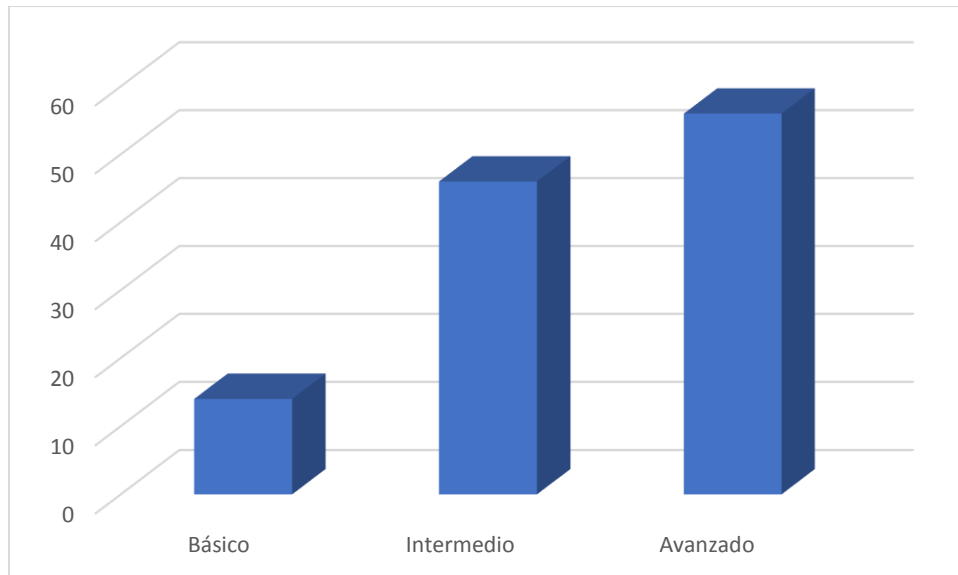


Figura 10. Nivel de Capacitación Requerida en Banco Popular

Los resultados mostraron que las necesidades de capacitación de los colaboradores de Banco Popular son de nivel “Avanzado e Intermedio” lo que se refleja con un 48% y 40% respectivamente, siendo en su mayoría temas como: Regulaciones Tributarias; Normas Contables (NIIF’s), Conocimientos Avanzados en Tecnología, Seguridad Informática, Manejo de Software, todos estos a un nivel avanzado, siendo las áreas de Riesgos, Finanzas, Cumplimiento y Tecnología, las que en su mayoría requieren de este nivel. Áreas Administrativas y demás pueden ser atendidas con capacitaciones a un nivel intermedio de acuerdo a la información recopilada. La tendencia se mantiene y permite valores que la exigencia de las nuevas generaciones es aún mayor, confirmando la encuesta realizada por Deloitte (2016), indicando que la generación Millennials es la generación que cuenta con mejores talentos en comparación a las generaciones anteriores. Siendo así, se concluye que para las empresas eviten la fuga de talentos, debido al nivel de competitividad del mercado, definitivamente deben de invertir en capacitaciones de nivel avanzado.

Tabla 11. Metodología de Capacitación Requerida Banco Popular

Metodología de Capacitación Requerida en Banco Popular	
Puesto de Trabajo	16
Cursos Internos	55
Seminarios y Talleres	45
Total	116

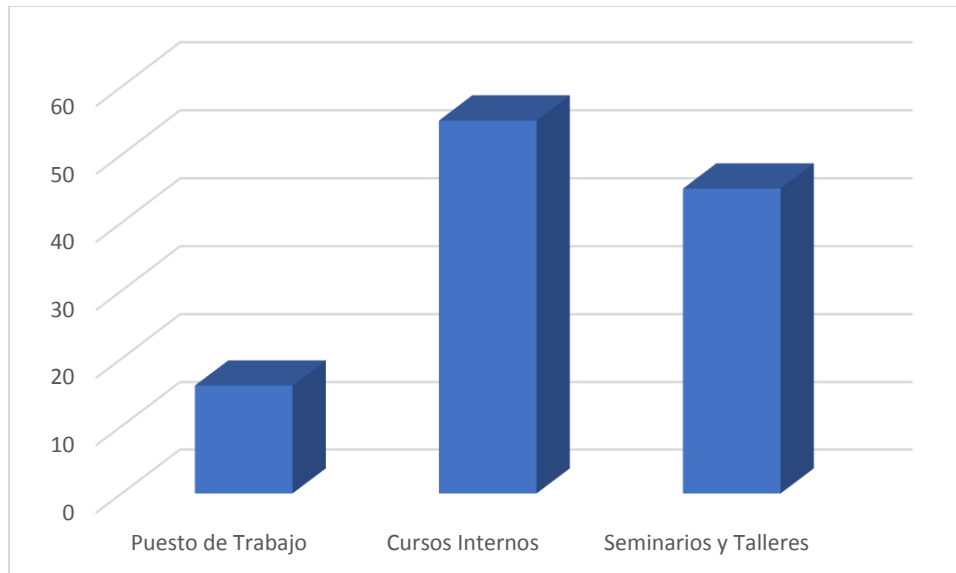


Figura 11. Metodologías de Capacitación Requerida en Banco Popular

Los resultados de la encuesta dieron a conocer que el 47% de las capacitaciones que requiere impartir deben aplicar una metodología de “Cursos Internos”, seguido del 39% que necesita una metodología de “Seminarios y Talleres”. Para el desarrollo de ello se debe considerar los recursos disponibles, así como los objetivos que persiguen cada capacitación y sobre todo el perfil de los colaboradores y facilitadores en el caso de ambas metodologías. La tendencia refleja que la selección de la metodología de capacitación se mantiene e indica que sea impartida a través de talleres y seminarios, lo que hace congruencia a los resultados de anteriores, en los que se muestra la necesidad de la capacitación formal, siendo esta impartida en la mayoría de casos por instituciones académicas, que cuentan con personal certificado. Esto permite concluir que Banco Popular, debe invertir en el desarrollo de talleres y seminarios, analizando el retorno de inversión que obtendrá una vez que el personal cuente con las capacitaciones requeridas.

4.1.1. ANÁLISIS GENERAL DE LA ENCUESTA

Como resultado de la aplicación del instrumento, se considera de mucha utilidad la información recopilada, del total de la muestra seleccionada se logró aplicar la encuesta a 11 ejecutivos, lo que representa un cumplimiento del 85%. El objetivo con el que se aplicó la encuesta se cumplió, ya que se identificaron las necesidades de capacitación de Banco Popular, así mismo

se logró analizar diferentes variables, que brindan información importante para la elaboración de la propuesta de proyecto.

Mediante los resultados obtenidos, dieron a conocer que los colaboradores de Banco Popular requieren capacitaciones formales, siendo estas específicamente orientadas al desarrollo del trabajo, facilitando el cumplimiento de las actividades de forma más efectiva, de igual manera, se mostró que el contenido de los temas en los que se requiere capacitar son de nivel avanzado, requiriendo la transferencia de conocimientos a través de aplicación de metodologías que permitan desarrollar cursos internos en el Banco o seminarios/talleres impartidos por instituciones especializadas en la materia.

Basado en lo anterior, los resultados favorecen a la implementación de un proyecto de profesionalización del talento humano, ya que a través de este se podrá enriquecer la formación de los colaboradores, trabajando a la par con el plan de capacitación de la institución, generando mayor productividad y satisfacción en el personal, ya que este se verá enriquecido de conocimientos que abonaran a su vida laboral y personal.

El Banco cuenta con ejecutivos con alto nivel de experiencia en las diferentes áreas de la empresa, abonando a esto el alto nivel académico que permite proyectarlos como facilitadores de conocimientos a los perfiles de puesto que requieran conocimientos de las áreas que ellos lideran.

El formato de encuesta aplicada, se puede ver en el Anexo 1.

4.2. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA

Para la obtención de la información requerida para el desarrollo de esta investigación, se realizaron tres entrevistas a los Gerentes de las áreas de finanzas, negocios y operaciones con la finalidad de conocer las opiniones acerca del desempeño laboral de los colaboradores bajo su cargo y asimismo las percepciones de implementar un programa de profesionalización que permita transmitir los conocimientos en los cuales el talento humano presenta debilidades.

Basado en lo anterior, los gerentes reconocen que Banco Popular mantienen operando un programa de capacitaciones para sus colaboradores, sin embargo, este no cumple con todos los requerimientos esenciales para transmitir los conocimientos de manera más compleja y que permita evaluar si realmente el talento humano recibe la información necesaria.

Asimismo, reconocen que no existe interacción de los gerentes y ejecutivos de Banco Popular con respecto a la atención otorgada a los colaboradores, ya que todo se relaciona más a la obtención del trabajo asignado a ellos, dejando atrás las relaciones interpersonales entre jefes y colaboradores.

En vista de ello consideran necesario la implementación de un programa de profesionalización orientado a los conocimientos en las áreas que Banco Popular desarrolla su operatividad, siendo entre estas la economía, finanzas, atención al cliente, el área comercial, área operativa y el desarrollo de habilidades y competencias que Banco Popular necesita que sus colaboradores las adopten, en virtud que ya se cuenta con un comportamiento definido de lo que es el ambiente organizacional para el desarrollo de las funciones y responsabilidades. Asimismo, concluyen que Banco Popular tiene que realizar una mejora continua a sus procesos y velar por la implementación de una comunicación efectiva entre las gerencias que posee la institución.

Las preguntas de la entrevista realizada, se pueden ver en el Anexo 2.

4.3. DIAGRAMA ISHIKAWA

Para una mayor apreciación del análisis de los resultados, se muestra el siguiente diagrama de Ishikawa, ilustrando cada una de las variables que comprenden la propuesta.

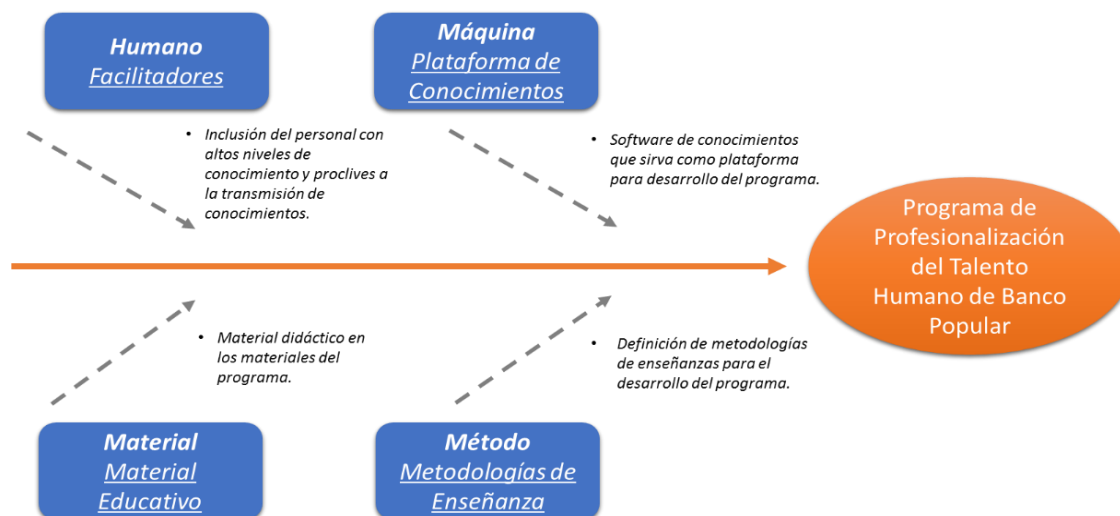


Figura 12. Diagrama Ishikawa – Propuesta de Proyecto

DETALLE DE LAS VARIABLES

- **Humano:** Se identificó que los ejecutivos de Banco Popular presentan un alto nivel académico, siendo estos conocimientos acompañados de experiencia laboral. Por lo que estos perfiles presentan un fuerte potencial para desarrollarse como facilitadores dentro del programa.
- **Máquina:** Banco Popular cuenta con dos herramientas que sirven como plataforma de conocimientos (abc popular y moodle), mismas que pueden servir como mecanismos de enseñanza, facilitando la transferencia de conocimiento entre facilitador y participante.
- **Material:** El material que debe comprender el programa de profesionalización, debe contemplar factores didácticos, conteniendo información de acuerdo al objetivo de cada clase.
- **Método:** Se deberán definir metodologías de enseñanza, que permitan la inclusión de los diferentes colaboradores del Banco, promoviendo la participación a nivel nacional.

4.4. PROPUESTA

4.4.1. PROGRAMA DE PROFESIONALIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO DE BANCO POPULAR

La propuesta del programa contempla los siguientes incisos, mismos que se detallan a continuación:

4.4.2. INTRODUCCIÓN

4.4.3. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

4.4.3.1 ESTRUCTURACIÓN DEL PROGRAMA

4.4.3.2 SOCIALIZACIÓN DEL PROGRAMA DE PROFESIONALIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO

4.4.3.3 EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE PROFESIONALIZACIÓN

4.4.3.4 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PROGRAMA

4.4.4. PRESUPUESTO

4.4.5. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

4.4.2. INTRODUCCIÓN

La educación se puede considerar como una pieza clave en el desarrollo de la sociedad para lograr la aplicabilidad del conocimiento en las diferentes situaciones que se presentan en la vida. La profesionalización permite tener una visión más amplia en relación a los temas de estudio, así mismo desarrollar habilidades y talentos en las personas, los cuales les permitirán una mayor inclusión en el mercado laboral de nuestro País, considerando que cada vez se vuelve más competitivo y selectivo, en virtud que en la actualidad las empresas e instituciones ya sean públicas o privadas para conformar su talento humano requieren de un personal altamente calificado y con conocimientos amplios de acuerdo a su profesión.

En ese sentido, una profesionalización que permita el desarrollo profesional y personal de las personas, debe considerarse como una necesidad y un requisito esencial que debe ser adoptado por todas las instituciones y empresas en nuestro País.

En esta sección se da a conocer la propuesta del programa de profesionalización del talento humano de Banco Popular, mostrando las diferentes etapas que comprenderá el programa, así como la valoración de un presupuesto y el cronograma de implementación.

4.4.3. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

4.4.3.1. ESTRUCTURACIÓN DEL PROGRAMA

La propuesta incluye la etapa de estructuración de la iniciativa, definiendo los niveles, módulos, componentes, periodicidad, así como la manera en la que se reconocerá y certificará el programa de profesionalización.

ESTRUCTURACIÓN

La estructura del programa de profesionalización, se basará en el desarrollo de tres (3) niveles y cada uno de ellos contemplará tres (3) módulos: Nivel 1: Básico, Nivel 2: Intermedio, Nivel 3: Avanzado.



Figura 13. Niveles del Programa de Profesionalización

PERIODICIDAD

La periodicidad de cada módulo será de 3 meses, dejando un mes de intermedio para la aplicación de test de evaluación previo a la matricula del siguiente módulo.

En su totalidad el programa de profesionalización tendrá una duración de 3 años, siendo 1 año por cada nivel.

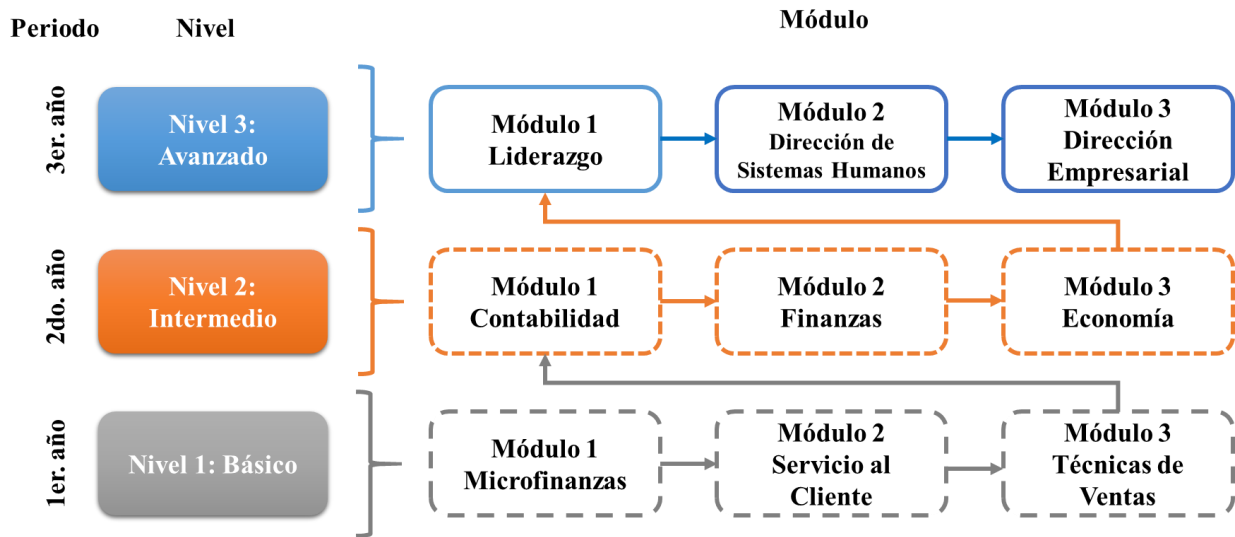


Figura 14. Estructuración del Programa de Profesionalización

COMPONENTES

La iniciativa comprende la interrelación de varios componentes que han sido considerados para el adecuado funcionamiento del programa.

1. Equipo: Dentro el equipo que se utilizará en el proyecto, se considera el equipo y material de trabajo, siendo estos:

- Mobiliario (sillas, escritorios, entre otros).
- Computadores
- Equipo de proyección de información
- Útiles (marcadores, borrador).
- Software de información (plataforma de enseñanza).

2. Humano: El programa de profesionalización incluirá la participación de los diferentes colaboradores, partiendo desde el personal de base, así como del personal ejecutivo.

Como cursantes del programa, podrán matricularse los colaboradores que tengan una antigüedad mayor o igual a 6 meses, así mismo estos deben contar con un desempeño laboral aceptable en su hoja de vida.

El personal que servirá como facilitadores de cursos del programa, podrán ser colaboradores del Banco, quienes tengan al menos un (1) de año de antigüedad en la empresa, contando con al menos un cuarto grado nivel educativo (Post - Grado = Maestría), así mismo el expediente de empleado, deberá estar libre de faltas o amonestaciones, de igual manera, deberá presentar altos niveles de desempeño, siendo estas reflejadas en las evaluaciones realizadas durante el tiempo que laborado en la institución.

3. Medición: La evaluación de los colaboradores estará compuesta de los siguientes métodos:

- Evaluación Académica: Evaluación por módulo para la clausura del módulo (pruebas, foros, exámenes).
- Evaluación Profesional: Mediante una terna compuesta por el Jefe Inmediato, Gerente de RRHH y Gerente de División.

Los formatos de las evaluaciones, se pueden ver en los Anexos 3 y 4.

4. Físico: El programa de profesionalización contará con instalaciones físicas, siendo estas, utilizadas para el desarrollo de cada uno de los módulos del programa. La ubicación será en el tercer piso del edificio que se encuentra anexo a las instalaciones de la Oficina Principal del Banco.

Dirección: Col. Castaño Sur, Ave Ramón Ernesto Cruz, Bloque A., Tegucigalpa



Google Maps, 2016

Figura 15. Mapa de Ubicación de la Oficina Principal de Banco Popular



Banco Popular, 2016

Figura 16. Instalaciones de Banco Popular

5. Material: La transmisión del conocimiento que realizarán los facilitadores del curso, podrá estar apoyada a través de material didáctico, facilitando de esta manera la enseñanza, siendo este material elaborado por cada facilitador y revisado por el área de Recursos Humanos a fin de

asegurar que el contenido sea de acuerdo al contenido de los temas del curso, Adicionalmente los facilitadores de los cursos, someterán a revisión la planificación de clases previo al inicio de cada módulo. El formato de plan de estudio del programa de profesionalización, se puede ver en el Anexo 5.

A continuación, se listan algunos de los materiales que abonarán al desarrollo del contenido de los cursos:

- Videos de acuerdo al tema de conocimiento
- Desarrollo de casos de estudio
- Rotación de puestos
- Simulaciones en clase sobre alguna competencia y habilidad
- Presentaciones
- Folletos
- Libros
- Modelaje de comportamiento requerido en la empresa

6. Enseñanza: Las metodologías a utilizar el programa de profesionalización, se basarán en dos (2) sistemas de enseñanza:

- Presencial: Este método se llevará a cabo los días viernes de cada semana, contando con un horario de 4:00 p.m. a 9:00 p.m.
- Virtual: este método se desarrollará a través de la plataforma virtual, misma que servirá de repositorio para la inclusión del contenido de enseñanza, así como la aplicación de evaluaciones, adicionalmente los participantes y facilitadores podrán realizar conferencias semanales, sirviendo este espacio para la retroalimentación respectiva.

RECONOCIMIENTO Y CERTIFICACIÓN

Como parte del reconocimiento a la participación del colaborador en el proyecto; al finalizar cada módulo se hará entrega de un diploma que validará la aprobación del módulo. El programa

de profesionalización contará con actos de graduación para los participantes que completen los tres niveles de educación, entregando en estos actos la certificación de estudio que valida y reconoce la finalización del proceso de profesionalización del colaborador.

4.4.3.2. SOCIALIZACIÓN DEL PROGRAMA DE PROFESIONALIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO

La socialización del proyecto tendrá como objetivo la presentación del programa, dando a conocer la estructuración y lineamientos del mismo, así como los beneficios que contendrá para el desarrollo personal y profesional de los colaboradores.

Esta comunicación deberá realizarse de forma oficial a todos los colaboradores de la institución a través de un canal oficial interno, siendo esta actividad liderada por el área de Recursos Humanos contando con el direccionamiento de la Gerencia General, ya que ellos serán los administradores del programa. Para asegurar una efectiva socialización, se propone que previo al inicio del programa, se trabaje en una campaña interna de expectativa, logrando generar curiosidad en el personal, transmitiendo energía y dinamismo sobre el inicio del proyecto.

Una vez que la campaña de expectativa ha generado el objetivo entre el personal, se deberá hacer la formal presentación del programa de profesionalización, siendo este comunicado por la Gerencia General del Banco. Debido a que la mayor parte del personal se encuentra ubicado en las instalaciones de la oficina principal, y en la medida posible trasladar al menos a un representante por cada sucursal. La socialización del proyecto finalizará con la publicación del boletín informativo que se utiliza en Banco Popular, haciéndose llegar a todos los colaboradores, a través de canal oficial de comunicación interna.

4.4.3.3. EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE PROFESIONALIZACIÓN

El programa de profesionalización, dará inicio con la participación del personal matriculado, siendo respectivamente evaluado, para la identificación del grado de conocimiento, a fin de valorar el nivel al que se deberá incorporar. Conocido el resultado del test de evaluación, se le comunicará

el nivel al que ha sido seleccionado, así mismo, se le hará entrega del material a utilizar de acuerdo a la metodología seleccionada por el colaborador.

Previo al inicio de las clases del programa, al participante se le hará la entrega de la información del módulo cursante, se encuentra el programa de estudio, así como el cronograma de actividades que comprenderá el módulo y la información respectiva del facilitador que estará a cargo de la impartición de clases.

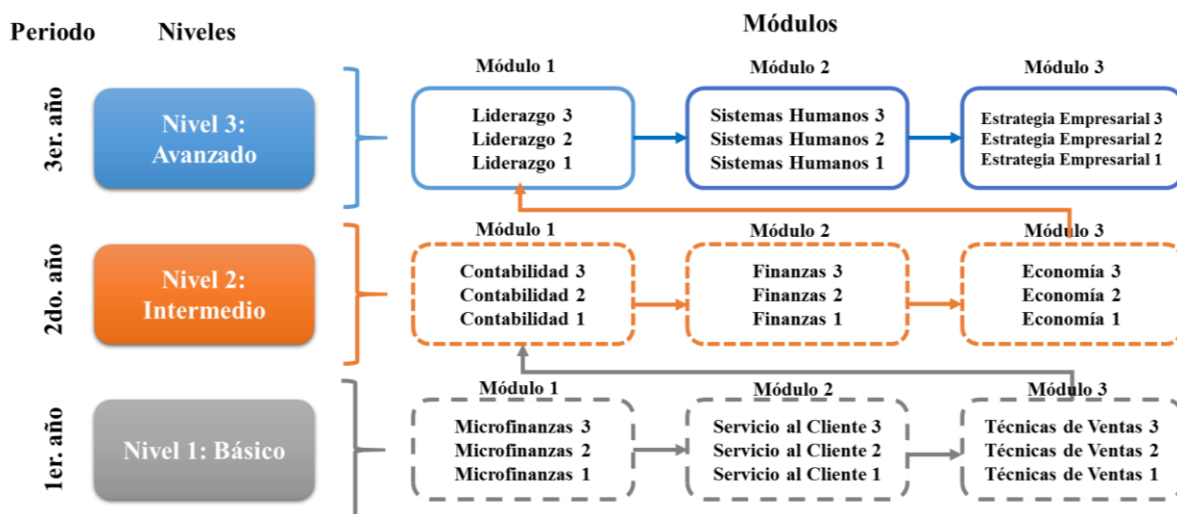


Figura 17. Plan de Carrera del Programa de Profesionalización

4.4.3.4. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PROGRAMA

El éxito de la implementación de un programa de profesionalización, se garantiza con el seguimiento y evaluación realizada tanto al desarrollo y contenido del programa, así como también, el nivel de satisfacción obtenido por parte de los colaboradores, lo que definirá el nivel de aceptación y adopción del programa.

La evaluación del programa de profesionalización deberá orientarse a que se cumplan los objetivos del programa, la eficacia de los métodos utilizados para transmitir el conocimiento y a verificar la ejecución eficiente del programa. Asimismo, para evaluar posteriormente el rendimiento laboral del trabajador, la evaluación deberá enfocarse en la calidad del trabajo

desempeñado, que el colaborador disminuya los errores en sus obligaciones y responsabilidades y sobre todo la actitud y disposición que presente el colaborador para realizar una mejora continua en sus labores diarias.

Para medir la efectividad del programa se basará en Encuestas de Evaluación del módulo, incluyendo la evaluación integral (facilitador y contenido). Ver anexos 3 y 4.

Una vez que se haya concluido la medición de la efectividad del programa, se deberá identificar la existencia de necesidades, a fin de valorar la factibilidad de apertura para nuevos módulos o realizar ajustes a los contenidos de clases.

4.4.4. PRESUPUESTO

El presupuesto de inversión para el Programa de Profesionalización se elaboró de acuerdo a cada una de las etapas del mismo, así mismo se reflejan por etapa, detallando los gastos e inversiones para cada etapa que se consideraron en el programa.

Tabla 12. Detalle de Gastos para el Programa de Profesionalización

No. Etapa	Detalle	Gasto/Inversión	Valor
I Etapa	Estructuración del Programa		
1.1	- Instalaciones	Gasto	L. 40.000,00
1.2	- Equipo	Inversión	L. 1.027.500,00
1.3	- Material	Gasto	L. 19.500,00
1.3	- Personal	Gasto	L. 24.000,00
II Etapa	Socialización del Programa de Profesionalización		
1	Presentación del Proyecto	Gasto	L. 10.200,00
III Etapa	Ejecución del Programa de Profesionalización		
1	Inauguración del programa de profesionalización	Gasto	L. 6.600,00
2	Clausura de módulo	Gasto	L. 6.600,00
Total de Inversión			L. 1.027.500,00
Total de Gastos			L. 106.900,00
Total de Proyecto			L. 1.134.400,00

A continuación, se refleja un resumen de los costos por cada una de las etapas del proyecto:

- **1er. Etapa** - Estructuración del programa se incluyeron todos los costos relacionados a los requerimientos logísticos, como ser: instalaciones, equipo, material y recurso humano.
- **2da. Etapa** - Socialización del Programa de Profesionalización, en esta etapa del proyecto se incluyó únicamente los costos por presentación del proyecto.
- **3er. Etapa** - Ejecución del Programa de Profesionalización, siendo esta la etapa en la que se inicia la operatividad del proyecto, se incluyeron costos relativos a la inauguración del programa, así mismo a los eventos de clausura por cada módulo.
- **4ta. Etapa** - Seguimiento y Evaluación del Programa de Profesionalización, debido a que, en esta etapa del proyecto, se realizarán actividades de medición de impactos y evaluación de las necesidades futuras del programa, por lo que actualmente esos costos no fueron considerados.

Tabla 13. Presupuesto Programa de Profesionalización

Presupuesto Programa de Profesionalización							
No.	Detalle	Gasto/Inversión	Periodicidad de Costo	Unidad de Medición	Cantidad	Costo Unitario	Total
I Etapa	Estructuración del Programa					L. 46.133,33	
1	Coordinación de requerimientos de logística						
1.1	- Instalaciones	Gasto					
1.1.1	* Alquiler de Edificio	Gasto	Mensual	m ²	300	L. 133,33	L. 40.000,00
1.2	- Equipo	Inversión					
1.2.2	* Computadoras	Inversión	Inicial	Unidad	60	L. 10.000,00	L. 600.000,00
1.2.3	* Escritorios	Inversión	Inicial	Unidad	60	L. 1.200,00	L. 72.000,00
1.2.4	* Sillas	Inversión	Inicial	Unidad	60	L. 800,00	L. 48.000,00
1.2.6	* Licencia de Software de Paquete de Windows	Inversión	Inicial	Unidad	60	L. 5.000,00	L. 300.000,00
1.2.7	* Pizarras	Inversión	Inicial	Unidad	3	L. 2.500,00	L. 7.500,00
1.3	- Material	Gasto					L. -
1.3.1	* Material Didático	Gasto	Mensual	Paquete	3	L. 2.000,00	L. 6.000,00
1.3.2	* Material Autodidáctico	Gasto	Mensual	Paquete	3	L. 500,00	L. 1.500,00
1.3.3	* Papelería	Gasto	Mensual	Paquete	3	L. 2.000,00	L. 6.000,00
1.3.4	* Útiles	Gasto	Mensual	Paquete	3	L. 2.000,00	L. 6.000,00
1.3	- Personal	Gasto					L. -
1.3.1	* Limpieza	Gasto	Mensual	Mano de Obra	1	L. 9.000,00	L. 9.000,00
1.3.2	* Vigilancia	Gasto	Mensual	Mano de Obra	1	L. 9.000,00	L. 9.000,00
1.3.2	* Facilitadores	Gasto	Mensual	Módulo	3	L. 2.000,00	L. 6.000,00
II Etapa	Socialización del Programa de Profesionalización					L. 3.060,00	
1	Presentación del Proyecto	Gasto					L. -
1.1	- Cóctel de reunión	Gasto					L. -
1.1.1	* Decoración	Gasto	Inicial	Paquete	1	L. 3.000,00	L. 3.000,00
1.1.2	* Refrigerio	Gasto	Inicial	Plato	120	L. 60,00	L. 7.200,00
III Etapa	Ejecución del Programa de Profesionalización					L. 6.120,00	
1	Inauguración del programa de profesionalización	Gasto					L. -
1.1	- Cóctel de reunión por inicio de programa	Gasto					L. -
1.1.1	* Decoración	Gasto	Inicial	Paquete	1	L. 3.000,00	L. 3.000,00
1.1.2	* Refrigerio	Gasto	Inicial	Plato	60	L. 60,00	L. 3.600,00
2	Clausura de módulo	Gasto					L. -
2.1	- Cóctel de reunión por clausura	Gasto					L. -
2.1.1	* Decoración	Gasto	Trimestral	Paquete	1	L. 3.000,00	L. 3.000,00
2.1.2	* Refrigerio	Gasto	Trimestral	Plato	60	L. 60,00	L. 3.600,00
IV Etapa	Seguimiento y Evaluación del Programa					L. -	
1	N/A						L. -
Total							L. 1.134.400,00

4.4.5. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

De acuerdo a la descripción realizada de la propuesta, se elaboró un cronograma de actividades, mismo que se divide por las etapas en las que se ha considerado el proyecto, para cada una de las mismas, se definieron, responsables, personal de apoyo, así como el tiempo en el que se deberán ejecutar cada una de las actividades de cada etapa.

A continuación, se refleja un resumen de los costos por cada una de las etapas del proyecto:

Tabla 14. Cronograma de Actividades del Programa de Profesionalización

Cronograma de Actividades del Programa de Profesionalización																			
No.	Actividad	Responsable	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Supuesto
			Semana				Semana				Semana				Semana				
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
I Etapa	Estructuración del Programa																		
1	Comunicación de participantes del proyecto	Jefe de Recursos Humanos	■													Participantes del proyecto comunicados.			
2	Explicación de roles y responsabilidades	Jefe de Recursos Humanos	■	■												Roles y responsabilidades explicados.			
3	Definición de variables del proyecto	Jefe de Recursos Humanos	■	■	■											Variables del proyecto definidas.			
4	Coordinación de requerimientos (instalaciones - equipo - material).	Jefe de Recursos Humanos	■	■	■	■										Requerimientos coordinados.			
5	Elaboración de propuesta de facilitadores	Jefe de Recursos Humanos	■	■	■	■										Propuesta de facilitadores elaborada.			
6	Evaluación de facilitadores	Jefe de Recursos Humanos	■	■	■	■										Facilitadores evaluados.			
7	Selección de facilitadores	Gerente General	■	■	■	■										Facilitadores seleccionados.			
8	Elaboración de propuesta de planificación de clases (contenido - horario - evaluación).	Facilitadores		■	■	■	■									Propuesta de planificación de clases elaborada.			
9	Revisión y aprobación de planificación de clase	Jefe de Recursos Humanos		■	■	■	■									Planificación y revisión de clases revisada.			
10	Elaboración de material didáctico	Facilitadores			■	■	■									Material didáctico elaborado.			
11	Revisión y aprobación de material didáctico	Jefe de Recursos Humanos			■	■	■									Material didáctico revisado y aprobado.			
II Etapa	Socialización del Programa de Profesionalización																		
1	Diseño de campaña de expectativa	Jefe de Mercadeo				■	■									Campaña expectativa diseñada.			
2	Aprobación de contenido de campaña expectativa	Gerente General				■	■									Contenido de campaña expectativa aprobada.			
3	Desarrollo de campaña de expectativa	Jefe de Mercadeo				■	■									Campaña de expectativa desarrollada.			
4	Envío de Invitación de Lanzamiento de Proyecto	Jefe de Mercadeo				■	■									Invitación de lanzamiento de proyecto enviada.			
5	Presentación del Proyecto	Gerente General				■	■									Proyecto presentado.			
6	Recepción de solicitudes de inscripción de participantes	Jefe de Recursos Humanos						■	■							Solicitudes de inscripción de participantes recibidas.			
7	Evaluación de solicitudes de inscripción de participantes	Jefe de Recursos Humanos						■	■							Solicitudes de inscripción de participantes evaluadas.			
8	Aprobación de solicitudes de participantes	Jefe de Recursos Humanos						■	■							Solicitudes de participantes aprobados.			
9	Entrega de planificación de clases	Jefe de Recursos Humanos						■	■							Planificación de clases entregada.			
III Etapa	Ejecución del Programa de Profesionalización																		
1	Inauguración del programa de profesionalización	Gerente General							■	■						Programa de profesionalización inaugurado.			
2	Desarrollo de programa de clases (desarrollo de contenido de clases)	Facilitadores y participantes							■	■	■					Programa de clases desarrollado.			
3	Evaluación de participantes	Facilitadores								■	■					Participantes evaluados.			
4	Clausura de módulo	Jefe de Recursos Humanos									■	■				Clausuras de módulos efectuados.			
5	Apertura inscripciones de participantes	Jefe de Recursos Humanos										■	■			Inscripciones de participantes aperturada.			
6	Cierre de inscripciones de participantes	Jefe de Recursos Humanos											■	■		Inscripciones de participantes finalizada.			
7	Entrega de planificación de clases	Jefe de Recursos Humanos											■	■		Planificación de clases entregada.			
IV Etapa	Seguimiento y Evaluación del Programa de Profesionalización																		
1	Aplicación de encuesta de impacto del programa	Jefe de Recursos Humanos												■		Encuestas de impacto del programa aplicadas.			
2	Medición de impactos de proyecto	Jefe de Recursos Humanos												■		Impactos del proyectos cuantificados.			
3	Análisis de impactos de proyecto	Jefe de Recursos Humanos												■		Impactos del proyectos analizados.			
4	Identificación de oportunidades de mejora	Jefe de Recursos Humanos													■	Oportunidades de mejora identificadas.			
5	Evaluación de necesidades del programa (definición de apertura de nuevas clases)	Jefe de Recursos Humanos													■	Necesidades del programa evaluadas.			

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo se presentan las deducciones obtenidas del desarrollo de la investigación y asimismo, las sugerencias realizadas a Banco Popular, mismas que deben ser valoradas por la administración, a fin de garantizar la implementación y ejecución eficiente del programa de profesionalización del talento humano.

5.1. CONCLUSIONES

- Los resultados del proyecto de investigación, determinan que es procedente a la implementación y ejecución del programa de profesionalización del talento humano de Banco Popular, a fin satisfacer las necesidades de conocimientos en las áreas esenciales para garantizar la operatividad eficiente de la Institución.
- Las necesidades de profesionalización que requieren los colaboradores de Banco Popular, se orientan a las áreas financiera, comercial y operativa, en temas de servicio al cliente, economía, macroeconomía, microeconomía y desarrollo de habilidades como negociación y venta.
- La metodología más adecuada para garantizar la eficiencia en la transferencia de conocimientos, dependerá de la forma de aprendizaje que resulte más efectiva para los colaboradores, solo así se podrá elegir un instrumento apropiado que cumpla con la función solicitada.
- La inclusión de todo el personal de la institución, se logrará a través de la participación del personal ejecutivo de Banco Popular, quienes apoyarán al programa de profesionalización con sus conocimientos y experiencias, generando de esta manera motivación a los colaboradores de la institución.
- La Propuesta para lograr cubrir las necesidades de profesionalización del personal de Banco Popular, es el cumplimiento y ejecución del programa de profesionalización estructurado y diseñado por niveles.
- Los conocimientos transmitidos a través del programa de profesionalización, se medirán objetiva y efectivamente aplicando evaluaciones de desempeño, mismas que se realizarán

después de finalizado el módulo de clases, a fin de determinar si el colaborador es apto para avanzar al siguiente módulo.

5.2. RECOMENDACIONES

- Para cubrir las necesidades de profesionalización de las áreas comercial, financiera y operativa se recomienda la implementación y ejecución del programa de profesionalización, el cual se encuentra estructurado para garantizar la transferencia efectiva de conocimientos.
- Se recomienda a los facilitadores, que previo al inicio de clases, se conozca la forma de aprendizaje de los colaboradores, a fin de determinar que metodología e instrumento resultaría ser el más adecuado para garantizar la recepción efectiva de los conocimientos por parte de los participantes de los módulos.
- Se recomienda al personal ejecutivo y a la Gerencia de Recursos Humanos supervisar la campaña interna de la socialización del programa de profesionalización, por los canales internos del banco (boletines, e-mail) a fin de crear y mantener expectativa entre los colaboradores, mismos accesos a los conocimientos y experiencias de los ejecutivos de la institución.
- El cumplimiento, ejecución, seguimiento y evaluación del programa de profesionalización garantizará a Banco Popular, la transmisión efectiva de conocimientos y el éxito en la mejora continua de los procesos, que se desarrollan en la institución, debido a lo anterior se recomienda la supervisión continua de la implementación adecuada del programa.
- Se recomienda que las evaluaciones de desempeño, sean realizadas por el personal y ambiente adecuado, otorgándole al colaborador la retroalimentación de los resultados obtenidos, con la finalidad de que conozca las fortalezas y debilidades que debe mejorar.

BIBLIOGRAFÍA

- Baptista, D., Flores, R. (2014) Prácticas de capacitación y reclutamiento de personal de los establecimientos en Honduras
- Banco Popular (2016). Planeación Estratégica. Honduras.
- Brunner. J., Ferrada, R. (2011) Educación Superior en Iberoamérica. Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA). Chile
- Campoverde, F. (s.f.). Evaluación Educativa . Ecuador : Universidad Nacional de Chimborazo.
- Chiavenato, I. (1999). Administración de Recursos Humanos. MG Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. Mexico: Mc Graw Hill.
- Contreras, R., Alejandra, C., Almaguer, J., Paola, K., & Sánchez Tovar, Y. (2015). Perceptions of the impact of training, compensation and recruitment on project effectiveness. AD-minister, (27), 05-26. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.27.1>
- Dan Schawbel, (2013). The New Rules for Career Success. New York: Martin's Press.
- Flores, J. G. (2007). Evaluación de Competencias Laborales. España: Facultad de Educación. UNED.
- Hernandez, C. (s.f.). UNAD. Obtenido de http://datateca.unad.edu.co/contenidos/107010/107010/la_gestin_humana.html
- Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. (2000). Desafíos de la Educación. Buenos Aires.
- Maricruz Lacalle, S. R. (2010). Glosario Básico sobre microfinanzas . España: Foro NantikLum de MicroFinanzas.
- Mark R. Stone, (2002). Reestructuración del sector empresarial. Fondo Monetario Internacional (FMI). Washington US.
- Montes, A. L. (2011). Estrategia Educativa para el desarrollo de las habilidades profesionales desde las prácticas de preprofesionales para la contabilidad.
- Padilla. R., Juárez, M. (2006) Efectos de la capacitación en la competitividad de la industria manufacturera. Unidad de Comercio Internacional e Industria (CEPAL). México D.F
- Roberto Hernandez Sampieri, C. F. (2006). Metodología de la Investigación. Mexico: Mc Graw Hill.

Roberto Hernandez Sampieri, C. F. (2006). Metodología de la Investigación. Mexico: Mc Graw Hill.

Roberto Hernandez Sampieri, C. F. (2006). Metodología de la Investigación. Mexico: Mc Graw Hill.

Roberto Hernandez Sampieri, C. F. (2006). Metodología de la Investigación. Mexico: Mc Graw Hill.

Roberto Hernandez Sampieri, C. F. (2006). Metodología de la Investigación. Mexico: Mc Graw Hill.

Roberto Hernandez Sampieri, C. F. (2006). Metodología de la Investigación. Mexico: Mc Graw Hill.

Sánchez Raúl (2010). Microfinanzas en Honduras. Naciones Unidad CEPAL

Scuro. L., Bercovich, N. (2014) El Nuevo Paradigma Productivo y Tecnológico. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).



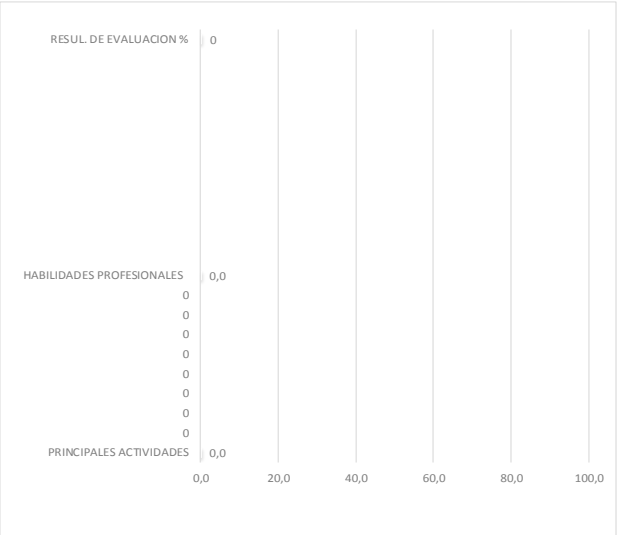
Simon L. Dolan, R. V. (2007). La Gestión de los Recursos Humanos. Mc Graw Hill .

Una vez mas, ¿Como motiva a sus empleados? (2003). En F. Herzberg. Harvard Business School Publishing Corporation.

ANEXOS

Anexo 1

Encuesta Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC)

		Encuesta Detección de Ncsidades de Capacitación (DNC)																																																
NOMBRE DEL COLABORADOR:																																																		
PERFIL DE PUESTO:		FECHA DE EVALUACION:																																																
UNIDAD/ÁREA :			EVALUADO POR:																																															
PRINCIPALES ACTIVIDADES A EVALUAR																																																		
EVALUACION DE ACTIVIDADES Y HABILIDADES DEL EMPLEADO																																																		
Asigne un valor para cada uno de los conceptos a evaluar, de acuerdo a la siguiente escala: 20= No aceptable. 40= Regular 60= Bueno 80= Muy Bueno 100= Excelente																																																		
<table border="1"> <thead> <tr> <th>CRITERIO A EVALUAR</th> <th>CAL.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>PRINCIPALES ACTIVIDADES</td> <td>#DIV/0!</td> </tr> <tr><td> </td><td>0</td></tr> <tr><td> </td><td>0</td></tr> <tr><td> </td><td>0</td></tr> <tr><td> </td><td>0</td></tr> <tr><td> </td><td>0</td></tr> <tr><td> </td><td>0</td></tr> <tr><td> </td><td>0</td></tr> <tr><td> </td><td>0</td></tr> <tr><td> </td><td>0</td></tr> <tr><td> </td><td>0</td></tr> <tr> <td>HABILIDADES PROFESIONALES</td> <td>#DIV/0!</td> </tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr> <td>RESUL. DE EVALUACION %</td> <td>#DIV/0!</td> </tr> </tbody> </table>		CRITERIO A EVALUAR	CAL.	PRINCIPALES ACTIVIDADES	#DIV/0!		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0	HABILIDADES PROFESIONALES	#DIV/0!																			RESUL. DE EVALUACION %	#DIV/0!			
CRITERIO A EVALUAR	CAL.																																																	
PRINCIPALES ACTIVIDADES	#DIV/0!																																																	
	0																																																	
	0																																																	
	0																																																	
	0																																																	
	0																																																	
	0																																																	
	0																																																	
	0																																																	
	0																																																	
	0																																																	
HABILIDADES PROFESIONALES	#DIV/0!																																																	
RESUL. DE EVALUACION %	#DIV/0!																																																	
PLAN DE MEJORA PARA COMPETENCIAS (DNC) Anotar los cursos o acciones que sugiere debe tomar el empleado																																																		
Acciones (Describir la competencia a mejorar)		Indicador Actual	Indicador esperado	Necesidad de Crecimiento																																														
AUTORIZACIONES																																																		
Comentarios del Evaluador				Nombre y firma del evaluador																																														

Anexo 2



Entrevista

Entrevista realizada al Gerente de Negocios de Banco Popular a fin de conocer la situación actual del desempeño laboral de los colaboradores bajo su cargo y los cambios que deben adoptarse a través del programa de profesionalización.

1. ¿Conoce los programas de profesionalización que Banco Popular desarrolla para su talento humano?
2. ¿Considera eficientes los programas de acuerdo a los temas incluidos en el mismo?
3. ¿Cómo calificaría el rendimiento laboral de los colaboradores que se desempeñan bajo su área?
4. ¿Cómo estima su rendimiento laboral de acuerdo al tiempo de entrega de las funciones delegadas a su persona?
5. ¿Considera que las funciones realizadas por sus colaboradores están claramente definidas de acuerdo a los conocimientos y competencias de cada uno de ellos?
6. ¿Cómo calificaría el rendimiento de Banco Popular en cuanto a la atención brindada a sus clientes?
7. ¿Tiene conocimiento de cuáles son las áreas del Banco que presentan deficiencias en conocimiento y competencias para cumplir con un desempeño laboral eficiente?
8. ¿Los jefes apoyan el crecimiento personal y profesional de sus colaboradores?
9. ¿Se finaliza con éxito los proyectos que implican la interacción de las distintas áreas de empresa?
10. ¿Considera que Banco Popular debe otorgar más incentivos laborales para lograr un mayor desempeño laboral en su talento humano?
11. ¿Qué temas considera deben ser transmitidos a través del programa de profesionalización para lograr incrementar el desarrollo personal y profesional del talento humano?

Anexo 3

Formato de Evaluación Profesional

Evaluación de Indicadores				
Nombre del Empleado				
Cargo				
Fecha				
No.	Objetivo	Indicador	Ponderación (%)	Calificación
Total			0	0

Anexo 4

Formato de Evaluación Profesional

Evaluación de Desempeño						
Nombre del Empleado						
Cargo						
Fecha						
No.	Competencia	Definición	Indicadores Conductuales	Ponderación (%)	Criterio	Calificación
Total				0	0	0

Anexo 5

Formato de Plan de Estudio del Programa de Profesionalización

Plan de Estudio del Programa de Profesionalización						
Nivel	Módulo	Contenido de Clase	Detalle de Facilitador		Método de Enseñanza	Horario
		Descripción de Temas a Desarrollar por Mes	Nombre	Perfil de Puesto	Virtual/Presencial	
Avanzado	Módulo 3					
	Módulo 2					
	Módulo 1					
Intermedio	Módulo 3					
	Módulo 2					
	Módulo 1					
Básico	Módulo 3					
	Módulo 2					
	Módulo 1					