

# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE HONDURAS

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL Y ORGANIZACIONAL



Título de Tesis: Impacto de la capacitación en el rendimiento de los colaboradores del área de recuperaciones de Banco Promerica 2020.

Tesis para optar por al grado de Magister en Psicología  
industrial y organizacional.

Presentada por: Javier Alberto Sosa Mairena

Número de cuenta: MPI100223

Tegucigalpa M.D.C Honduras

Febrero - 2021



### 3. DEDICATORIA

A Dios todo poderoso por la oportunidad que me ha dado en la vida de lograr mi objetivo académico, a mi papá Ramon Alberto Sosa y mi mamá Verónica Lizeth Mairena por apoyarme y creer en mí, a mis hermanos Cristhian Gerardo Sosa Mairena, Evelin Lizeth Sosa y Víctor André Mairena porque me impulsan a ser un ejemplo para ellos, quiero agradecer a mi tía Alicia Victoria Mairena porque siempre ha estado a mi lado para animarme e incentivarme a ser mejor, agradezco a mis tíos Geovanny Francisco Mairena y Fabricio Mairena porque han estado para mí cuando los he necesitado.

A mi amados abuelos Alicia Maria Andino Lagos, Elsa Marina Alvarado y Víctor Manuel Mairena ya que siempre me mostraron su amor incondicional y que hoy están desde la morada celestial celebrando este logro tan importante en mi vida y agradezco a mi abuelo Fernando Sosa “Ramon” por siempre rodearme y sacarme una sonrisa en momentos difíciles.

Agradezco a todos los docentes, asesores y autoridades académicas que mostraron su dinamismo y profesionalismo en el desarrollo de todo este proceso académico y de formación del cual estoy seguro ha sido una decisión acertada e importante en mi vida, agradezco a todos mis compañeros de clase ya que en el afán de dos años pude compartir, trabajar y aprender junto a ellos, también agradezco a mis amigos y personas cercanas que siempre me brindaron una palabra de aliento para poder seguir adelante y que hoy que estoy cumpliendo esta meta sé que se sienten contentos por mi persona.

Por último, quiero agradecer a Banco Promerica y a las autoridades gerenciales, jefes, Supervisores y demás colaboradores que me brindaron la apertura necesaria para llevar a cabo mi investigación a los cuales llevare con un recuerdo afectuoso y profesional en mi memoria como una experiencia extraordinaria e inolvidable en mi proceder profesional.

## 5. RESUMEN y/o ABSTRACT

La necesidad que está latente en las organizaciones de contar con un personal valiosamente capacitado que garantice una posición competitiva y permanente en la sociedad, es una de las razones principales para la existencia de un programa de capacitación en las empresas.

El área de recuperaciones de banco Promerica, enfrentaba problemas en su fuerza de trabajo, es por ello que se realiza un diseño de un programa de capacitación, con el objetivo de incrementar los conocimientos de los empleados. La formulación de dicho programa se llevó a cabo a través de la elaboración de un marco teórico sobre diferentes aspectos relacionados con la capacitación. De igual manera se trató de identificar e investigar en los procesos existentes cuales eran las falencias dentro del personal del área de recuperaciones, una investigación de campo que arrojó la información para realizar el detectar las necesidades de capacitación la cual reflejo las carencias de los empleados impidiéndoles el desarrollo adecuado de sus actividades actividades.

Banco Promerica pese a ser una institución financiera regional, en Honduras no contaba con área de capacitación hasta el año 2019 que se inició con este proyecto, por ende en el área de recuperaciones nunca se había realizo una propuesta de capacitación para los colaboradores, y es aquí donde entra una de las primeras solicitudes por parte del comité del banco en la cual se plasmó el interés por parte de las autoridades y gerencias involucradas por ayudar a desarrollar y optimizar el rendimiento de los mismos.

Últimamente se presenta una propuesta de un programa de capacitación, dicha información se muestra aplicando las fases del proceso administrativo a la capacitación durante el año 2020 en el área de recuperaciones de Banco Promerica donde veremos el impacto de la capacitación en el rendimiento laboral de los colaboradores.

## 6. ÍNDICES DE CONTENIDO

Se detallan los capítulos, secciones y subsecciones con sus números y páginas correspondientes.

### Contents

7. Índice De Gráficos Y Tablas .....	7
8. CUERPO DEL TRABAJO .....	8
CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	8
1.2 Pregunta Problema: .....	10
1.3    Objetivos de la Investigación .....	10
1.3.1    Objetivo General .....	10
1.3.2    Objetivos Específicos .....	10
1.4    Preguntas de la Investigación .....	11
1.5    Justificación.....	11
CAPÍTULO 2. MARCO TEORICO .....	13
2.1 La Capacitación.....	13
Psicología Laboral.....	30
Rendimiento Laboral.....	31
La capacitación como detonante motivacional .....	34
Programa de capacitación implementado en Banco Promerica .....	36
Solicitud de implementación del programa Credic Force .....	40
Códigos de acción .....	45
Abreviaturas utilizadas en la gestión de cobros .....	46
.....	46
CAPÍTULO 3. MARCO CONTEXTUAL.....	47
Referencias de la colonia Palmira .....	48
Reseña histórica de grupo Promerica .....	48
Banco Promerica Honduras.....	49
Datos organizacionales de Banco Promerica .....	51
Delimitación referencial de la investigación .....	52
CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA.....	53
Enfoque de Investigación.....	54
4.1    Tipo de Investigación.....	54

4.2 Tipo de diseño .....	55
Población y Muestra.....	56
4.3 Variables, Hipótesis e Indicadores .....	56
VARIABLES DE INVESTIGACIÓN .....	57
Variable independiente Capacitación.....	57
Variable Dependiente Rendimiento Laboral.....	57
4.4 Instrumentos de Medición / Técnicas de recolección de datos .....	60
.....	61
4.5 PROCEDIMIENTO .....	62
CAPITULO 5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	62
5.1 Estructurar los resultados por objetivo.....	62
5.2 Descriptivos.....	107
5.3 Inferencial .....	110
CAPÍTULO 6. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS .....	112
6.1 Hallazgos Principales .....	112
6.2 Contrastar principales hallazgos con la Teoría.....	113
6.3 Implicaciones teóricas y prácticas de los resultados .....	114
BIBLIOGRAFÍA.....	116
Referencias.....	116
DECLARACIÓN DE ETICA DE LA INVESTIGACIÓN .....	119
ANEXOS.....	120

## 7. Índice De Gráficos Y Tablas

Figura 1. formación y crecimiento del talento humano.....	25
Figura 2. Ciclo de formación por competencias.....	28
Figura 3. Estructura de un marco de competencias a nivel de empresas. ....	30
Tabla 1. de rangos de mora área de recuperaciones banco Promerica.....	43
Figura 4. Proceso de investigación de mora 30 área de recuperaciones banco Promerica. ....	43
Figura 5. Proceso de investigación de mora 60 área de recuperaciones banco Promerica. ....	44
Figura 6. Proceso de investigación de mora 90 área de recuperaciones banco Promerica. ....	44
Figura 7. Proceso de investigación de mora 120 área de recuperaciones banco Promerica. ....	45
Tabla 2. Códigos de acción para la gestión de cobros.....	45
Tabla 3. Listado de abreviaturas usadas en la gestión de cobros. ....	46
Tabla 4. Códigos de resultados para las gestiones de cobros.....	47
Figura 8. Mapa regional, países donde banco Promerica opera.....	49
Figura 9. Estructura organizacional de banco Promerica Honduras. ....	51
Tabla 5. Matriz de operacionalización de variables .....	58
Gráficos de mora 30 año 2019 .....	63
Gráficos del rendimiento de los gestores de mora 60 en el año 2019 .....	69
Gráficos del rendimiento de los gestores de mora 90 en el año 2019 .....	72
Gráficos del rendimiento laboral de los gestores de mora 120 en el año 2019 .....	75
Gráficos del rendimiento laboral de los gestores de mora 150.....	78
Gráficos de encuesta realizada a los colaboradores.....	81
Gráficos de rendimiento mora 30 año 2020.....	89
Gráficos del rendimiento de los gestores de mora 60 en el año 2020. ....	95
Gráficos del rendimiento de los gestores de mora 90 en el año 2020 .....	98
Gráficos del rendimiento laboral de los gestores de mora 150.....	104
Gráfico de los resultados generales de los gestores del área de recuperaciones en base a su rendimiento laboral año 2019. ....	108
Gráfico de los resultados generales de los gestores del área de recuperaciones en base a su rendimiento laboral año 2020 .....	109
Gráfico de los resultados generales de los gestores del área de recuperaciones en base a su rendimiento laboral año 2021 al primer semestre del año. ....	111

## 8. CUERPO DEL TRABAJO

### **CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

1.1 Las empresas en general toman diversas técnicas o estrategias para alcanzar niveles altos y óptimos que permitan lograr los objetivos organizacionales, siendo la capacitación una de ellas, esto tiene un fin el cual es ser competitivo, dinámico y cambiante, por eso las empresas realizan capacitaciones con el propósito de mejorar su productividad y competitividad, las organizaciones presentan retos muy grandes, la competencia, el factor económico y social y la globalización la cual día con día va ejerciendo nuevas influencias a las empresas. (alvarez, morales, & bascur, 2017)

La capacitación son todas las acciones que instruyen a una persona para poder realizar un trabajo. Desde el momento que un nuevo colaborador entra a una empresa se debe tener claro que el proceso de capacitación se inicia con la inducción pertinente este es el primer paso de un proceso que debería de ser de forma continua y el proceso de capacitación debería llevarse a cabo durante toda la vida laboral. (cantu, 2001)

La formación en Europa es muy valorada por los colaboradores de las empresas el 94% de los empleados manifiestan sentirse conformes con los programas de formación profesional, solo en España se encuentra un porcentaje bastante menor en comparación al resto del continente europeo, solo el 28% de la población que labora en las empresas dice sentirse a gusto con las propuesta de formación y capacitación que las empresas proporcionan, múltiples estudios mencionan que esto podría deberse a la cultura de la sociedad española. (Cegos, 2019)

Con respecto a los países de América Latina la revista (Americalatina) menciona que existen falencias muy grandes las cuales limitan el funcionamiento de los mercados de capacitación, esto quiere decir que la mayoría de las empresas ya no invierte en capacitar a su personal, estos países tienen muchos avances a nivel de educación logrando que la población tenga un nivel académico aceptable que permita que las personas puedan ser

tomadas en cuenta para un puesto de trabajo, aun con estos datos positivos los datos estadísticos mencionan que la fuerza de trabajo es muy poca.

En argentina se han realizado múltiples estudios que manifiestan que la falta de seguimiento y apoyo al personal de las empresas es uno de los problemas que más afecta este proceso, se realizó un estudio en 35 empresas mostrando que el 76% no cuenta con un mecanismo que logre saber que seguimiento se debe dar después del proceso formativo, hay empresas que ni siquiera poseen un proceso formativo o de capacitación para sus empleados. (educacion, 2010)

Según la revista (themarkethink, 2019) Uno de los aspectos esenciales que toda empresa debe considerar es el mantener capacitada y actualizada a su fuerza laboral; actualmente, en México de 25 a 35 % de las empresas invierten en capacitación. Otro factor identificado en las empresas mexicanas es que los colaboradores pagan su proceso de formación y capacitación dentro de las empresas esto podría ocasionar resistencia por parte de los colaboradores a un programa de capacitación y esto lo podemos relacionar con la falta de interés por parte de la empresa para invertir en la capacitación de su personal.

Las áreas de recursos humanos de las empresas en Centro América tienen que luchar contra un problema muy grande y es la falta de capacitación, las empresas en la región muestran muchas deficiencias y esto se da tanto en las empresas privadas como en las empresas públicas, no cuentan con perfiles de puesto, con un programa de inducción para los colaboradores nuevos que van ingresando a la empresa, no poseen un programa de capacitación para los colaboradores, no cuentan con un programa de crecimiento profesional que permita a los empleados poder aspirar a crecer dentro de la organización y esto ocasiona un problema creciente dentro de las organizaciones en la región. (Recursos Humanos, 2015)

A nivel nacional, Honduras presenta muchas falencias en las empresas, y uno de sus principales defectos es la falta de capacitación, las empresas no cuentan con un programa adecuado de capacitación y desarrollo profesional para los colaboradores. Según la cámara de comercio e industria el 25% de mi pyme en Honduras cierran sus negocios o empresas por culpa de la burocracia, por problemas sociales, riesgos organizacionales, y otro problema

muy grande es la falta de capacitación para las personas dentro de las empresas. (Mi pymes , 2013|)

En banco Promerica se ha identificado la falta de capacitación en muchas de las áreas, no contaba con un área de capacitación esto a largo plazo representa un problema grave para el funcionamiento formal de una organización y como una institución regional debería de ser una prioridad ya que el contar con un programa adecuado de inducción, capacitación y de desarrollo profesional en los empleados le ayudaría a mejorar la eficiencia y la calidad del trabajo proporcionado por los colaboradores de las distintas áreas del banco definitivamente ayudaría a mejorar el rendimiento de los colaboradores.

El área de recuperaciones de banco Promerica es una de las mas grandes hablando de población laboral la cual tras los 15 de años de creación de esta área en el banco las capacitaciones que han recibido han sido sumamente generalizadas incluso en ocasiones no se tocaban temas específicos del área haciendo de esta intención un gasto innecesario para la organización y a su vez creando un descontento en los colaboradores ya que su percepción era que no servían para nada estas capacitaciones empíricas.

## 1.2 Pregunta Problema:

¿Cuál es el impacto de la capacitación en el rendimiento laboral de los empleados de banco Promerica en las áreas de recuperaciones y ventas?

## 1.3 Objetivos de la Investigación

### 1.3.1 Objetivo General

Conocer el impacto de la capacitación con el rendimiento laboral de los colaboradores de banco Promerica en el área de recuperaciones.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Describir el desempeño de los colaboradores en las áreas de recuperaciones en el año 2019 antes de iniciar el nuevo programa de capacitación.
- b) Describir el plan de capacitación para los colaboradores del área de recuperaciones en el año 2020.

- c) Analizar el desempeño de los colaboradores una vez aplicado el nuevo programa de capacitación en el área de recuperaciones.

#### **1.4 Preguntas de la Investigación**

¿Cuál es el desempeño de los colaboradores en las áreas de recuperaciones y ventas en el año 2019 antes de comenzar el nuevo programa de capacitación?

¿Qué impacto ha generado la implementación del nuevo programa de capacitación en el desempeño de los colaboradores en las áreas de recuperaciones?

¿Cuál es el desempeño de los colaboradores en el área de recuperaciones una vez aplicado el programa de capacitación durante el año 2020?

#### **1.5 Justificación**

A través de un plan de capacitación para los colaboradores de banco Promerica en las áreas de Recuperaciones y ventas de tarjetas de crédito buscamos reforzar y potenciar las habilidades y competencias que ya poseen ya que es muy importante para la organización contar con personal competente que se pueda desempeñar en óptimas condiciones. Lograr desarrollar su productividad y competitividad debe ser uno de los puntos claves de toda organización pensando también en el desarrollo profesional de todos los colaboradores.

La capacitación es importante ya que por medio de este proceso podemos conocer muchos aspectos importantes en las áreas de trabajo, y así desarrollar planes de capacitación que permitan disminuir las falencias en el personal, implementado estos programas permitiremos a los colaboradores conocer temas que son relevantes para sus áreas de trabajo en este caso dentro del campo de la cobranza.

Es pertinente realizar esta investigación ya que Banco Promerica requiere este tipo de estudio para lograr mejorar y desarrollar de forma más efectiva el rendimiento de los colaboradores en el área de recuperaciones y así cumplir los objetivos organizacionales.

Como estudiante y colaborador del banco siento la necesidad de poder aplicar y transferir el conocimiento adquirido y profundizar en el desarrollo del capital humano dentro de la organización. En este sentido esta investigación pretende beneficiar a banco Promerica entregando dicho documento donde van plasmados datos importantes sobre el rendimiento de los colaboradores y la importancia de la capacitación en las áreas de trabajo.

También los colaboradores son beneficiados ya que por medio de este programa de capacitación pueden recibir acompañamiento de sus tareas laborales, desarrollo profesional, diversidad en los temas de capacitación y sobre todo que esto permita optimizar su rendimiento y hacer más fácil su trabajo. Es necesario mencionar que antes de la implementación de este programa de capacitación anteriormente no había existido un proyecto así en el área de recuperaciones y en el banco no había un área de capacitación que llevara acabo este tipo de programas de formación profesional.

Además, se procura beneficiar a la Universidad Nacional Autónoma de Honduras a través de la generación de documentos académicos teniendo base sobre esta investigación y que mas adelante pueda servir como bibliografía de otros trabajos o investigaciones relacionadas con el tema, referente a lo antes mencionado debemos recalcar que los trabajos e investigaciones basadas en temas de capacitación a nivel nacional son muy pocos, por ende este trabajo nos puede mostrar datos muy interesantes sobre las ventajas que proporciona la capacitación en una empresa.

## CAPÍTULO 2. MARCO TEORICO

### 2.1 La Capacitación

En la década de los 80's y 90's uno de los objetivos de las empresas era mejorar la calidad del servicio al cliente (Hernandez, 2015). El afán de solo enfocarse en la calidad del servicio hacia los clientes, hizo que las organizaciones no pensarán en el desarrollo profesional y bienestar laboral de los empleados, por eso en el siglo XXI se empieza a fomentar la relación entre estas estrategias, el servicio al cliente y el desarrollo de los empleados y la empresa. (Hernandez, 2015)

La capacitación ha tenido gran importancia dentro de las organizaciones, puede llegar a ser "un mecanismo de fortalecimiento de las habilidades y destrezas de los colaboradores de una organización" (Cabral, 2013, pág. 45). En este sentido, la capacitación es un proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada (Chiavenato, 2013)

#### Importancia de la Capacitación

En la actualidad, la capacitación es considerada como una de las mejores inversiones que las empresas pueden realizar, la misma busca crear desarrollo y sostenibilidad profesional en los empleados y así crear una cultura de calidad en el servicio (Hernandez, 2015).

La importancia de implementar programas de capacitación novedosos y vanguardistas es un reto actual de las organizaciones, en la medida que las empresas dejen atrás los métodos tradicionales garantizara un proceso más óptimo y eficaz para el desarrollo profesional de los empleados dentro de las instituciones esto ayuda al éxito de las mismas y fomenta una cultura de trabajo de calidad. (Hotmart, 2018)

#### Tipos de Capacitación

El tipo de capacitación que la empresa desarrolle dependerá de las necesidades que la misma posea, por lo general las instituciones identifican los problemas existentes, luego se precede a desarrollar un plan de acción para solventar dichas dificultades y así analizar

qué tipo de capacitación se puede utilizar, los modelos existentes pueden ser muy flexibles y reutilizables. (Hotmart, 2018, pág. 4)

En la actualidad la utilización de conferencias, cursos online, talleres son técnicas bastante utilizadas por las organizaciones, el fin de este tipo de metodología ayuda a que el proceso sea más activo y dinámico, trata de captar de una forma más directa la atención de los colaboradores en las áreas de trabajo, la interactividad abre las puertas a que la adquisición de conocimiento sea más rápida e interesante para las personas. (Hotmart, 2018, pág. 6)

Para Fabián Coelho (1987) una de las técnicas más eficientes para capacitar personal en una empresa es la comunicación asertiva, consiste en manifestar a otras personas de manera clara, breve y simple nuestros criterios y diferentes formas de pensar, también se dice que en este tipo de técnica no es necesario hacer procesos complejos y complicados, da apertura al ingenio e imaginación de la persona que quiere desarrollar este tipo de técnica. Otros tipos de capacitaciones que ayudan a mejorar el rendimiento de los colaboradores son el entrenamiento motivacional y el desarrollo de competencias y habilidades, según (Montero & Jesus, 1996) la capacitación basada en el elemento motivacional ayuda a que las personas aprendan a superar obstáculos que se puedan presentar al momento de hacer una tarea en el área de trabajo, se hace mención de la capacidad cooperativa que las personas adaptan en las organizaciones.

Por su formalidad

La capacitación informal está relacionada con el conjunto de orientaciones o instrucciones que se dan en la operatividad de la empresa, por ejemplo, un contador indica a un colaborador de esa área la utilización correcta de los archivos contables o enseña cómo llevar un registro de ventas o ingresos y la capacitación formal Son las que se han programado de acuerdo a necesidades de capacitación específica pueden durar desde un día hasta varios meses, según el tipo de curso, seminario y taller. (Galvan, 2011), citado por la página de Recursos Humanos.

Por su naturaleza

- Capacitación de Orientación: Para familiarizar a nuevos colaboradores de la organización, por ejemplo, en caso de los colaboradores ingresantes.
- Capacitación Vestibular: Es un sistema simulado, en el trabajo mismo.
- Capacitación en el Trabajo: práctica en el trabajo
- Entrenamiento de Aprendices: período formal de aprendizaje de un oficio.
- Entrenamiento Técnico: Es un tipo especial de preparación técnica del trabajo
- Capacitación de Supervisores: aquí se prepara al personal de supervisión para el desempeño de funciones gerenciales
- Otros Tipos: cualquier situación poco usual no incluida anteriormente

(Galvan, 2011, pág. 1), Citado por la página web de Recursos Humanos.

### **Por su nivel ocupacional**

- Capacitación de Operarios
- Capacitación de Obreros Calificados
- Capacitación de Supervisores
- Capacitación de Jefes de Línea
- Capacitación de Gerentes

### **Capacitación en el trabajo**

Va dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva actividad, ya sea por ser de reciente ingreso o por haber sido promovido o reubicado dentro de la misma empresa y se divide a su vez capacitación de pre ingreso, capacitación de inducción y capacitación promocional. (Galvan, 2011), citado por la página de Recursos Humanos.

- Capacitación de pre ingreso: Se hace con fines de selección y busca brindar al nuevo personal los conocimientos, habilidades o destrezas que necesita para el desempeño de su puesto.
- Capacitación de inducción: Es una serie de actividades que ayudan a integrar al candidato a su puesto, a su grupo, a su jefe y a la empresa, en general.
- Capacitación promocional: Busca otorgar al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel jerárquico.

- **Capacitación en el trabajo:** Es una serie de acciones encaminadas a desarrollar actividades y mejorar actitudes en los trabajadores. Se busca lograr la realización individual, al mismo tiempo que los objetivos de la empresa. Busca el crecimiento integral de la persona y la expansión total de sus aptitudes y habilidades, todo esto con una visión de largo plazo. El desarrollo incluye la capacitación, pero busca principalmente la formación integral del individuo, la expresión total de su persona.

(Galvan, 2011, pág. 1), citado por la página web de Recursos Humanos.

## 2.2. **Capacitación por competencias**

Para (Eduardo & Francisca, 2009, pág. 6) competencia significa la capacidad de una persona para poder realizar una tarea de manera satisfactoria esto claro en el ámbito laboral. Es importante mencionar el nivel de calidad con que nos desempeñemos en un trabajo puede deberse a las diferentes habilidades, destrezas y fortalezas que una persona posea, las competencias intrínsecas que poseamos y que se vayan obteniendo a lo largo del desarrollo profesional.

(Eduardo & Francisca, 2009, pág. 7) También mencionan que existen dos caminos en los cuales se pueden detectar las competencias, uno por medio del comportamiento existente, conductas y costumbres que ya poseemos o que traemos desde nuestra casa, y el segundo camino habla sobre la adaptabilidad de lograr comportarnos dentro del área de trabajo la disposición de adquirir nuevos parámetros que nos ayuden a tener un comportamiento profesional.

- **Comportamiento:** estos pueden ser las conductas observables.
- **Factores del comportamiento:** la voluntad y capacidad de comportamiento, puede ser medible.

La capacitación más utilizada en la actualidad es la que desarrolla habilidades y competencias, estas van alineadas a la formación profesional de los empleados estos tipos de capacitación son bastante variables, depende de la forma en que estas quieran direccionarse pueden ser las siguientes: por su formalidad, por su naturaleza, por su nivel ocupacional y capacitación en el trabajo. (Galvan, 2011, pág. 1), citado por la página web de Recursos Humanos.

Obed Delfín (Delfin, 2017) menciona que las empresas conscientes son las organizaciones que están en constante aprendizaje, el desarrollo profesional no solo es aceptado en las empresas sino que es algo que los colaboradores buscan y esperan que la empresa pueda proporcionar, existen múltiples estudios que indican la relación entre la capacitación profesional y los niveles de motivación y compromiso de los empleados, el desarrollo de habilidades y la realización personal se colocan en el top 5 de los factores que influyen en la satisfacción laboral, otros estudios afirman que los trabajadores que se sienten atascados en su carrera profesional dentro de la empresa presentan menos empatía y compromiso dentro de la misma.

También menciona que fomentar la capacitación profesional repercute en los índices de rendimiento laboral y esto conlleva otro dato importante y es la retención de personal o del talento humano, esto disminuye el ausentismo y la rotación de personal que son problemas que se dan a diario en las empresas. Es aquí donde se menciona la importancia de un plan de capacitación para los colaboradores de la organización, la capacitación debe tomarse como una acción planificadora cuyo propósito principal es preparar e integrar el capital humano. (Delfin, 2017)

Según el enfoque por competencias existes una serie de competencias que son desarrolladas por ciertos factores del comportamiento estas son:

**Los conocimientos:** Se refieren a la capacidad del individuo para identificar, reconocer, describir y relacionar objetos -concretos o abstractos- en el ámbito de su trabajo. Dicho conocimiento está construido a partir del bagaje de conceptos e imágenes que ha acumulado la persona en su memoria.

**Las habilidades intelectuales:** Se refieren a la capacidad del individuo para aplicar los conocimientos y el juicio en la ejecución de sus funciones y la solución de los problemas del trabajo. Las habilidades intelectuales se refieren al saber hacer.

**Las habilidades sicomotoras:** Se refieren a la capacidad del individuo para realizar movimientos rápidos, seguros y precisos en el trabajo, mediante una acción combinada de facultades físicas, sensoriales y mentales. Las habilidades sicomotoras se refieren a las destrezas operativas del trabajador.

**Las habilidades interpersonales:** Se refieren a la capacidad del individuo para interactuar con otras personas en el trabajo, a fin de comunicarse, persuadir, entretener,

supervisar, enseñar, negociar o aconsejar. Estas habilidades suponen atributos de personalidad favorables y el dominio de técnicas de comunicación que pueden ser desarrolladas y aprendidas a través de la capacitación. También se las suele llamar competencias sociales.

**La disposición anímica:** Tiene que ver con los factores que influyen en el estado afectivo y la voluntad de trabajo de las personas; entre estos se incluyen las actitudes, las creencias, la percepción de equidad, los valores y la motivación con relación a las condiciones del trabajo.

Cuando las personas enfrentan exigencias en el trabajo que colisionan fuertemente con los factores de su disposición anímica se generan reacciones psicológicas propias de los estados de estrés laboral que, no sólo erosionan su disposición en el trabajo, sino que pueden tener efectos fisiológicos y psicológicos graves en el individuo. No está demás resumir diciendo que la disposición anímica es la raíz emocional de la conducta del trabajador en la empresa.

**Los rasgos de personalidad relevantes:** El concepto de personalidad ha sido objeto de múltiples definiciones a lo largo de la historia; según las definiciones más modernas, se entiende que la personalidad es un conjunto dinámico y organizado de características neuropsicológicas que posee un individuo y que influyen de manera única en sus cogniciones, sentimientos y comportamientos.

(Eduardo & Francisca, 2009, págs. 9-10) Citado en la investigación de Capacitación por competencias.

Una vez que ya se ha determinado ¿Por qué se debe capacitar?, ¿Qué tipo de capacitación se debe realizar?, ¿Qué características del modelo por competencias se debe enfatizar? Todas estas son preguntas que se deben de resolver al poseer o crear un modelo de capacitación novedoso y que busca satisfacer necesidades y solucionar problemas. (Eduardo & Francisca, 2009, pág. 51)

Existen caminos educativos permanentes en las áreas de trabajo, estos caminos se pueden hacer de manera continua y son el primer paso para desarrollar un plan de capacitación basado por competencias que desarrollen nuevas habilidades, nuevos conocimientos, que permita abrir oportunidades de crecimiento y que incremente la calidad

del desempeño en las áreas de trabajo para satisfacer necesidades tanto de la organización como de los clientes a quienes se presta un servicio. (Eduardo & Francisca, 2009, pág. 51)

Lo caminos de la educación o capacitación para el trabajo basado por competencias se especifican de la siguiente manera:

**Formación profesional no reglada:** Los programas de formación profesional no reglada imparten conocimientos y habilidades de entrada a ocupaciones de nivel medio u oficios específicos, en cursos intensivos y relativamente cortos: de entre 300 y 800 horas, generalmente.

El diseño de los cursos está inspirado en el principio de “aprender en la práctica” (Eduardo & Francisca, 2009, pág. 51). La formación profesional se imparte en centros especializados que se enfocan en la creación de competencias técnicas, se enfatiza en la práctica de la educación no formal.

**Capacitación continua:** Finalmente, está el sistema de capacitación continua que tiene por objeto habilitar, perfeccionar, actualizar o especializar a trabajadores adultos, en servicio o desempleados, permitiéndoles asumir nuevas tareas en su empleo actual o mejorar su empleabilidad en el mercado de trabajo. Se trata de una educación para el trabajo guiada por necesidades puntuales e inmediatas del sector productivo. (Eduardo & Francisca, 2009, pág. 51)

La capacitación continua es un proceso permanente de adaptación de los trabajadores -a través de cursos cortos- a los cambios organizacionales y de empleo que enfrentan durante su vida laboral. Se facilitan dentro de las empresas o en centros de capacitación especializados. La capacitación continua debe ser una responsabilidad del área de recursos humanos de las empresas o debe ser un compromiso adquirido por los propios trabajadores, y la financian los propios interesados, a menudo con apoyo del Estado. (Eduardo & Francisca, 2009, pág. 51)

**Modalidades de capacitación en las empresas:** Las empresas suelen aplicar diferentes tipos de programas de capacitación según la clase de necesidades que atienden. Los más comunes son los siguientes:

**Programas de inducción o introducción:** Tienen por objeto facilitar la adaptación de un nuevo trabajador a la empresa y al entorno físico y social de su trabajo. Generalmente, la inducción es un proceso estructurado, diferente de la orientación, en el que participan el jefe inmediato, los compañeros de trabajo y, a veces, instructores especializados; el proceso se lleva a cabo conforme a una pauta de actividades de corta duración: 10 a 20 horas, generalmente.

En cuanto al contenido, los programas de inducción deben explicar al nuevo empleado las tareas y responsabilidades de su trabajo; las características de la empresa; su organización y objetivos; los productos y servicios que elabora, los mercados que atiende; las normas y los procedimientos internos; los términos del contrato de trabajo; los itinerarios de carrera del personal, y los sistemas de prestaciones y beneficios del personal. Algunos temas frecuentes en los programas de inducción aparecen en el cuadro siguiente:

**Programas de entrenamiento inicial:** tienen por objetivo familiarizar al empleado con los equipos, instrumentos, materiales, métodos y condiciones de trabajo en un nuevo puesto de trabajo. El entrenamiento inicial es una actividad formal de corta duración que está a cargo, generalmente, del jefe inmediato, y está dirigida a los nuevos empleados o a los empleados antiguos que son transferidos a puestos nuevos.

**Programas de complementación:** Destinados a suplir las carencias de conocimientos o habilidades de trabajadores que han adquirido sus competencias en forma empírica y no alcanzan el nivel de desempeño deseado en algunas tareas. Por lo general, se trata de programas de corta duración: 30 a 100 horas, que son impartidos en centros o en la misma empresa, por instructores especializados. Atienden necesidades que pueden presentarse en todos los niveles de una organización: desde operarios hasta gerentes.

**Programas de especialización:** Es para trabajadores técnicos o profesionales que requieren profundizar sus conocimientos o habilidades con relación a una técnica, un proceso o una tarea específica de su trabajo. A menudo la especialización tiene que ver con intereses particulares de cada empresa, por lo que estos programas tienden a ser diseñados e impartidos

dentro de la propia empresa. La duración de la capacitación es variable, aunque rara vez excede de 100 horas.

**Programas de actualización:** Tienen por objetivo poner al día los conocimientos y las habilidades de los trabajadores frente a los nuevos instrumentos, equipos, materiales, productos, métodos, técnicas o normas relacionadas con su trabajo. Los programas de actualización son, por lo general, de corta duración: menos de 50 horas, y pueden estar dirigidos a trabajadores de cualquier nivel en la organización.

**Programas de perfeccionamiento y desarrollo:** Tienen por objeto preparar el avance de los trabajadores en su carrera profesional interna, de manera que puedan desempeñarse en puestos de nivel superior en su área de trabajo. Estos programas tienen una duración variable: 50 a 100 horas, según la complejidad de las competencias requeridas en el puesto superior.

**Programas de desarrollo personal:** destinados a mejorar las habilidades interpersonales de los trabajadores, dentro o fuera de la empresa, y promover una disposición anímica del trabajador en línea con los intereses de la organización. Estos programas han alcanzado gran popularidad actualmente, aunque su condición es debatible; hay quienes sostienen que en rigor no son programas de capacitación ya que generalmente carecen de objetivos definidos y medibles de aprendizaje, y emplean técnicas de manipulación psicológica más que didácticas.

**Programas de capacitación transversales:** Actualmente, las empresas deben lidiar con problemas que comprometen la eficiencia y estabilidad de toda la organización. Muchas veces son problemas externos con los que la empresa debe lidiar internamente; por ejemplo, la seguridad, la drogadicción, el alcoholismo y el SIDA.

Otras veces se trata de cambios tecnológicos que comprometen toda la organización; por ejemplo, la instalación un software computacional nuevo. También hay problemas que se generan dentro de la empresa y que requieren un tratamiento colectivo; por ejemplo, el manejo del estrés laboral, la igualdad de género y el acoso sexual.

Por último, puede haber problemas de relación con los clientes, los proveedores, el gobierno y la comunidad, que comprometen la imagen de la empresa y que exigen cambios en las pautas de conducta de todo el personal. En todos estos casos, la capacitación está enfocada a necesidades colectivas de la organización más que a necesidades particulares de una persona, un grupo de trabajadores o una unidad de la empresa.

(Eduardo & Francisca, 2009, págs. 53-54)

La formación del talento humano de una empresa nos brinda referencia sobre cada uno de los programas de desarrollo profesional, la formación que se busca obtener para alcanzar niveles óptimos de rendimiento, la capacitación como ya se ha mencionado antes debe de poseer muchas características, tomar en cuenta procesos, parámetros, conductas y muchos elementos que se determinan gracias al empleado y al tipo de organización. (Armando & Arturo, 2010, pág. 21)

Si esto se logra alcanzar los niveles de satisfacción de los colaboradores también se puede ver afectado de manera positiva, y esto puede ser clave para el logro de los objetivos institucionales, aumentar el potencial de los empleados a través de la capacitación por competencias se ha convertido en un objetivo primordial de las empresas, talento humano capacitado proporciona un ambiente laboral excelente, presta servicios de calidad, y crea un sentido de pertenencia por la organización. (Armando & Arturo, 2010, pág. 21)

Anterior mente habíamos mencionado que la educación y la capacitación van de la mano incluso en la actualidad en las empresas también se implementa el concepto de educación continua dentro de las empresas. (Armando & Arturo, 2010, pág. 22) Mencionan que "La educación y la capacitación, son pues, procesos que potencian la capacidad de innovación como factor de cambio y transformación organizacional. Esto quiere decir que la capacitación busca en gran medida crear cambios en varios aspectos en los colaboradores de una organización.

Estos cambios se buscan hacer en las debilidades que los mismos muestran dentro del área laboral donde se desempeñan, hay que recordar que como seres humanos desde el aspecto psicológico estamos expuestos al estrés, y esto puede originar que cometamos errores, malas prácticas y otros factores que pueden dificultar nuestro desempeño.

Las empresas necesitan de las habilidades y cualidades de todos los involucrados en este caso de todos los colaboradores, estas habilidades claramente se identifican no en el proceso de reclutamiento, se logran identificar una vez que la persona empieza a desenvolverse dentro de las áreas de trabajo, las habilidades humanas que permiten que una tarea pueda llevarse a cabo a través de las competencias educativas que tengamos y también de las experiencias obtenidas a lo largo de nuestra vida. (Armando & Arturo, 2010, pág. 22)

Para (Armando & Arturo, 2010, pág. 22) el desarrollo y la estimulación de las habilidades que poseen las personas están estrechamente relacionadas con la educación continua de los individuos y de algunos paradigmas que se han arraigado durante el proceso de formación de las personas.

En el ámbito empresarial se evidencia la coexistencia de dos paradigmas: el primero denominado formal - mecanicista que utiliza criterios de eficiencia y eficacia como valores supremos, por lo tanto, se aproxima más al enfoque taylorista apoyado en la teoría del estímulo - respuesta para explicar las conductas individuales y de conjunto dentro de las organizaciones. (Armando & Arturo, 2010, pág. 22)

El otro paradigma se ha denominado heurístico, que sin abandonar el criterio de eficiencia y eficacia se caracteriza por descubrir y explicar los procesos culturales y sociales. De ahí que se ha llegado a afirmar que la cultura organizacional ejerce una clara influencia en los resultados de los procesos de formación del talento humano. Esta postura sostiene que las empresas deben ser flexibles, pues esta característica favorece el cambio y la capacidad creadora e innovadora, que deben ser estimuladas a través de procesos educativos. (Armando & Arturo, 2010, pág. 22)

Para (Armando & Arturo, 2010) la capacitación del talento humano se transforma en la tarea fundamental y de mayor importancia dentro de las organizaciones la capacitación sirve para que el colaborador pueda adquirir nuevas competencias que ayuden a fortalecer las ya existentes que todo esto sea un complemento para lograr optimizar el recurso humano dentro de las áreas de trabajo, la especialización es importantísima para lograr desempeñarse de la manera más eficiente.

Como complemento a lo antes mencionado, también es necesario al momento de contratar a una persona que posea ciertas habilidades o destrezas para (Armando & Arturo, 2010, pág. 22) la persona debe poseer “Capacidad de crear, imaginar, inventar, a través de la aplicación de conocimientos, generando nuevas y distintas soluciones a los problemas que afectan a la empresa” también hacen mención que el desarrollo del pensamiento creativo es un elemento fundamental para poder afrontar dificultades que se presenten al momento de realizar una tarea en el área de trabajo.

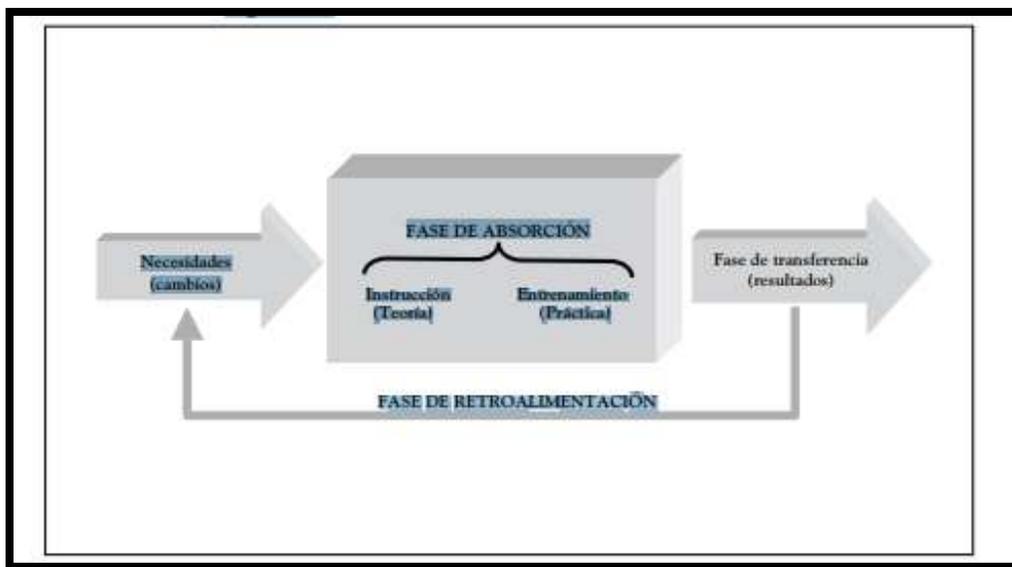
Potenciar el talento humano ayuda a que la creatividad de los mismos pueda sobrepasar los estándares esperados, es decir el empleado da más de lo que la empresa espera, y esto puede constituirse en una ventaja muy grande para la empresa ya que el colaborador está facultado para llevar a cabo procesos innovadores tanto tecnológicos, mejoramiento de la productividad, todos estos elementos son factores determinantes para el aumento de la competitividad organizacional en el nivel micro, decimos nivel micro porque es en los procesos de cada área de la empresa donde se llevan a cabo tareas y procesos pequeños pero necesarios en toda organización. (Armando & Arturo, 2010, pág. 23)

La formación debe enfocarse o debe tener la finalidad de lograr los objetivos organizacionales, muchas empresas no logran resultados esperados ya que los planes de capacitación no poseen un enfoque por competencias sino que solo se realiza por poseer un plan, las capacitaciones o los procesos de formación no deben de tenerse solo por cumplir con un rol o una tarea, la capacitación debe de realizarse y tener el fin supremo de crear competencias, crear desarrollo profesional, aumentar rendimiento, satisfacer necesidades tanto de la organización como del colaborador. (Armando & Arturo, 2010, pág. 24)

El éxito de un programa o proceso de capacitación debe ser entendido como “la adopción de nuevas formas de pensar y actuar, posteriores al proceso, requieren de la existencia de un conjunto de condiciones internas y externas que lo posibiliten.” (Armando & Arturo, 2010, pág. 24) El aporte brindado por la capacitación debe ser contextualizado en la realidad de la empresa ósea para satisfacer necesidades y poder revertir problemas existentes en la empresa. Los programas de capacitación deben de ser ascendentes ósea que tengan continuo crecimiento.

Los procesos de formación deben ser vistos, no sólo como un fenómeno que ha tomado auge a raíz de los constantes cambios en el contexto que afectan a las empresas, sino también, como un acontecimiento con impactos determinados de orden social y económico (sobre todo valorando aquellos centrados en el desarrollo humano como proceso simultáneo al desarrollo laboral). (Armando & Arturo, 2010, pág. 24)

La formación debe ser una espiral ascendente que surge en el seno mismo de la organización y se revierte hacia esta. Se reconocen tres puntos neurálgicos: necesidad (N), absorción (A) y transferencia (T), cuya relación se puede observar en la figura 1. Fuente: Los autores, por adaptación de García Vidal, 2001. Figura 1. Función de crecimiento en la formación.



**Figura 1. formación y crecimiento del talento humano**

*Fuente: Los autores, por adaptación de Mejía y Montoya.*

- En este modelo el proceso de absorción de conocimientos se compone de dos elementos: la instrucción y el entrenamiento, que son los medios por los cuales una persona se apropia del saber. La instrucción proporciona conocimientos, es decir, herramientas conceptuales; el entrenamiento, por el contrario, busca crear habilidades y debe garantizar que la persona sepa cómo utilizar lo aprendido por medio de la instrucción.
- El proceso de transferencia (T) se refiere al fin último que persigue la formación que es la acción externa; es el momento en que se materializan el qué y el cómo y producen un impacto en la realidad empresarial. Es un proceso de adentro hacia afuera, resultado del proceso de absorción y que depende única y exclusivamente de los miembros de la empresa y de si están verdaderamente interesados en llevar a la práctica el saber adquirido.
- El conocimiento y la habilidad no garantizan el cambio sino están acompañados de una actitud proactiva hacia los problemas por parte de la totalidad de la empresa, y esto explicaría en gran parte las fallas en la mayoría de los procesos de formación.
- En relación con la necesidad (N), se puede decir que la realidad nos obliga a trabajar con necesidades concretas y prácticas, resultado del consenso total de la organización, y no de intereses particulares de formación.
- La formación se debe medir, entonces, en dos momentos. Hay que medir lo aprendido (índice de absorción) y su aplicación práctica en el mejoramiento de los procesos empresariales (índice de transferencia). De ahí que la formación se convierta en gasto, cuando no se traduzca en beneficios tangibles y medibles que indiquen que se lograron satisfactoriamente los resultados esperados.
- Los resultados pueden ser: aumento en la participación de los miembros en la dirección de la empresa, mayor creatividad e innovación, mayor motivación, mayor satisfacción de clientes (internos y externos), o mejoras en la imagen de la empresa.

- El objetivo que debe perseguir todo proceso de formación empresarial, no es que las personas absorban sólo una serie de conocimientos teóricos desorganizados de lo que se puede hacer, sino que los pongan en práctica para resolver los problemas concretos de su empresa.

(Armando & Arturo, 2010, págs. 25-26)

Fernando Vargas Zúñiga (Fernando, 2002) citado por (Armando & Arturo, 2010, pág. 31) menciona que la formación por competencias en América Latina trabajada en lograr identificar las necesidades y falencias formativas, para esto también menciona que es necesario realizar la ejecución de la formación, su evaluación y certificación, todo esto ya especificado en un plan de capacitación basado en competencias.

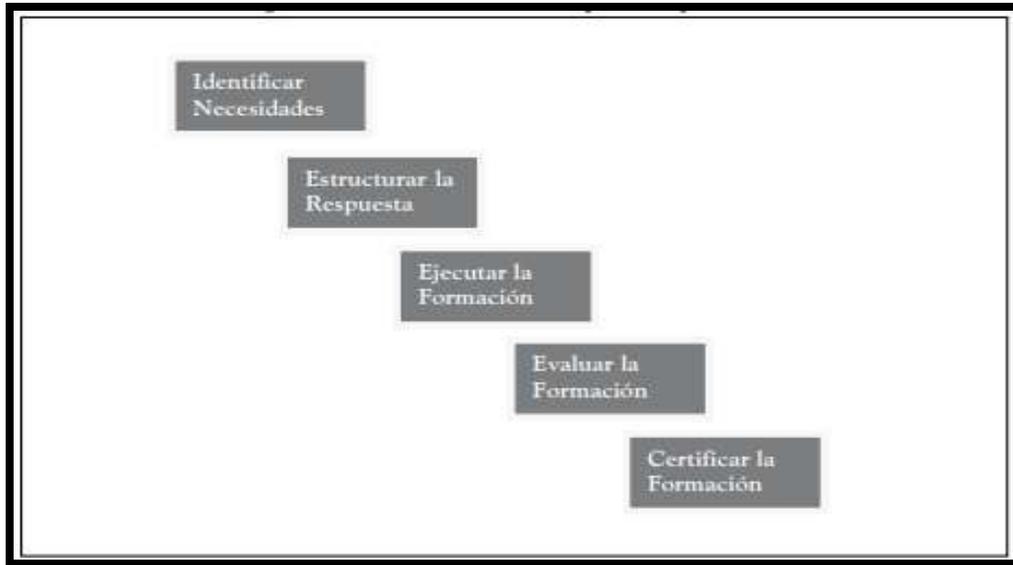
Fernando Vargas Zúñiga (Fernando, 2002) citado por (Armando & Arturo, 2010, pág. 31) también nos dice y describe algunos conceptos técnicos que es necesario conocer ya que están implícitos dentro de la capacitación por competencias y se describirán a continuación:

**Identificación de competencias:** es el método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad satisfactoriamente.

**Normalización de competencias:** es la formalización de la competencia a través del establecimiento de estándares que la convierten en un referente válido para un determinado colectivo.

De hecho, el referente es una norma de competencia laboral. Cuando se trabaja con el análisis funcional se obtiene una desagregación de funciones y sub funciones que son desarrolladas a fin de cumplir con el propósito del sector o empresa en el que se identifican las competencias.

Fernando Vargas Zúñiga (Fernando, 2002) citado por (Armando & Arturo, 2010, pág. 31)



**Figura 2. Ciclo de formación por competencias**

*Fuente. Fernando Vargas Zúñiga (Fernando, 2002) citado por (Armando & Arturo, 2010, pág. 31)*

Para cada calificación laboral existen diferentes unidades de competencia. Las unidades de competencia están conformadas por elementos de competencia y estos a su vez se especifican en criterios de desempeño, rango de aplicación, evidencias de conocimiento y evidencias de desempeño.

– Formación basada en competencias: puede ser entendida como un proceso abierto y flexible de desarrollo de competencias laborales que, con base en las competencias identificadas, ofrece diseños curriculares, procesos pedagógicos, materiales didácticos y actividades y prácticas laborales a fin de desarrollar en las participantes capacidades para integrarse en la sociedad como ciudadanos y como trabajadores.

Evaluación y certificación de competencias: en esta etapa se busca establecer las competencias realmente poseídas por los trabajadores en comparación con las que se identificaron e incluyeron en la norma. La evaluación se refiere a la determinación de la forma y la cantidad de evidencias de desempeño a ser recolectadas para poder juzgar si un individuo es competente o no.

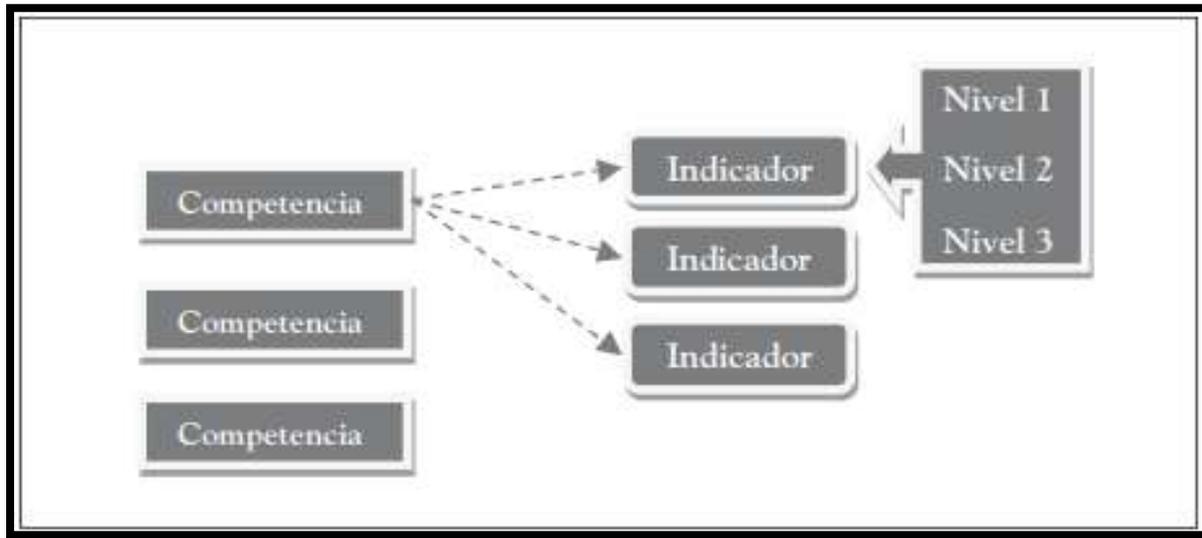
Fernando Vargas Zúñiga (Fernando, 2002) citado por (Armando & Arturo, 2010, pág. 32)

Para (Armando & Arturo, 2010, pág. 33) la labor del área de talento humano es lograr identificar las competencias necesarias para poder así llegar a lograr los objetivos organizacionales que se han plasmado en la planificación estratégica de la organización, la formación de los colaboradores es fundamental en este punto, para esto (Fernando, 2002) citado por (Armando & Arturo, 2010) propone unos pasos para establecer el modelo de gestión de talento humano por competencias y son los siguientes:

- Considerar los objetivos estratégicos de la empresa.
- Analizar la capacidad de la organización y de sus recursos.
- Estudio de la viabilidad económico-financiera del modelo.
- Concebir y adoptar los principios y estructura de la gestión de talento humano por competencias.
- Elaborar su modelo de competencias.
  - Aplicar los perfiles de competencias en las diferentes etapas de la gestión de talento humano por competencias

El modelo de competencias llega hasta la definición de niveles y conductas esperadas. En estos casos se elabora un marco de referencia, también llamado “perfil” o “modelo” que se desarrolla a partir de un núcleo de competencias usualmente menos de 10.

Este grupo de competencias se desagregan en un grupo más detallado o específico; estas sub-competencias se suelen expresar en diferentes niveles, a cada uno de los cuales le corresponde un indicador de conducta. En la Figura 3 se ejemplifica esta estructura:



**Figura 3. Estructura de un marco de competencias a nivel de empresas.**

Fernando Vargas Zúñiga (Fernando, 2002) citado por (Armando & Arturo, 2010, pág. 33)

A manera de conclusión sobre la capacitación por competencias (Armando & Arturo, 2010) mencionan que “con el fin de complementar el marco de competencias, muchas empresas incorporan a sus modelos los valores que esperan fortalecer en el desempeño laboral o que son un sello distintivo de dicha organización (políticas de la empresa).” Generalmente estos valores son los que la organización ya posee, desde su visión y misión.

### **Psicología Laboral**

Para Gratacos (s.f.) la psicología laboral es una extensión muy pequeña pero especializada de la psicología, la psicología laboral podría derivarse de otras ramas psicológicas más profundas como la psicología social, dicha relación puede identificarse al momento de realizar estudios dentro de las organizaciones, el ser humano como ser social y su entorno laboral.

La psicología organizacional o industrial permite conocer el comportamiento de las personas en el ambiente o entorno laboral, también indica la aplicación del método científico para determinar el desenvolvimiento y rendimiento del ser humano en el ámbito profesional. (Psicología organizacional, 2002)

La psicología organizacional o laboral puede también determinarse como un mecanismo científico que da conocer las diferentes alternativas que permitirán hacer una selección adecuada del personal que entrara a la organización, da mención de otros elementos importantes que deben de ser tomados en cuenta para tener un ambiente adecuado, este elemento es la motivación la cual consiste en las retribuciones que reciben los trabajadores por el trabajo realizado. (Furnham, s.f.)

La psicología del trabajo es una disciplina que implemente los elementos y generalidades básicas de la psicología (Blum, 2002, pág. 5). En este sentido, la psicología laboral determina factores, problemas, conductas y comportamientos del ser humano en el ámbito organizacional, por otra parte (Schults, 2002, pág. 6) interpreta que la psicología laboral añade métodos y principios de la psicología a las personas en el trabajo.

### **Rendimiento Laboral**

Para iniciar el concepto de rendimiento laboral es el conjunto de comportamientos identificados en los empleados a través de la observación y percepción que tenemos de nuestros compañeros en el área de trabajo, estas acciones pueden ser importantes al momento de tratar de cumplir los objetivos organizaciones, el rendimiento laboral puede ser medible a través de múltiples mecanismos, pero uno de los principales procesos que ayuda a la identificación y medición es la capacitación.

Para (Madrigal., 2009) citado por (Zum, 2015, pág. 26) nos dice que el rendimiento laboral se ve influido por la motivación que los empleado posean, y lograr un alto grado de motivación es algo muy complejo de conseguir o de alcanzar, estimular al empleado es una tarea que hoy en día se trata de poner en práctica, pero sin la adecuado planificación y capacitación es muy difícil de lograr o de identificar de qué forma se puede incentivar a los colaboradores, Madrigal también hace otro aporte importante, el manifiesta que si el empleado no tiene motivación por su trabajo lo hace como una obligación y no porque sienta un compromiso positivo hacia la organización.

Madrigal (Madrigal., 2009) menciona que las empresas se preocupan por motivar a los empleados con remuneración, en estudios realizados se hace énfasis en un tipo de motivación más efectiva la cual consiste en reconocer tu trabajo dando estímulos como felicitaciones y reconocimientos que permiten a los colaboradores sentir orgullo por el trabajo realizado.

El rendimiento muchas veces se mide por medio de los retos dentro de las áreas de trabajo, alcance de metas, entrega de informes ejecutivos y otros procedimientos, pero hay que tener en cuenta que los empleados pueden lograr todos estos objetivos sin realmente estar motivados, sino que lo hacen por la remuneración económica que reciben por los servicios prestados, lograr obtener un equilibrio entre una motivación monetaria y la motivación que se obtiene por el excelente ambiente laboral que pueda existir es muy complicado. (Madrigal., 2009, pág. 15)

El rendimiento y la motivación de los empleados son elementos que deben de ir de la mano para poder alcanzar metas, lograr objetivos y sobre todo obtener un sentido de pertenencia de parte de los empleados, si el área de talento humano con el apoyo de gerentes, jefes inmediatos y supervisores si estos empleados con un mando medio-alto pueden guiar a cada empleado en las áreas de trabajo de manera positiva, podemos decir que se lograra un ambiente armonioso donde la sinergia se podrá transmitir por toda la empresa.

Madrigal (Madrigal., 2009) Citado por (Zum, 2015, pág. 16) menciona que es importante saber que la motivación de los colaboradores se debe abordar desde un proceso del trabajo, los objetivos conseguidos en el mismo y la retribución final, por lo que se recomienda aplicar las siguientes pautas administrativas:

- Crear los procesos administrativos eficientes en donde exista transparencia en las reglas de conducta establecidas por la empresa, y con esto una sensación de dirección y certidumbre en el comportamiento del empleado ante reconocimientos, promociones y reprimendas.

- Explicar con claridad las etapas de los proyectos y así prevalecer en todo momento la verdad, pues los empleados prefieren siempre una confrontación honesta con la realidad conocer lo que las empresas esperan de ellos y lo que a su vez pueden esperar ellos de la empresa, así como los riesgos implícitos en la relación y las etapas involucradas fijan fechas de compromiso, lo que motivara la confianza del empleado para desarrollar su potencial.

- El deseo de las personas de poder cooperar para realizar cosas excelentes, grandiosas es inherente a su personalidad y esto implica pasión e intensidad de integración de hecho uno de los mayores retos de motivar a otros es crear desafíos que estimulen su energía e intereses, reconozcan sus triunfos y encaren los tropiezos y fallas en el trabajo. Por lo anterior hay que generar y entregarles las herramientas las cuales son necesarias para afrontar los retos.

- Es necesario utilizar sus valores personales y compartirlos con el personal en realidad las personas y las empresas comparten valores sencillos y universales, como la honestidad, la justicia y la generosidad, la responsabilidad se deben replantear los valores empresariales hacia una visión de valores personales, ya que el sentido de pertenencia guarda gran relación con la identificación a nivel emocional del lugar en donde se desarrolla el empleado. (Madrigal., 2009) citado por (Zum, 2015, pág. 16)

Para (Slocum, 2009) citado por (Zum, 2015) el principio principal y primordial de la motivación es que el desempeño laboral de un colaborador se relaciona con las competencias que el mismo posea, la capacidad de llevar a cabo las tareas para las cuales ha sido contratado, esto obviamente va ligado al programa de capacitaciones que la empresa posea y si este ayuda a los empleados a adquirir nuevas competencias.

Según lo mencionado por (Slocum, 2009) es imposible que una persona pueda desempeñarse satisfactoria mente si no tiene las competencias necesarias, también dice que “la capacidad es el talento natural y el grado de competencia aprendida de una persona que le permiten desempeñar tareas relacionadas con una meta.” (Zum, 2015, pág. 17) Sin embargo, se dice que una persona puede tener múltiples competencias, pero si no tiene las aptitudes correctas también puede llevar a que no se desempeñe de manera eficiente. Aquí

también se podría afirmar que si una persona no tiene la motivación suficiente su rendimiento puede decaer.

Para (Zum, 2015, pág. 17) “La motivación se dirige a una meta a cuál es un resultado específico que quiere obtener una persona. Las metas de un empleado a menudo son las fuerzas que lo impulsan y el hecho de alcanzarlas disminuye de forma significativa las necesidades.”

### **La capacitación como detonante motivacional**

Slocum (2009) manifiesta que uno de los esquemas más usados para aumentar el rendimiento de los colaboradores a través de la motivación es tratar de hacer una modificación en el comportamiento, tratar de modificar la actitud de una persona en este caso en el área de trabajo es una tarea bastante difícil, aquí es donde se menciona la ley del efecto.

Los diferentes tipos de conductas de una persona llevan a obtener un resultado, este resultado es una consecuencia proveniente de nuestros aptos y de nuestra forma de proceder en el área de trabajo, muchas veces recibimos lo que damos, este a lo largo del tiempo se ha convertido en un hecho profundo de la dimensión del ser humano, los resultados pueden ser positivos o negativos, el rendimiento de un empleado puede ser alto o bajo ya sea por falta de motivación o por el alto grado de satisfacción que el empleado tenga, cabe mencionar que obviamente en la naturaleza humana existen equivocaciones y errores pero es nuestro grado de motivación y satisfacción que nos darán la pauta de como levantarnos ante la adversidad, si superaremos los problemas dando nuestro máximo potencial o si dejaremos que la conformidad complique más las situaciones adversas. (Slocum, 2009)

Resulta fácil visualizar el reforzamiento con trabajos bien estructurados, el reforzamiento positivo también se utiliza para fomentar comportamientos deseados en trabajos complejos y bien pagados si se desea emplear el reforzamiento positivo de manera correcta es preciso seguir ciertas reglas las cuales son:

- Expresar con toda claridad que comportamiento
- Elegir una recompensa apropiada
- Suministrar una amplia administración
- Conceder las recompensas con frecuencia variable
- Hacer que la recompensa siga de inmediato a la conducta observada
- Hacer que la recompensa corresponda al comportamiento
- Lograr que las recompensas sean bien visibles
- Cambiar la recompensa cada cierto tiempo

(Slocum, 2009, pág. 20)

Todos estos puntos tienden a direccionarse hacia el colaborador o empleado de una organización, pretenden que el colaborador pueda tener mayor interés por su trabajo, que le guste y satisfaga lo que hace, que pueda sentirse satisfecho de poder servir a su empresa, el involucramiento dinámico que la empresa quiere del empleado, las empresas para poder lograr todo esto es necesario que tengan sistemas novedosos, programas de capacitación novedosos basado en competencias, plan de crecimiento y desarrollo profesional, plan de incentivos para satisfacer necesidades próximas de los empleados, todo esto ayuda a que el colaborador pueda dar lo mejor de sí para el bien común tanto de la empresa, la comunidad donde se desenvuelve y para el bienestar del talento humano.

Cuando (Robbins & Judge, 2009) Citado por (Zum, 2015) mencionan que el involucramiento de los empleados se puede permitir por medio de una participación activa, para muchos empleados es de gran importancia que su opinión sea tomada en cuenta en las decisiones importantes de la empresa, hace que se sientan apreciados y valorados, muchas veces esto hace que el rendimiento en sus áreas de trabajo pueda ser más eficiente esto llevado de la mano por un programa de capacitación constructivo.

## **Programa de capacitación implementado en Banco Promerica**

### **Importancia**

El diseño del programa de capacitación que se presenta tiene como propósito contribuir al mejoramiento del rendimiento de los colaboradores del área de recuperaciones de banco Promerica para ir fortaleciendo las debilidades detectadas en los empleados de. En la medida en que la organización tome conciencia de la necesidad de realizar el programa, se tendrán mayores oportunidades de adquirir conocimientos, destrezas y habilidades, además de enseñarle al empleado a lograr resolver situaciones con efectividad y productividad en su campo laboral al momento de desempeñarse. Asimismo, el programa de capacitación, puede proponerse a otros niveles y modalidades. Es importante resaltar la trascendencia y el impacto de la formación de los capacitadores y los beneficiados de esta.

### **Objetivos del programa**

#### Objetivo General

Diseñar y proponer un Programa de Capacitación aplicado a Servicios Financieros de cobranza en el área de recuperaciones de Banco Promerica, que mejore el rendimiento y aporte conocimientos, desarrolle habilidades y fomente actitudes positivas en el personal operativo, con el propósito de cumplir metas propuestas, y dar solución inmediata a problemas que se presenten.

#### Objetivos específicos

- Dotar al personal de los conocimientos necesarios en filosofía empresarial para que éstos se identifiquen con la empresa en sus aspectos fundamentales.
- Motivar al personal operativo a través de la capacitación para mejorar su desempeño laboral. y Proporcionar la asesoría jurídica en gestión de cobros para una pronta recuperación de la cartera de créditos.
- Facilitar conocimientos básicos del área financiera para una mejor asesoría a clientes actuales y clientes potenciales.

- Otorgar al personal técnicas en atención al cliente que le permitan garantizar la efectividad del servicio crediticio.

### **Estrategias de capacitación**

Las estrategias a implementar para que el programa de capacitación tenga éxito son las siguientes:

- a) Se promueve el interés por la capacitación a todo el personal de recuperaciones de Banco Promerica.
- b) Los temas de las áreas que representan mayor dificultad se desarrollan con profundidad en las actividades diarias del personal.
- c) Se seleccionará personal idóneo para impartir las capacitaciones.
- d) Al capacitador y al personal se le proporcionará el material didáctico y equipo necesario para su mejor aprovechamiento en cuanto al interés y participación de los que reciben el programa.
- e) Se determinará un tiempo específico al final de cada curso para la exposición de casos, preguntas y respuestas por parte de los participantes.
- f) Se presentará en forma clara los beneficios que obtendrá el personal al recibir dicha capacitación.

### **Metodología de la capacitación**

Ya que no se realizó diagnóstico previamente para detectar las debilidades mostradas en el área, se utilizaron los resultados de los colaboradores del año 2019 los cuales no eran nada favorables en tema de recuperación y rendimiento pero observando y analizando algunos aspectos del proceso de cobranza se demostraron las diferentes áreas deficitarias que posee actualmente el personal del área, y como una solución a la problemática, se propone el diseño de un programa de capacitación estructurado para el año 2020 en las áreas de: Filosofía Empresarial, Motivación, Gestión de Cobros, Atención al Cliente, el cual podría ser ejecutado.

Este modelo pudiera estar sujeto a futuros cambios que se requieran de acuerdo a las necesidades del momento. Todos los módulos se desarrollarán por temas de acuerdo a una programación establecida que facilite el mejor aprovechamiento de los recursos, empleando la metodología de grupo, participación y vivencia de forma que los participantes analicen su función en el desarrollo de sus actividades.

El desarrollo de este modelo requerirá de la utilización de equipo básico para su realización, como será el uso de pizarrón, rotafolios, gráficos, proyecciones de videos, películas e imágenes, también se contará con la implementación de coaching organizacional especializado para áreas de cobros a nivel de banca.

### **Metodología específica**

Para la implementación de los siguientes módulos se recomienda realizar grupos de trabajo afines, con el propósito de un aprovechamiento máximo de sus conocimientos referentes al puesto en el que desenvuelven. El desarrollo de módulos se llevará a cabo por los horarios y fechas solicitadas que se consideren convenientes por cada Jefe de Cobros, el número de asistentes en cada módulo variará puesto que se debe tener en cuenta que cada uno de éstos puede repetirse hasta dos o tres veces dependiendo de la disponibilidad del personal así como la distribución de los mismos, donde se les proporcionará el material didáctico a ocuparse en los diferentes temas y su programación se ejecutará en tres fases, siendo estas:

- Inicialización ·
- Desarrollo
- Culminación

¡La primera consiste en una introducción del tema a impartirse; la siguiente fase comprende la parte modular y como culminación se hará una retroalimentación y a su vez se desarrollarán ejercicios que ayudarán a la comprensión del tema.

### **Financiamiento del programa**

El capital con el que se implementará el programa de capacitación se obtendrá a través de la misma empresa, y como facilitadores Banco Promerica cuenta con personal capacitado para poder ejercer la función de facilitadores dentro de estos se encuentran:

- Jefes de cartera
- Coordinador de control de calidad
- Coordinador de Coaching
- Área de capacitación

### **Procedimientos**

- Política general: El programa estará dirigido a proporcionar una enseñanza para los problemas identificados en la determinación de necesidades de capacitación.
- Políticas específicas: Todo el personal operativo participará en el programa de capacitación, los módulos serán impartidos exactamente en la hora fijada, serán premiados a aquellos que sobresalgan, se evaluarán a todos los participantes a través de la gestión de cobros, aunque un módulo finalice, esto no significa que el programa de capacitación haya terminado, sino que deberá existir continuidad para reafirmar y practicar lo que se adquirió en el módulo, el seguimiento debe darse para afirmar conocimientos y aprendizaje, desarrollar habilidades, así como modificar actitudes.

### **Integración del programa de capacitación**

Para llevar a cabo el programa de capacitación será necesario coordinar los esfuerzos y el tiempo del personal involucrado en la realización del evento, así como el diseño de los instrumentos y formas de comunicación para supervisar que lo que se está haciendo corresponda a lo planeado.

### **Acompañamiento y evaluación**

Este se realizará a través del coaching el cual nos proporcionara datos más específicos sobre el cumplimiento de los estándares de calidad solicitados por el banco, adicionalmente nos ayudara a proporcionar un mejor acompañamiento para los gestores de cobros del área de recuperaciones los cuales por medio de las observaciones proporcionadas por el oficial de control de calidad podrá ver sus puntos de mejora, esto permitiría en gran medida agilizar el proceso de gestión.

La coordinación de capacitación impulso la gestión de un programa que en conjunto al plan de capacitación que se desarrollara logre eficientizar el proceso de gestión, haciéndolo más simple, rápido y fácil de manejar, adaptando criterios como:

- Tiempo
- Cantidad de clientes gestionados
- Implementación de abreviaturas
- Script de llamadas
- Script de gestión de cobros por mora
- Prohibiciones dentro de la gestión de cobros

### **Solicitud de implementación del programa Credic Force**

El programa Credic Force se implemento con el fin de mejorar y potenciar la gestión de cobros de los colaboradores del área de recuperaciones de banco Promerica, es un programa que redefine la estrategia de cobranza y permite potenciar las habilidades de los gestores de cobros algunas características importantes son:

- Defina su estrategia de cobranza en función de sus clientes más riesgosos.
- Estructure sus flujos de trabajo según sus necesidades.
- Utilice sus recursos de cobro con mayor eficiencia.
- Integre su sistema de cobranza a servicios de notificación y administración de cartera.

- ✓ Dentro de los principales beneficios de Credic Force podemos encontrar la optimización de la gestión de cobros donde adopta y personaliza la gestión de cobros según las necesidades tales como la estacionalidad, tipo de producto y tipo de cliente.
- ✓ Potencializa a su equipo ya que proporciona a los ejecutivos de cobros una herramienta de gestión automatizada que permitirá a los mismos obtener mejores resultados y potenciar las habilidades de cada uno.
- ✓ Le permite controlar su cobranza general ya que le permite tener información clara y precisa en tiempo y forma esto les permitirá a los jefes de cartera y supervisores tomar las mejores decisiones e incorporar más estrategias al proceso de cobros.

### Metodología de cobros 2020

#### Script de Negociación

N°	Pasos del Script	Descripción	Detalle
1	Saluda y se presenta	Nombre y Apellido del Gestor – Institución de donde llama	Buenos Días, Señor Rodriguez, le saluda (Nombre y apellido del gestor) de Banco Promerica.
2	Motivo de la Llamada	Producto por el que se llama – Nivel de Mora – Pago Mínimo requerido	El motivo de la llamada es en referencia a su Tarjeta de Crédito (Tipo de Tarjeta), ya que actualmente se encuentra en (nivel de mora) y cuenta con un pago mínimo de (Cantidad adeudada) que requerimos para el día de hoy.
3	Pausa Estratégica	Pausa estratégica para esperar respuesta del cliente.	
4	Sondeo la Razón de Atraso/ Razón de Mora	Solicitar al cliente el motivo por el cual no ha pagado	¿Cuál es el motivo por el cual no ha cubierto sus pagos sr. Rodriguez? / Preguntar la fecha inicial. (Ejempló dejó de laborar)

N°	Pasos del Script	Descripción	Detalle
5	Negociación	Negociar Monto y fecha en la que el cliente estará realizando el pago.	<p>Negociación Embudo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitar Pago Mínimo completo (Monto para quedar al día)</li> <li>• Solicitar Pago Mínimo completo en 2 partes o 2 Abonos (Dentro del corte de la Tarjeta)</li> <li>• Negociación con descuento (Brindar de manera escalonada el porcentaje, según política de RMT activa)</li> <li>• Solicitar pago de Retención o Saldo Vencido (Pago de RollBack)</li> </ul>
6	Venta de Benéficos	Mencionar que gana el cliente al dejar su cuenta al día.	<p>Brindar mínimo 2 beneficios de acuerdo al tipo de tarjeta de crédito</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De Mora 30 a 90 días (Acumulación de puntos – Gozar de descuentos en tiendas y departamentos – Financiamiento al 0% de interés)</li> <li>• De 120 o Más (Evita el pago de Intereses Moratorios – Mejorar su estatus crediticio – Descuento por cancelación de pago de contado)</li> </ul>
7	Verificación de datos	3 direcciones y 3 teléfonos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 teléfonos (Casa, trabajo y Celular)</li> <li>• 3 Direcciones (Dir. Casa, trabajo y dirección de correo electrónico)</li> <li>• Algún teléfono adicional que desee agregar.</li> </ul>
8	Repite Negociación	Repetir Monto y fecha acordados en la negociación	Sr/Sra. (Nombre cliente) contamos con el pago de (valor) para (fecha día/mes)
9	Agradece y se despide	Agradecer y despedirse cortésmente.	Muchas gracias por su tiempo. Feliz Tarde / Día / Noche

En este Script de negociación se plasman los parámetros de calidad que los gestores de cobros del área de recuperaciones deben de seguir paso a paso, si bien es cierto el contenido del script esta orientado a lograr un mejor manejo de la gestión y así tener mayores posibilidad de hacer una recuperación esto puede variar y salir de contexto para lo cual el gestor debe estar preparado y tener las competencias necesarias para lidiar con algunas circunstancias que se dan en la cobranza.

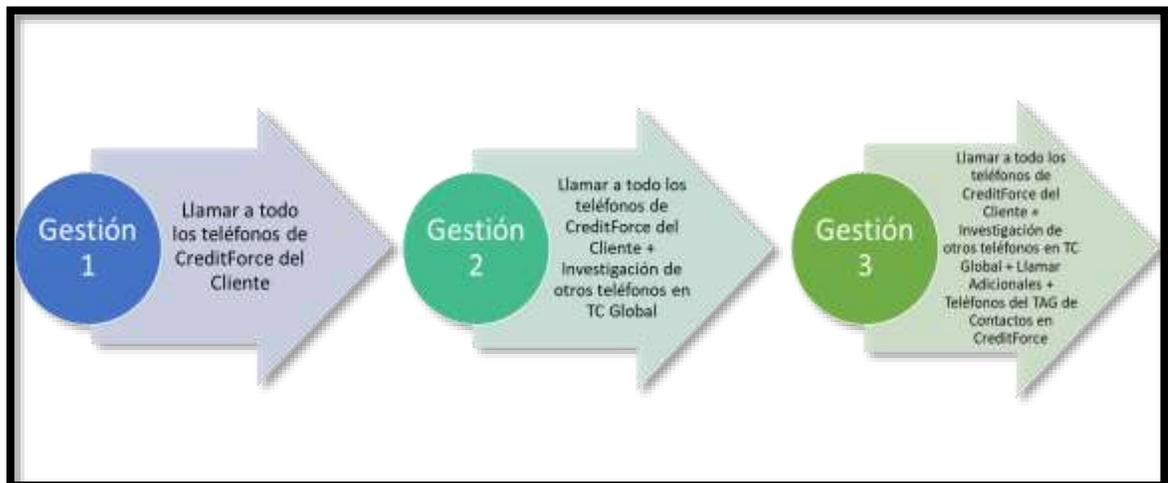
Es importante mencionar que dentro de la gestión de cobros se pueden dar múltiples factores los cuales pueden ser favorables o desfavorables para los gestores, el script no asegura la recuperación, pero si hace que aumentan las posibilidades de lograr una negociación exitosa.

**Proceso de Investigación dentro de las moras crediticias del área de Recuperaciones**

*Tabla 1. de rangos de mora área de recuperaciones banco Promerica.*

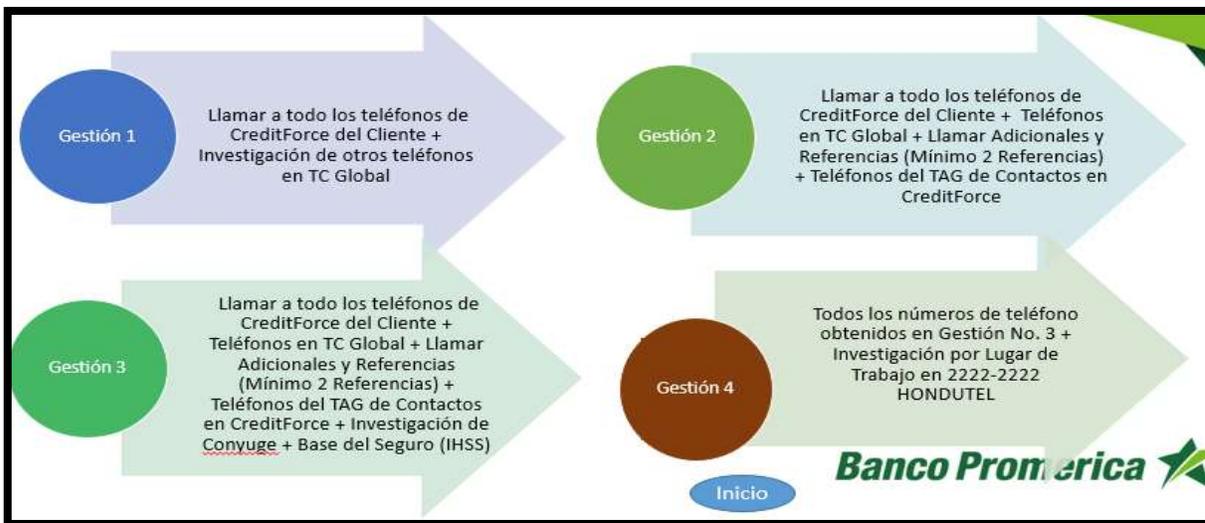


**Proceso de investigación a seguir dentro del rango de mora 30.**



*Figura 4. Proceso de investigación de mora 30 área de recuperaciones banco Promerica.*

**Proceso de investigación a seguir dentro del rango de mora 60 es decir clientes que tienen más de 2 meses sin hacer pago al banco.**



*Figura 5. Proceso de investigación de mora 60 área de recuperaciones banco Promerica.*

**Proceso de investigación a seguir dentro del rango de mora 90 es decir clientes que tienen más de 3 meses sin hacer pago al banco.**



*Figura 6. Proceso de investigación de mora 90 área de recuperaciones banco Promerica.*

**Proceso de investigación a seguir dentro del rango de mora 120+ es decir clientes que tienen más de 4 meses sin hacer pago al banco.**



*Figura 7. Proceso de investigación de mora 120 área de recuperaciones banco Promerica.*

### Códigos de acción

*Tabla 2. Códigos de acción para la gestión de cobros.*

**Códigos de Acción**

Códigos de Acción: Un código de acción se compone de 3 o 4 letras que resumen la acción realizada durante la gestión de cobro.

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
ADAT	Actualización de Datos	MAIL	Envío de correo electrónico
ELL	Escalamiento de Llamada	WAPP	Envío de WhatsApp
TMC	Llame Celular Cliente	TBL	Trasladadas a Legal
OTT	Otro Teléfono	TTC	Llame al Trabajo
TREF	Llame Teléfono de Referencia	VISIT	Visita
LLC	Llamo Cliente	VISOF	Cliente Visitó Oficina
LLT	Llamo Tercero	TCC	Llame a la Casa
SMS	Envío de mensaje de texto		

**Banco Promerica**

Los códigos de acción se utilizan al finalizar la gestión para poder identificar de forma más rápida cual fue la acción preliminar de la gestión, este código se comprueba a través de lo descrito en la gestión y se refuta a través de la escucha de llamadas en coaching.

### **Abreviaturas utilizadas en la gestión de cobros**

*Tabla 3. Listado de abreviaturas usadas en la gestión de cobros.*

<b>Abreviaturas</b>	
Abreviaturas en Negociación	Abreviaturas en Sondeo
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tarjeta Habiente – TH</li> <li>▪ Cliente – CTE</li> <li>▪ Encargado de Pago – ENC CTA</li> <li>▪ Fiador – FI</li> <li>▪ Pago Mínimo – PM</li> <li>▪ Abono – abo</li> <li>▪ Cuota – cuo</li> <li>▪ Lempiras – L.</li> <li>▪ Dólares - \$</li> <li>▪ Agencia – AG</li> <li>▪ Antes y Después - &lt; y &gt;</li> <li>▪ Efectivo – efvo</li> <li>▪ Razón de Atraso – RA</li> <li>▪ Razón de Mora – RDM</li> <li>▪ Verificación de Datos – VD OK</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ubicación Actual – UA</li> <li>▪ Horario habitual – hh</li> <li>▪ Lugar de Trabajo – Lt</li> <li>▪ Teléfono móvil – Cel</li> <li>▪ Otro teléfono – ott</li> <li>▪ Correo electrónico - @</li> </ul>

**Banco Promerica** 

Estas abreviaturas son utilizadas en el cuadro de descripción de la llamada donde se va colocando todo lo que el cliente menciona en la llamada en base a esto se determina el código que se utilizara en la llamada. Estas abreviaturas también sirven para que la gestión no tenga tanto texto y los caracteres al quedar grabados al gestor que vaya a gestionar dicha cuenta puede identificar de forma más rápida cual ha sido el historial del cliente y que esto sirva de retroalimentación para que al momento de gestionar al mismo pueda tener una estrategia mas clara de recuperación.

### **Códigos de resultados de la gestión de cobros**

**Tabla 4. Códigos de resultados para las gestiones de cobros.**

### Códigos de Resultado

**Códigos de Resultado:** Un código de resultado se compone de 3 o 4 letras que resumen el resultado de la acción durante cada llamada realizada a los teléfonos del cliente o referencias.

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
PRP	Promesa de Pago	CLLA	Cuelga Llamada
CSP	Contacto sin Promesa	TEF	Teléfono Fuera de Servicio
DMT	Deje Mensaje con Tercero	NC	No Contesta
DMB	Deje Mensaje en Buzón	TRASL	Gestión de Traslado
TEQ	Teléfono Equivocado	TBAG	Trasladar Buzón Agencia
PGR	Pago Recibido	DPC	Descuento de Pago de Contado
PRA	Política de Refinanciamiento	CIT	Cita Telefónica
CRA	Política de Readecuación	DPM	Descuento de Pago Mínimo
CFP	Cliente Fuera del País	PNC	Promesa No Cumplida
TFAL	Trasladar Fallecido		



Los códigos de resultados son precisamente el resultado final de la gestión de cobros este nos permite conocer cual fue el resultado de las gestiones anteriores y le ayuda al gestor de cobros a conocer cuales han sido valga la redundancia el resultado de las gestiones anteriores con el fin primordial de que al momento de hacer la gestión actual se tenga un panorama claro sobre el tipo de cliente que se abordara.

### **CAPÍTULO 3. MARCO CONTEXTUAL**

Tegucigalpa es la capital de Honduras, se encuentra en un valle rodeado de montañas, es conocida por su arquitectura colonial española bien conservada. La Plaza Morazán se

encuentra en su centro y en ella está la Catedral de San Miguel Arcángel con su interior barroco. El Museo para la Identidad Nacional recorre la historia del país y también incluye un recorrido virtual de las ruinas mayas de Copán, al oeste de Honduras.

Posee una elevación de 990 metros y una superficie de 1,502 km<sup>2</sup>, su área urbana consta de una longitud de 201.5 km<sup>2</sup>, tiene una población de aproximadamente 1.250 millones de habitantes.

Dentro de la ciudad de Tegucigalpa se encuentra la Colonia Palmira lugar rodeado de muchos hoteles y restaurantes muy concurridos en la ciudad, si bien es cierto está en una zona muy concurrida por los turistas los cuales en los últimos años hacen uso de hospedajes de habitación e incluso compra de apartamentos en la zona ya que es un lugar muy atractivo para vivir y tener una estadía tranquila y placentera

### **Referencias de la colonia Palmira**

Es una zona muy comercial en la colonia Palmira existen negocios de múltiples rubros, el fuerte de esta zona son los distritos hoteleros y restaurantes, también hay muchos negocios a nivel micro empresarial, es un lugar bastante céntrico con accesibilidad para poder movilizarse a muchas partes de la ciudad y también cuenta con el atractivo de estar cerca del boulevard Morazán y del centro de la ciudad capital.

### **Reseña histórica de grupo Promerica**

Los orígenes del Grupo Promerica se remontan a noviembre de 1991, cuando Ramiro Ortiz Mayorga, junto con 133 socios provenientes de diversas actividades económicas en Nicaragua, fundó Banpro Grupo Promerica institución dedicada al rubro financiero y bancario. A Banpro Grupo Promerica es un grupo regional conformado por Banco Promerica Costa Rica (1992), Banco Promerica El Salvador (1996), Banco Promerica República Dominicana, Banco Promerica Ecuador (2000), Banco Promerica Honduras (2001), St. Georges Bank Grupo Promerica en Panamá (2002), Banco Promerica Guatemala (2007) y St. Georges Bank Grupo Promerica en Islas Caimán. (Honduras, 2020)

***Distribución de los países donde opera regionalmente grupo Promerica.***



*Figura 8. Mapa regional, países donde banco Promerica opera.*

Grupo Promerica está conformado por una estructura accionaria la cual es presentada a continuación:

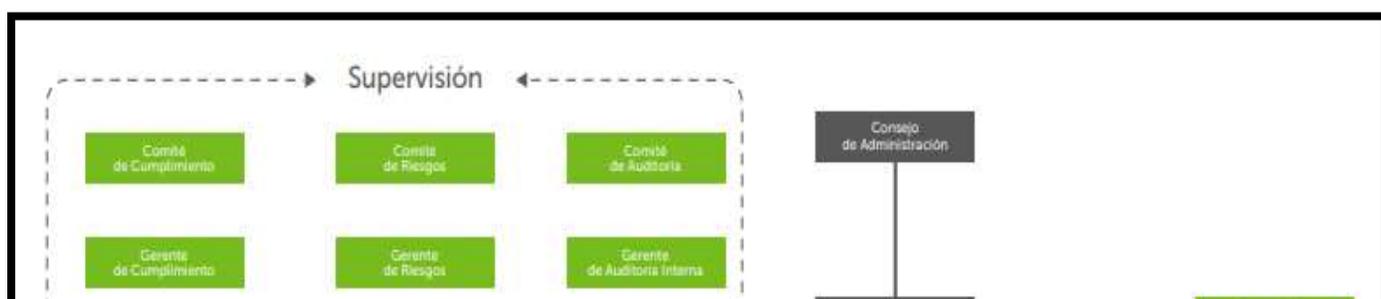
*Junta directiva grupo regional Promerica*

<b>1. Información Institucional</b>	
<b>Junta Directiva</b>	
<b>Ramiro Norberto Ortiz Gudián</b>	<b>Presidente</b>
<b>Reinaldo José Hernández Rueda</b>	<b>Vicepresidente</b>
<b>José Raúl Saborío Alvarado</b>	<b>Secretario</b>
<b>Francisco Evelio Rodríguez Lozano</b>	<b>Director Propietario</b>
<b>Carlos Ernesto Canizales Solano</b>	<b>Gerente General</b>
<b>Mario Sebastián Rappaccioli McGregor</b>	<b>Director Propietario</b>
<b>Eduardo Alberto Quevedo Moreno</b>	<b>Director Propietario</b>
<b>Oscar Isidro Ramón Delgadillo Chávez</b>	<b>Comisario</b>

Banco Promerica desde el momento que inicio operaciones en el país, puso su interés en poder operar en dicha localidad debido a las múltiples fortalezas y oportunidades que la misma zona proporcionaba y que aún sigue brindando en la actualidad.

Banco Promerica, S.A., es una sociedad privada autorizada el 6 de Julio del año 2000 mediante resolución No. 213-7/2000 del Directorio del Banco Central de Honduras. El Banco Central de Honduras aprueba la licencia de operación de Banco Promerica, S.A. por su sinergia con bancos filiales en el área centroamericana cuya orientación es la de ofrecer a los empresarios de la región servicios globalizados. (Honduras, 2020)

El 3 de agosto del 2000, mediante escritura pública del notario Raimundo Orellana Pineda, instrumento número diez (10), se constituyó la sociedad Banco Promerica, S.A. y abre operaciones al público el 16 de enero del 2001 simultáneamente en la ciudad de Tegucigalpa, M.D.C., y San Pedro Sula, con la visión de ofrecer un servicio personalizado y eficiente en todas sus transacciones. Sus oficinas principales funcionan en la ciudad de Tegucigalpa, M.D.C. exactamente en la colonia Palmira. La cultura de Banco Promerica, S.A. se sustenta en la mejora continua, buscando satisfacer las necesidades tanto del cliente local como las necesidades de aquellos cuyos negocios requieren la integración de operaciones en la región. Sus principales índices financieros lo presentan como un banco de riesgo controlado, con una rentabilidad excelente, tanto de su patrimonio como sobre sus activos y los administra con una gran eficiencia. (Honduras, 2020)



*Organigrama de la estructura organizacional*

*Figura 9. Estructura organizacional de banco Promerica Honduras.*

**Datos organizacionales de Banco Promerica**

**Visión**

En Grupo Promerica creemos que todas las personas y empresas de nuestras comunidades deberían superar sus límites para alcanzar el éxito que se merecen.

## **Misión**

Impulsar una banca que desarrolle relaciones y ofrezca productos y servicios a nuestras comunidades, para ayudarles a superar sus límites, sean estos culturales, económicos, personales o geográficos.

## **Nuestros Valores**

Empatía permanente: Ponernos en el lugar del otro, comprender sus metas es nuestra esencia para encontrar soluciones conjuntamente. Impulsamos una banca de relaciones que desarrolla negocios rentables a largo plazo.

Emprendedores por naturaleza: Nacimos con la visión y trabajo de emprendedores que jamás se dieron por vencidos frente a fronteras culturales, económicas, personales o geográficas. Con esta naturaleza queremos inspirar a otros.

Confianza compartida: Nuestras acciones en los mercados que servimos fortalecen la confianza y la credibilidad que nos identifica para tomar decisiones conjuntas con nuestros clientes y conseguir resultados de beneficio mutuo.

Cultura común: Somos de acá, conocemos nuestras comunidades, sabemos de los desafíos que implica superarnos. Usamos nuestra experiencia, energía y creatividad para vencer prejuicios y contratiempos y así ayudarlos a alcanzar sus sueños.

(Honduras, 2020)

## **Delimitación referencial de la investigación**

La investigación se realizó con el fin de conocer el impacto de la capacitación en rendimiento de los colaboradores de Banco Promerica. El área específica del banco donde se hizo el estudio es: Recuperaciones o área de cobros del banco la cual posee la siguiente estructura laboral: Gerente de Créditos, Gerente de Recuperaciones, Jefe de Recuperaciones, supervisores y gestores de cobros, analizamos los resultados antes y después del programa de capacitación comparando resultados en el rendimiento en el año 2019 y 2020.

Los puntos claves de esta investigación se derivan de nuestros objetivos, hemos determinado los resultados obtenidos en el rendimiento de los colaboradores del área de recuperaciones, estos datos se especifican en los datos cuantitativos es decir metas establecidas por el área y el banco, en segunda instancia determinar el impacto de la capacitación en aspectos más generales tales como la satisfacción de la capacitación, temas, fortalecimiento de competencias, metodología y otros aspectos importantes que le dan un valor agregado a este trabajo y por ultimo determinar los resultados obtenidos después de la implementación del programa de capacitación en el año 2020.

El aporte de los colaboradores, supervisores y gerentes de las áreas es importante para poder sacar los datos que necesitamos para determinar si realmente la capacitación influyo de forma positiva o negativa en el rendimiento laboral, la necesidad de poder mejorar los resultados del área son necesarios, Banco Promerica a puesto como prioridad al equipo de recuperaciones, a nivel financiero la gestión de cobros y en si la recuperación crediticia de la organización es fundamental de estos resultados dependen las reservas del banco y esto genera una mejor estabilidad en el activo y Capital de Banco Promerica.

## **CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA**

### **Paradigma de Investigación.**

La presente investigación se llevará a cabo desde el paradigma positivista y posee un enfoque cuantitativo. Este enfoque usa la recolección y el análisis de datos para poder llegar

a contestar las preguntas propuestas en la investigación y así poder corroborar y comprobar de las hipótesis que se establecieron. Este enfoque se respalda en el conteo y la medición numérica, también se apoya en la utilización de la estadística (Sampieri Hernandez, 2003).

El paradigma positivista nos ayuda a tener un panorama claro del método científico en nuestro proceso de investigación, la experiencia y la observación nos darán mayor claridad al momento de extraer los datos que necesitamos para conocer el impacto de la capacitación en el rendimiento de los colaboradores de Banco Promerica esto desde un enfoque cuantitativo.

### **Enfoque de Investigación**

De acuerdo con Canive (2020) a través del enfoque cuantitativo se nos permite conocer y analizar el comportamiento de una serie de causas y efectos en una investigación, a partir de datos numéricos y a base de estudios estadísticos, este enfoque también tiene una manera de aplicación probabilística. Es importante mencionar que evaluaremos el impacto de la capacitación en el rendimiento de los colaboradores de banco Promerica por ende la utilización del enfoque cuantitativo nos permitirá extraer datos numéricos importantes sobre el efecto que la capacitación ha proporcionado en el rendimiento laboral.

El enfoque cuantitativo nos permite estudiar conductas y otros fenómenos que se pueden identificar por medio de la observación con el fin primordial de extraer datos importantes dentro del trabajo de investigación, estos datos se pueden determinar por medio de matrices estadísticas en este caso comprobar que impacto tiene la capacitación en el rendimiento de los colaboradores. (Sampieri Hernandez, 2003).

#### **4.1 Tipo de Investigación**

La presente investigación posee un tipo de estudio explicativo, ya que responde a una serie de preguntas de investigación, evalúa y explica datos relevantes del antes y después de la misma en este caso como el programa de capacitación, con el propósito de analizar el impacto y como este afecta en el rendimiento de los colaboradores de Banco Promerica a

través de la implementación del programa de formación y capacitación desarrollado dentro de la organización.

Este tipo de estudio explora la relación causal, es decir no solo busca describir o acercarse al objeto de la investigación como tal, sino que prueba encontrar las causas del efecto ya sea positivo o negativo, la investigación explicativa como ya se mencionó antes no busca solo describir, sino que busca el ¿Por qué? ¿para qué?, Para poder aumentar el conocimiento proporcionado por otros estudios descriptivos (Tipos de investigacion, 2020).

En esta investigación se determina la variable rendimiento laboral de la cual podemos mencionar que es la forma en que una persona realiza una tarea en un determinado puesto o área de trabajo con el propósito de cumplir con los estándares de calidad establecidos por la organización (Ramos, 2015).

También se determina la variable capacitación laboral, de la cual podemos decir que la capacitación es un proceso educativo de corto, mediano o largo plazo el cual se implementa de forma organizada desarrollando una sistematización para que un grupo de individuos puedan adquirir y desarrollar nuevas competencias por medio de la obtención de conocimiento que impacte en el proceder dentro de una organización (Cota & Rivera) mencionan a Chiavenato 2007.

Tomando en cuenta lo antes mencionado se evaluará y explicará el impacto de la capacitación en el rendimiento de los colaboradores de banco Promerica en las áreas de Recuperaciones y ventas con el objetivo de analizar el estado de los estándares de calidad establecidos antes y después del programa de capacitación implementado en dichas áreas.

#### 4.2 Tipo de diseño

Esta investigación posee un diseño cuasiexperimental porque no se seleccionan grupos de forma aleatoria Sampieri, Hernández (2003), explica que en este diseño se manipulan deliberadamente una variable independiente para lograr analizar el efecto en una

o mas variables dependientes, en este sentido se sustenta nuestro trabajo ya que estamos evaluando el impacto de la capacitacion en el desempeño de los colaboradores.

Según Sampieri, Hernandez (2003) dentro del diseño cuasiexperimental se encuentra el alcance transversal en el cual se recolectan datos en un tiempo único es decir en un solo momento, su objetivo principal es por medio de la evaluación de variables descubrir el impacto de la capacitación en el rendimiento de los colaboradores de banco Promerica en un momento en este caso sería medir el rendimiento de los colaboradores a través del impacto de la capacitación en el año 2020.

### **Población y Muestra**

La población que servirá de estudio para este trabajo de investigación son los colaboradores de Banco Promerica en las áreas de Recuperaciones, supervisores y gerentes de primera y segunda línea dentro de las áreas en total son 105 personas, todos con contrato permanente sin importar el tiempo de ingreso dentro de la organización. No se necesitará realizar el cálculo de la muestra poblacional ya que se trabajará con el 100% de los individuos.

#### **Tabla 1**

Recuperaciones: 85 personas	100 %
Supervisores: 20 personas	100 %
Total: 105 personas	100 %

Las fuentes de información que sirvieran de estudio para el análisis de la presente investigación están divididas en primarias y secundarias y se detallan a continuación:

**Primarias:** colaboradores de Banco Promerica en las áreas de Recuperaciones y ventas.

**Secundarias:** las fuentes secundarias servirán para obtener información relacionada con el problema de estudio, las cuales sustentarán el marco teórico desde el punto de vista de diferentes autores.

### **4.3 Variables, Hipótesis e Indicadores**

## **Variables de Investigación**

### **Variable independiente Capacitación**

La capacitación es una formación integral de los colaboradores de una organización, con el fin de lograr potenciar habilidades ya existentes o crear nuevas, este proceso permite el desarrollo profesional de los individuos y de la organización (Barrale & Norberto) mencionan a Blake (1997).

La capacitación se refiere a un mecanismo de fortalecimiento de las habilidades y destrezas que ya poseen los colaboradores de una organización con el fin de enriquecer procesos laborales y generando mayores alternativas de desarrollo profesional (Cabral, 2013).

### **Variable Dependiente Rendimiento Laboral**

Se define al rendimiento laboral como las acciones y comportamientos observados en el área de trabajo de una organización, también se podría decir que es el proceso por el cual se estima la producción global del empleado ante su trabajo y disposición con la institución (Canive, 2020).

Por otro lado, el rendimiento se puede entender como la eficiencia en la obtención de resultados favorables para la organización y medir el rendimiento de forma cuantificable los logros del colaborador dentro del área de trabajo (McCloy & Opler, 1993).

### 3.9.1 Matriz de operacionalización de variables

*Tabla 5. Matriz de operacionalización de variables*

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	HIPÓTESIS	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	TIPO DE INVESTIGACION SEGÚN OBJETIVOS	VARIABLES	NATURALEZA DE LA VARIABLE
* Analizar el impacto de la capacitación con el rendimiento laboral de los colaboradores de banco Promerica en el área de recuperaciones.	*a) Determinar el desempeño de los colaboradores en el área de recuperaciones antes de iniciar el nuevo programa de capacitación. b) Implementar el programa de capacitación para los colaboradores del área de recuperaciones. c) Determinar el impacto de la capacitación una vez aplicado el programa de capacitación nuevo en el área de recuperaciones.	Ho: El programa de capacitación implementado en los colaboradores de Banco Promerica en el área de recuperaciones en el año 2020 inside o tienen un impacto positivo o negativo en el rendimiento de los colaboradores.	Cuasiexperimntal	Explicativa	Capacitación.	Intervalo
			Cuasiexperimntal	Explicativa	Rendimiento Laboral	Intervalo

DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	UNIDAD DE OBSERVACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTA EN EL CUESTIONARIO (o en otra tecnica de recoleccion)	PRUEBA ESTADÍSTICA PARA PROBAR LA HIPOTESIS
La capacitación se refiere a un mecanismo de fortalecimiento de las habilidades y destrezas que ya poseen los colaboradores de una organización con el fin de enriquecer procesos labores y generando mayores alternativas de desarrollo profesional (Cabral, 2013).	Se utilizará una escala de likert de 5 opciones para medir el impacto de la capacitación.	Colaboradores de banco Promerica en el area de recuperaciones.	*Satisfacción. *Contenido proporcionado. *Fortalecimiento de competencias. *Metodología, *Efectividad de la capacitación. *Crecimiento profesional.	Logro de metas proouestas para el mes,satisfaccion del contenido y temas, fortalecimiento de las competencias ya formadas, metodologia aplicada en las capacitaciones, facilidad para realizar las tareas dentro del area, cumplimiento de estandares de calidad, mayor apoyo y comunicacion por parte de los jefes,.	1. ¿Qué tan satisfecho esta con los temas impartidos en el programa de capacitación? 2. ¿Qué tan satisfecho esta con la metodologia implementada en el programa de capacitación? 3. ¿Qué tan satisfecho esta con el tiempo en que se ha llevado a cabo el programa de capacitación? 4. ¿Cree que el programa de capacitación ayuda a fortalecer las competencias de los colaboradores?	Se aplicará la correlación de Pearson o Spearman según la normalidad de los datos.
El rendimiento laboral es el producto del trabajo de un empleado o de un grupo de empleados, estimando la manera en que se cumplen las tareas y funciones encomendadas dentro de la organización.	Se usaran los datos y registros del rendimiento en los colaboradores proporcionados por la organizacion, rendimiento 2019 y rendimiento 2020.	Colaboradores de banco Promerica en el area de recuperaciones.	*Logro de metas, *Resolución de tareas. *Estándares de calidad. *Comunicación. *Compromiso organizacional.		5. ¿Cree que los temas proporcionados en el programa de capacitación dan alternativas de mejora en su trabajo? 6. ¿Cree que el programa capacitación ayuda a mejorar el rendimiento de los colaboradores? 7. ¿El programa de capacitación ha permitido ayudar a los colaboradores en el logro de sus metas? 8. ¿El programa de capacitados ha ayudado a disminuir los reprocesos? 9. ¿El programa de capacitación ayuda en el desarrollo profesional de los colaboradores? 10. ¿Cree que el programa de capacitación ha mejorado la atención al cliente?	

#### 4.4 Instrumentos de Medición / Técnicas de recolección de datos

Para la recolección de los datos se utilizará una adaptación del *método de evaluación de impacto* validado por (Bello, 2009). Dicha metodología menciona que establecer impacto es determinar y evaluar cambios, sostenibilidad, efectos del programa en este caso capacitación haciendo énfasis en el efecto que este está proporcionando y también a su vez tomar en cuenta que este mismo se puede establecer en forma probabilística.

La evaluación de impacto mide los cambios y el bienestar de todos los involucrados en la aplicación de un programa o proyecto específico y la relación existente o causal del programa y efecto que este tiene o logra alcanzar o en su contraparte si genera un impacto en este caso el impacto de la capacitación en el rendimiento de los colaboradores de Banco Promerica (Gertler & Martinez, 2012) mencionados en la página de IDB (Banco Interamericano de Desarrollo).

Dentro del método de evaluación de impacto existen múltiples técnicas o modelos a utilizar, para lo cual nos enfocaremos para este trabajo de investigación en el modelo de Kirkpatrick el cual consiste en medir el impacto de los programas de capacitación este método está integrado por cuatro niveles a evaluar los cuales son: respuesta, aprendizaje, desempeño y resultados (Patrick, 2017).

En el modelo de Kirkpatrick se pueden utilizar muchas herramientas de recolección de datos en este caso para fines de nuestra investigación en Banco Promerica referente al impacto de la capacitación en los colaboradores de las áreas mencionadas anteriormente, se usará la encuesta o escala de Likert, este instrumento consiste en obtener información de los encuestados diseñada de forma previa para obtener los datos específicos que deseamos. (Patrick, 2017).

Por otro lado, para la recolección de los datos se contará con acceso a los jefes como demás empleados involucrados en este estudio, quienes proporcionaran un espacio, de no más de veinte minutos para la aplicación del cuestionario.

También como segundo instrumento usaremos una ficha técnica en la cual se van a colocar los documentos utilizados para poder extraer datos importantes que sustentan la investigación, ya que algunos de los mismos no pueden ser colocados directamente por directrices de confidencialidad de Banco Promerica por ende se registraron en dicha ficha para apoyo y credibilidad de este trabajo.



### *Ficha de Reporte Banco Promerica*

Ficha de reportes documentos Banco Promerica	
Reporteria rendimiento gestores de cobros 2019	En este reporte aparece en rendimiento general de los gestores de cobros en cada uno de sus rangos de mora en el año 2019.
Reporteria rendimiento gestores de cobros 2020	En este reporte aparece en rendimiento general de los gestores de cobros en cada uno de sus rangos de mora en el año 2020.
Reporte Rendimiento individual "Gestores de cobros"	En este reporte aparece en rendimiento de cada colaborador de manera individual del area de recuperaciones 2019-2020.
Reporte de plania area de recuperaciones	En este reporte aparece el dato de la planilla, cuanto se les pago a los colaboradores del area de recuperaciones por el logro de metas.

**Elaborado:**

**Javier sosa**

**Autorizado:**



#### **4.5 PROCEDIMIENTO**

Acción 1: Se procedió a solicitar los datos de los resultados de cada gestor del área de recuperaciones durante el año 2019 los cuales son importantes para poder conocer el rendimiento de los mismos.

Acción 2: El plan de capacitación el cual se empezó a desarrollar en primera instancia en el ultimo trimestre del año y finalizando el mismo en el mes de febrero y para poder conocer la percepción de los colaboradores sobre el programa se procedió con la aplicación de un instrumento donde se determinará el impacto que ha tenido el plan de capacitación en los colaboradores.

Acción 3: Una vez finalizado el año 2020 se solicitaron los resultados generales del área de recuperaciones donde se ve plasmado el rendimiento por gestor durante dicho periodo, este reporte es fundamental para la investigación ya que en el se lograra comprobar si el plan de capacitación genero un impacto positivo en los colaboradores o si no tuvo el efecto deseado.

### **CAPITULO 5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Interpretar y analizar los resultados de la investigación de donde saldrán los elementos para plantear las conclusiones, teniendo cuidado de no caer en repeticiones de los resultados.

#### **5.1 Estructurar los resultados por objetivo**

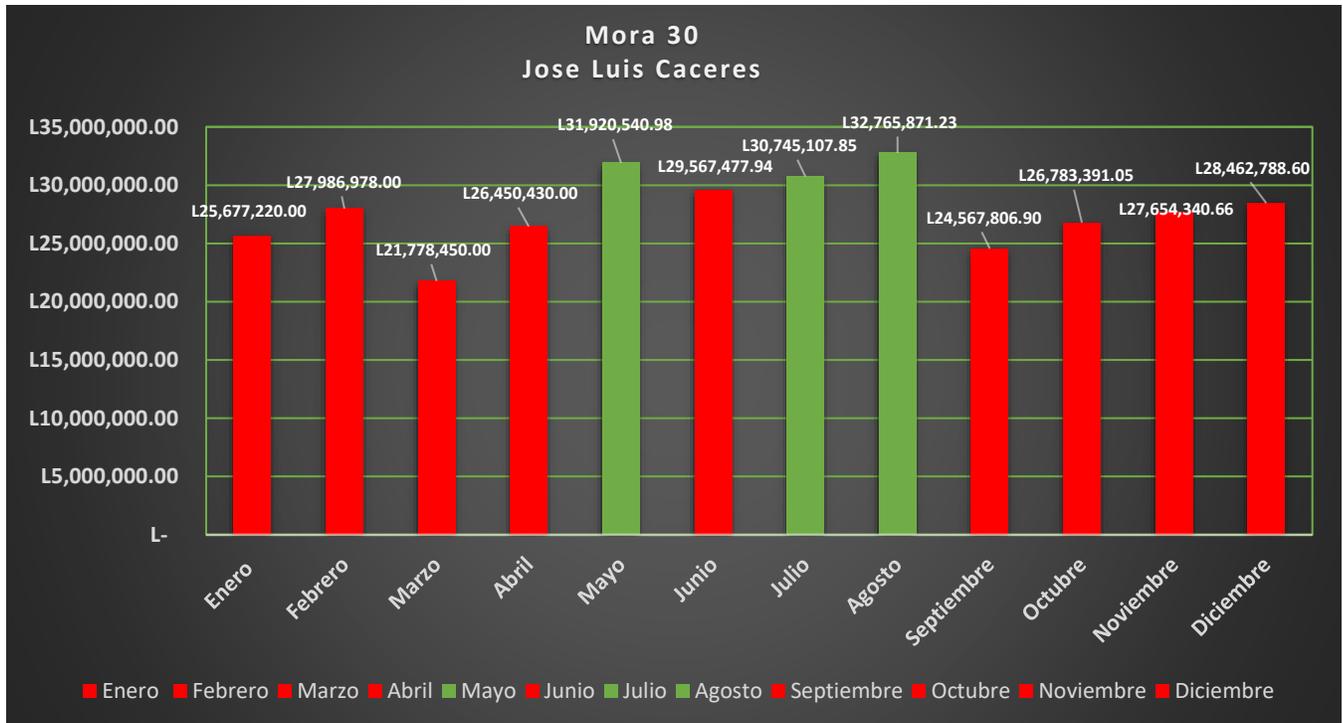
- a) Describir el desempeño de los colaboradores en el área de recuperaciones durante el año 2019 antes de iniciar el nuevo programa de capacitación.

Es este sentido procederemos a mostrar el análisis de resultados de los colaboradores de Banco Promerica en el área de recuperaciones referente a la gestión de cobros, los gestores durante dicho año presentan resultados individuales sobre el logro de metas antes de iniciar el nuevo programa de capacitación. A continuación, se mostrarán los gráficos donde se nos indica el rendimiento del colaborador durante los 12 meses del año 2019.

Como lo hemos mencionado anteriormente las moras que se trabajan en el área de recuperaciones son Mora 30, mora 60, mora 90, mora 120, mora 150 y mora 180 o cartera castigada, en este mismo orden empezaremos mostrando los gráficos de los gestores

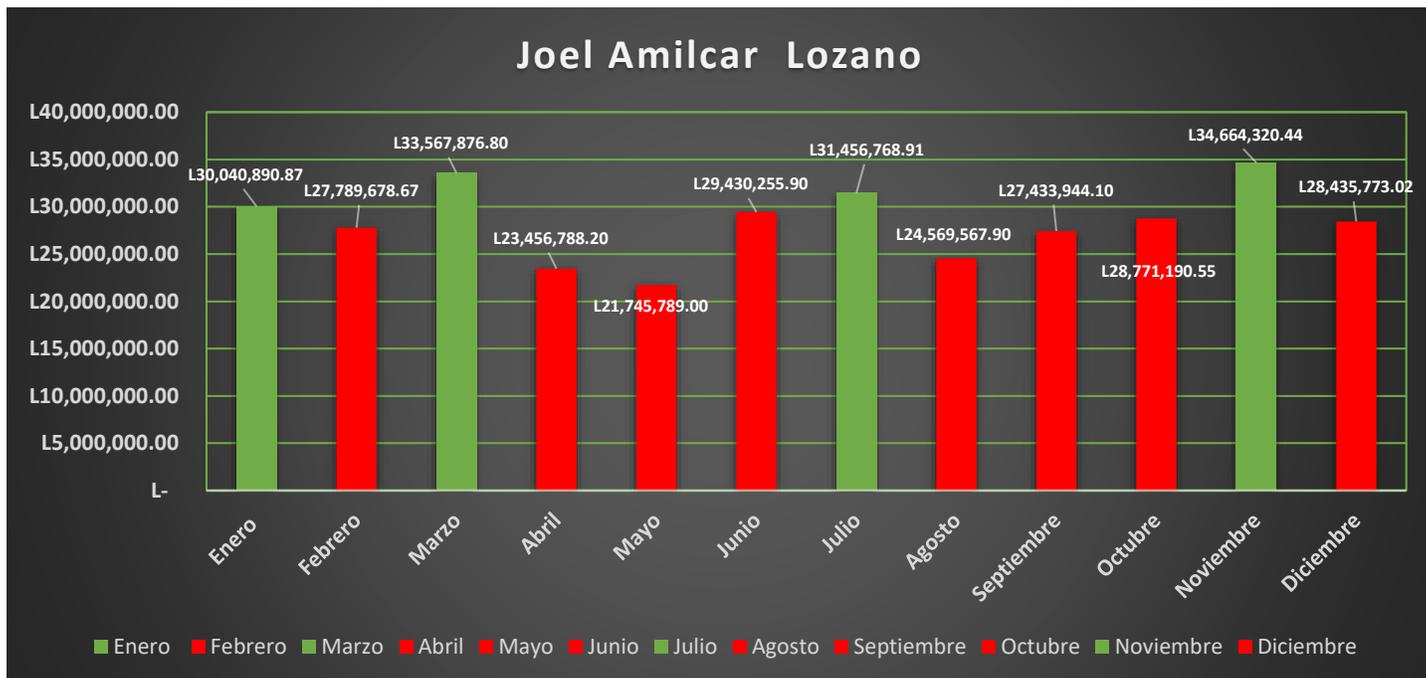
### ***Gráficos de mora 30 año 2019***

Grafico del Gestor de Cobros Jose Luis Cáceres con código de empleado 1522 mora 30.



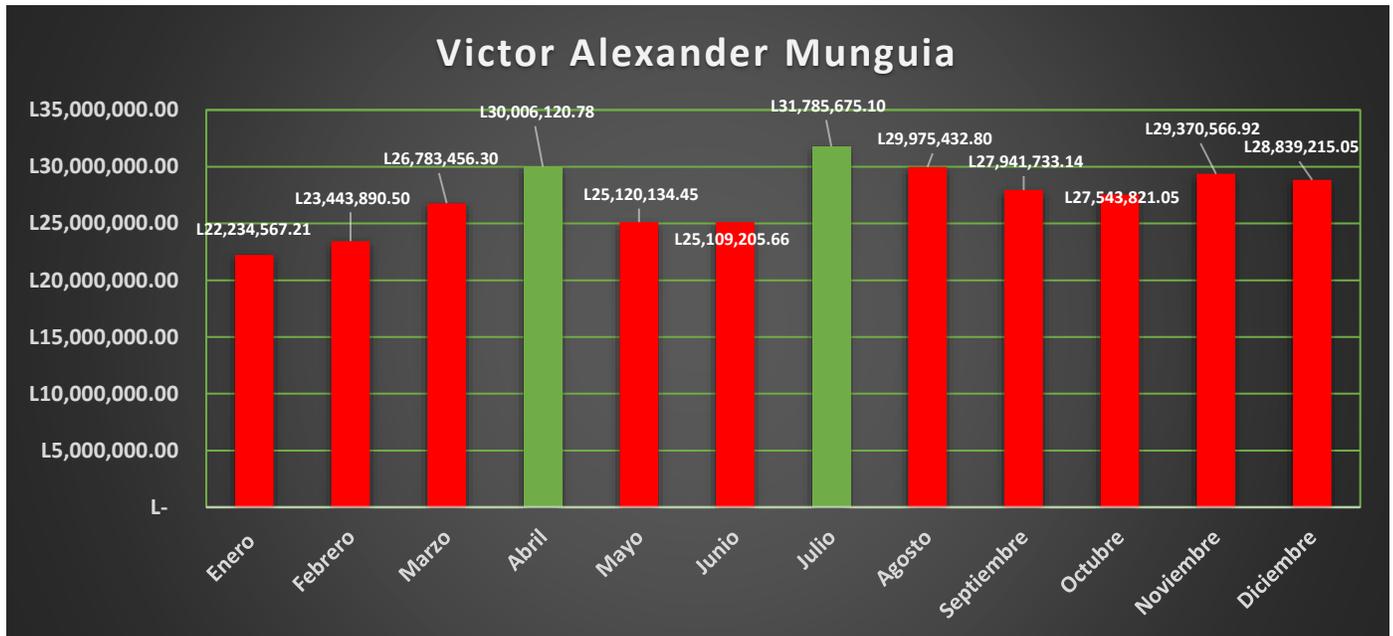
En este grafico del colaborador Jose Luis Cáceres perteneciente al área de recuperaciones mora 30 se muestra como durante el año 2019, el colaborador llego a su meta mensual de contagio solamente tres meses del año, los meses de mayo, julio y agosto, la meta mensual de contagio es de treinta millones, es importante indicar que para los estándares de calidad del banco el rendimiento del colaborador en base a resultados es muy malo.

Grafico del Gestor de Cobros Joel Amílcar Lozano con código de empleado 1536 mora 30



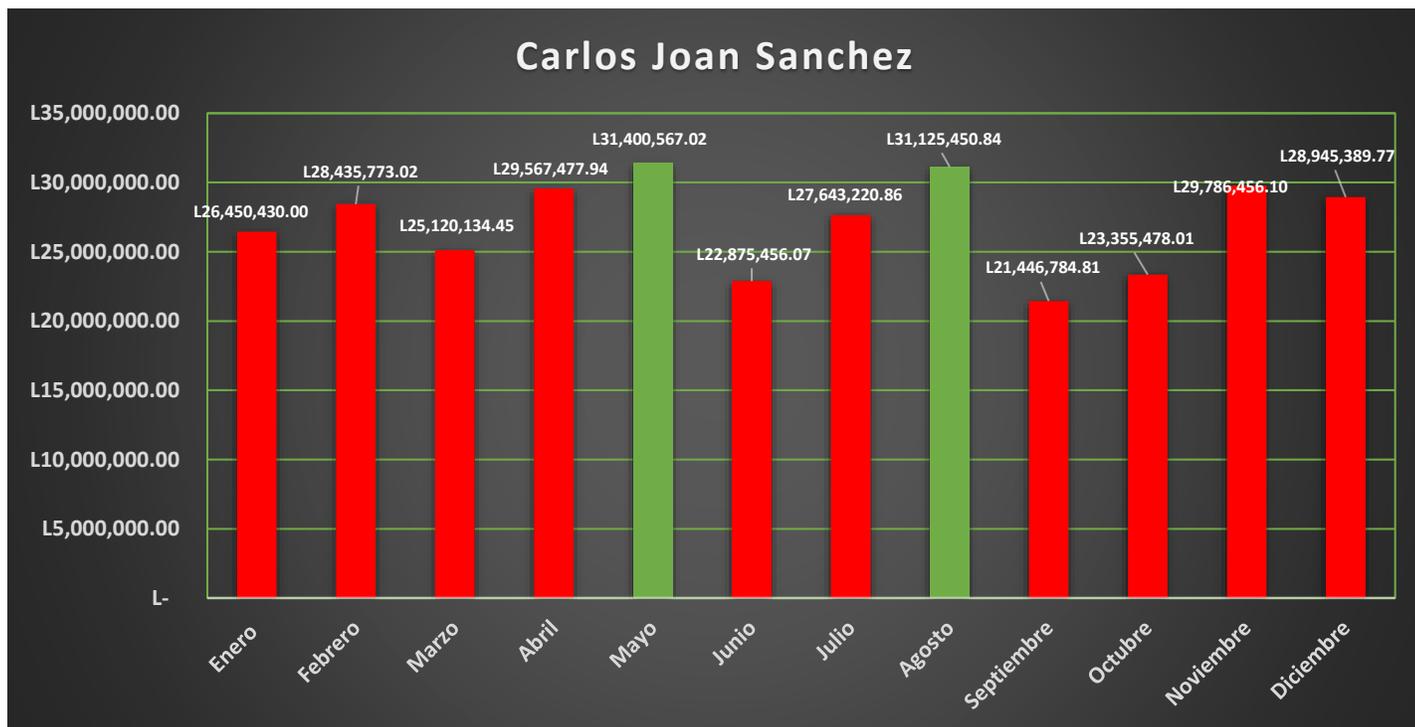
En este grafico del colaborador Joel Amílcar Lozano perteneciente al área de recuperaciones mora 30 se muestra como durante el año 2019, el colaborador llego a su meta mensual de contagio 4 meses en el año, los meses de enero, marzo, julio y noviembre la meta mensual de contagio es de treinta millones, es importante indicar que para los estándares de calidad del banco el rendimiento del colaborador en base a resultados es muy bajo.

Grafico del Gestor de Cobros Víctor Alexander Munguía con código de empleado 1602 mora 30.



En este grafico del colaborador Víctor Alexander Munguía perteneciente al área de recuperaciones mora 30 se muestra como durante el año 2019 el colaborador llego a su meta mensual de contagio dos meses en el año, los meses de abril y julio la meta mensual de contagio es de treinta millones, es importante indicar que para los estándares de calidad del banco el rendimiento del colaborador en base a resultados es muy bajo.

Grafico del Gestor de Cobros Carlos Joan Sanchez con código de empleado 1620 mora 30.



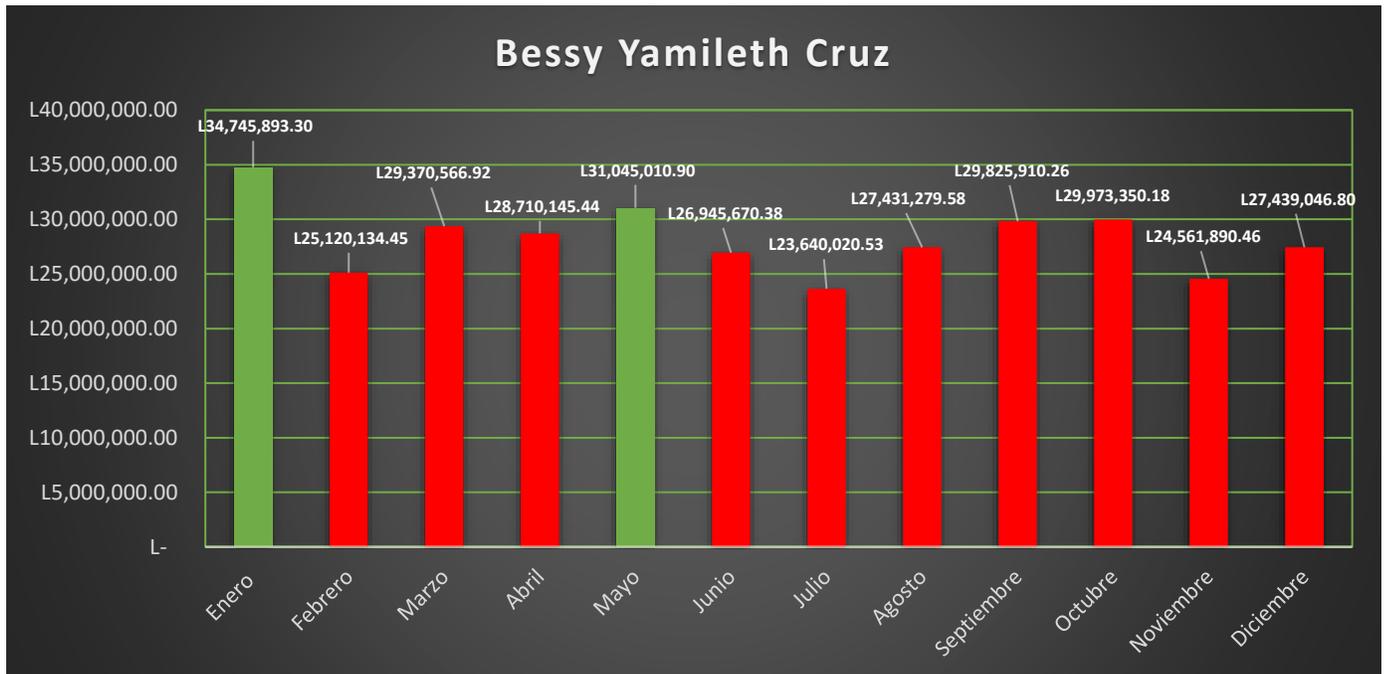
En este grafico del colaborador Carlos Joan Sanchez perteneciente al área de recuperaciones mora 30 se muestra como durante el año 2019 el colaborador llego a su meta mensual de contagio dos meses en el año, los meses de mayo y agosto la meta mensual de contagio es de treinta millones, es importante indicar que para los estándares de calidad del banco el rendimiento del colaborador en base a resultados es muy bajo.

Grafico del Gestor de Cobros Jorge Andres Andino con código de empleado 1590 mora 30.



En este grafico del colaborador Jorge Andres Andino perteneciente al área de recuperaciones mora 30 se muestra como durante el año 2019 el colaborador llego a su meta mensual de contagio en cinco meses en el año, los meses de enero, febrero, abril, mayo y septiembre la meta mensual de contagio es de treinta millones, es importante indicar que para los estándares de calidad del banco el rendimiento del colaborador en base a resultados es bajo, uno de los indicadores que todas las áreas de cobros a nivel general manejan, consiste en que un gestor de cobros deja de llegar a meta 3 meses, no llegar a meta 4 meses se considera un rendimiento moderado o termino medio y no llegar a meta de 5 meses hacia arriba es considerado con rendimiento bajo.

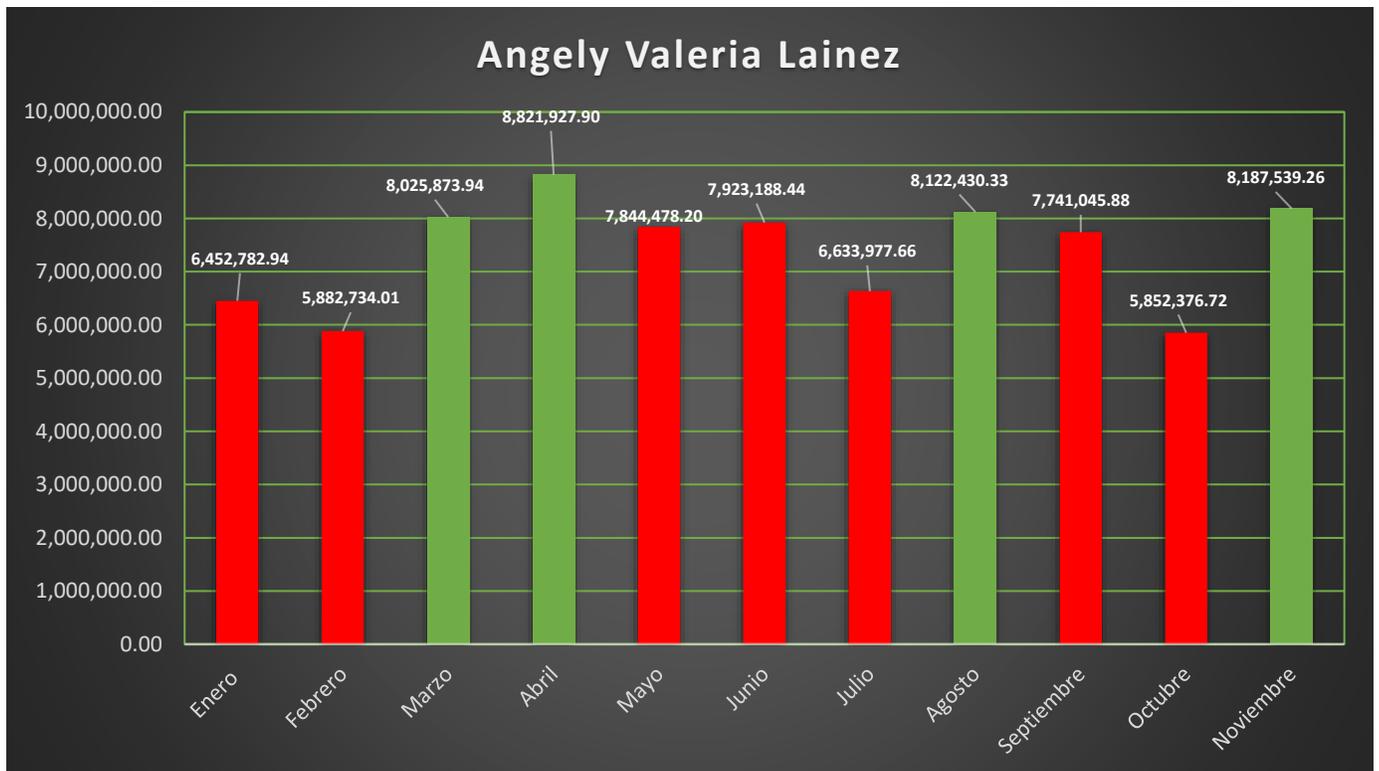
Grafico del Gestor de Cobros Bessy Yamileth Cruz con código de empleado 0910 mora 30.



En este grafico del colaborador Bessy Yamileth Cruz perteneciente al área de recuperaciones mora 30 se muestra como durante el año 2019 el colaborador llego a su meta mensual de contagio dos meses en el año, los meses de enero y mayo y la meta mensual de contagio es de treinta millones, es importante indicar que para los estándares de calidad del banco el rendimiento del colaborador en base a resultados es muy bajo

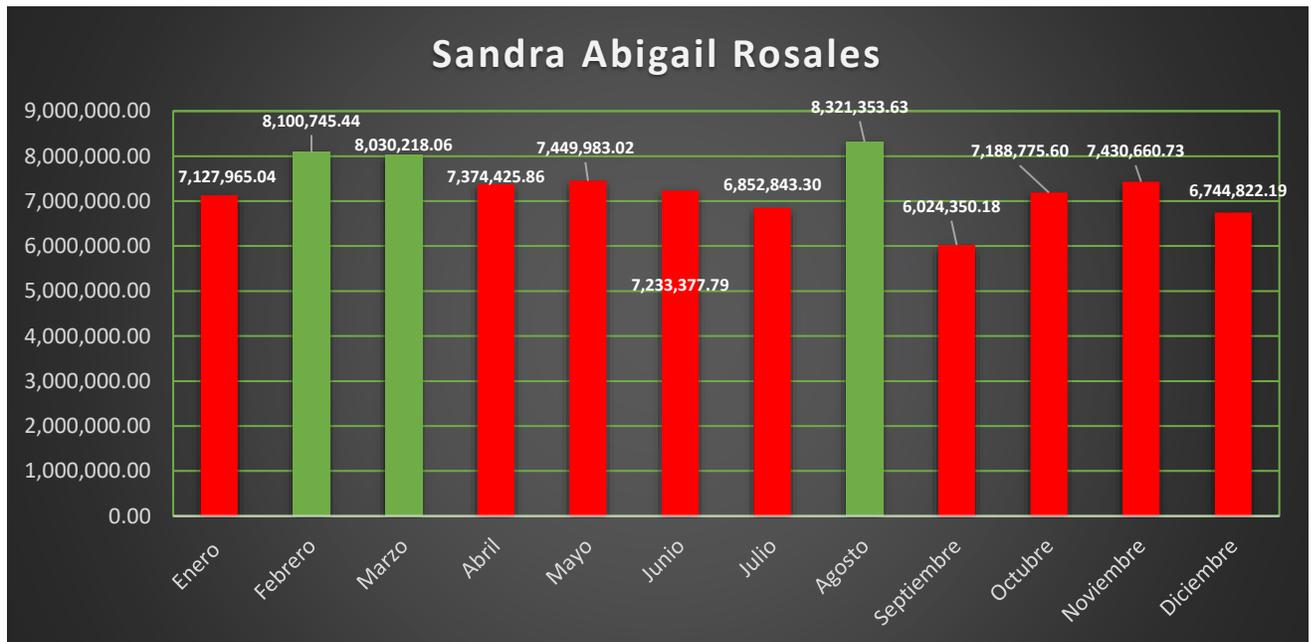
### Gráficos del rendimiento de los gestores de mora 60 en el año 2019

Grafico del Gestor de Cobros Angely Valeria Láinez con código de empleado 0870 mora 60.



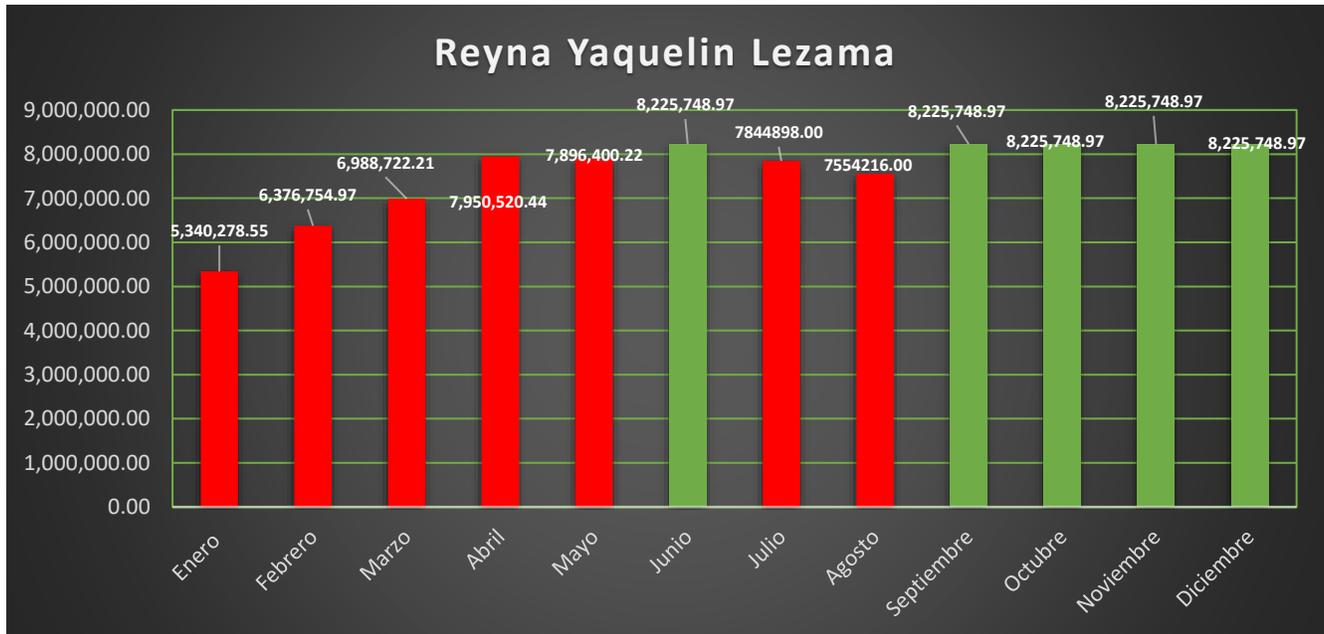
En este grafico del colaborador Angely Valeria Lainez perteneciente al área de recuperaciones mora 60 se muestra como durante el año 2019, el colaborador llego a su meta mensual de contagio 4 meses en el año, los meses de marzo, abril, agosto y noviembre la meta mensual de contagio es de ocho millones, es importante indicar que para los estándares de calidad del banco el rendimiento del colaborador en base a resultados es muy bajo.

Grafico del Gestor de Cobros Sandra Abigail Rosales con código de empleado 0882 mora 60.



En este grafico del colaborador Sandra Abigail Rosales perteneciente al área de recuperaciones mora 60 se muestra como durante el año 2019, el colaborador llego a su meta mensual de contagio 3 meses en el año, los meses de febrero, marzo y agosto la meta mensual de contagio es de ocho millones, es importante indicar que para los estándares de calidad del banco el rendimiento del colaborador en base a resultados es muy bajo.

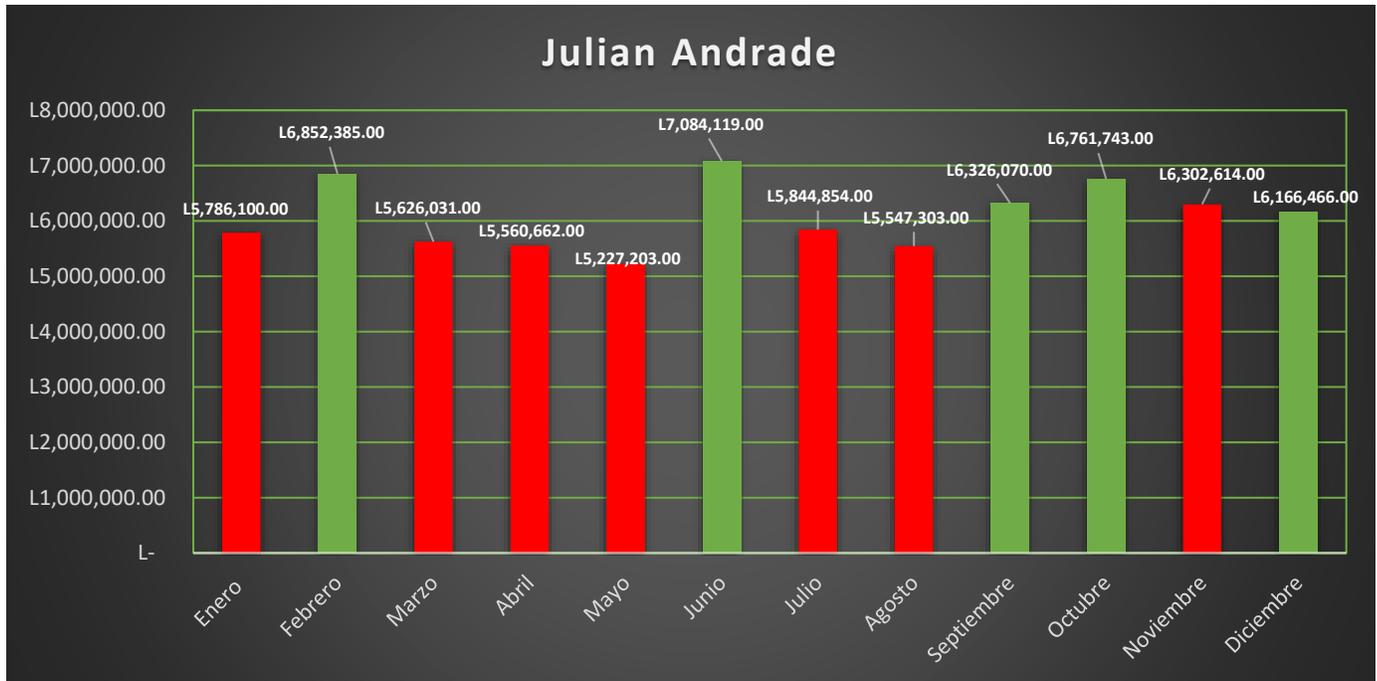
Grafico del Gestor de Cobros Reyna Yaquelin Lezama con código de empleado 0766 mora 60.



En este grafico del colaborador Reyna Yaquelin Lezama perteneciente al área de recuperaciones mora 60 se muestra como durante el año 2019 el colaborador llego a su meta mensual de contagio en cinco meses en el año, los meses de junio, septiembre, octubre, noviembre y diciembre la meta mensual de contagio es de ocho millones, es importante indicar que para los estándares de calidad del banco el rendimiento del colaborador en base a resultados es bajo.

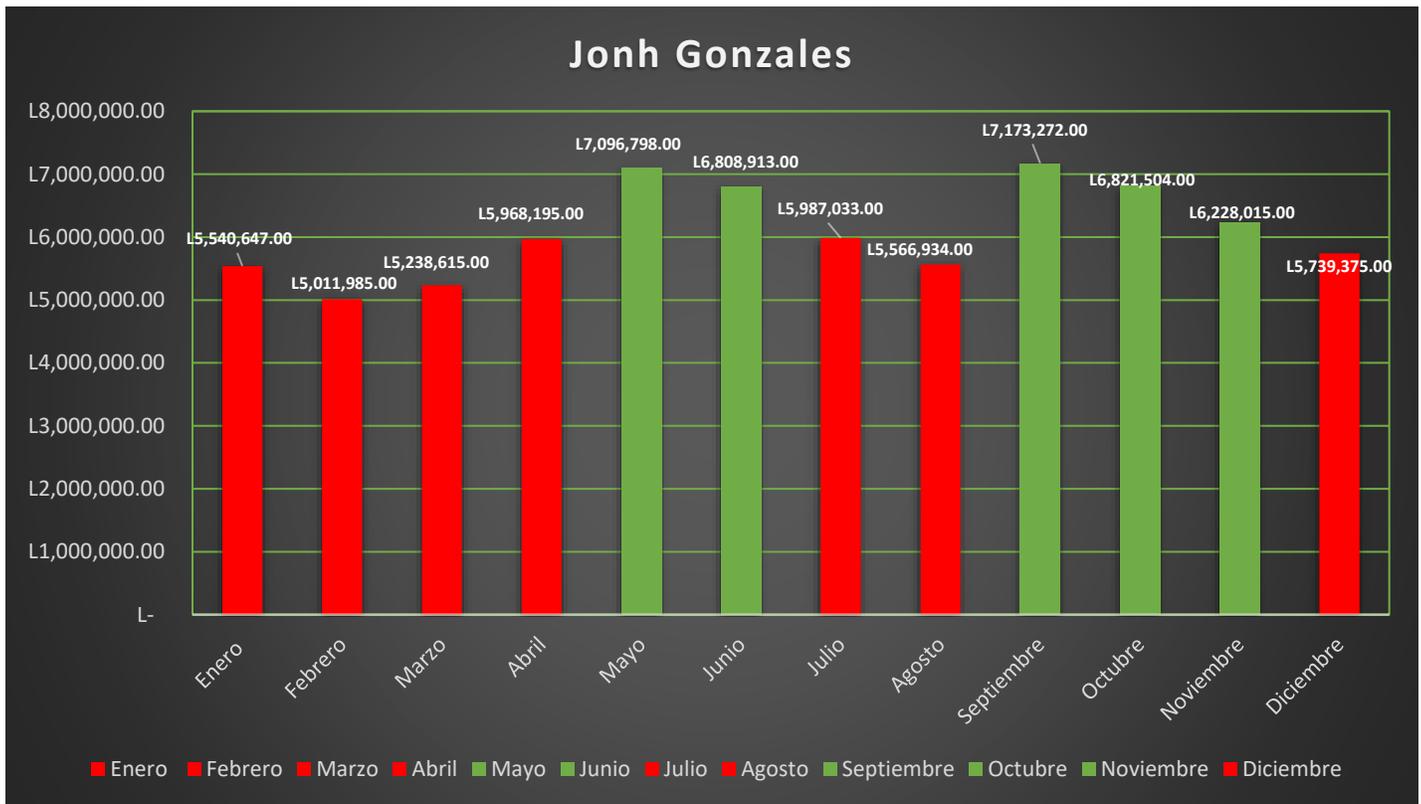
### *Gráficos del rendimiento de los gestores de mora 90 en el año 2019*

Grafico del Gestor de Cobros Julián Andrade con código de empleado 0926 mora 90.



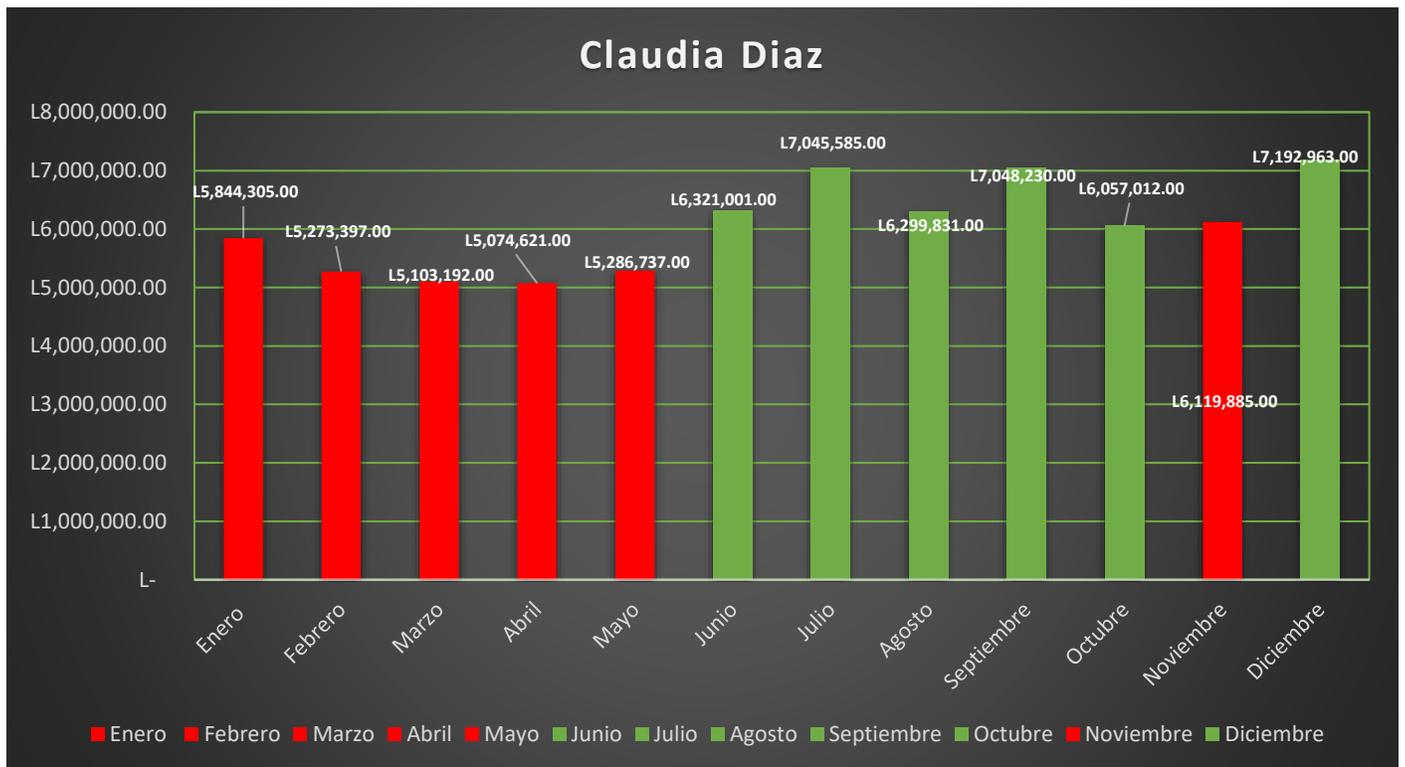
En este grafico del colaborador Julián Andrade perteneciente al área de recuperaciones mora 90 se muestra como durante el año 2019 el colaborador llego a su meta mensual de contagio en cinco meses en el año, los meses de febrero, junio, septiembre, octubre, y diciembre la meta mensual de contagio es de seis millones, es importante indicar que para los estándares de calidad del banco el rendimiento del colaborador en base a resultados es bajo.

Grafico del Gestor de Cobros John Gonzales con código de empleado 1178 mora 90.



En este grafico del colaborador John Gonzales perteneciente al área de recuperaciones mora 90 se muestra como durante el año 2019 el colaborador llego a su meta mensual de contagio en cinco meses en el año, los meses de mayo, junio, septiembre, octubre, y noviembre la meta mensual de contagio es de seis millones, es importante indicar que para los estándares de calidad del banco el rendimiento del colaborador en base a resultados es bajo.

Grafico del Gestor de Cobros Claudia Diaz con código de empleado 1445 mora 90.



En este grafico del colaborador John Gonzales perteneciente al área de recuperaciones mora 90 se muestra como durante el año 2019 el colaborador llego a su meta mensual de contagio en seis meses en el año, los meses de junio, julio, agosto, septiembre, octubre, y diciembre la meta mensual de contagio es de seis millones, es importante indicar que para los estándares de calidad del banco el rendimiento del colaborador en base a resultados es bajo, aunque haya llegado a meta 6 meses.

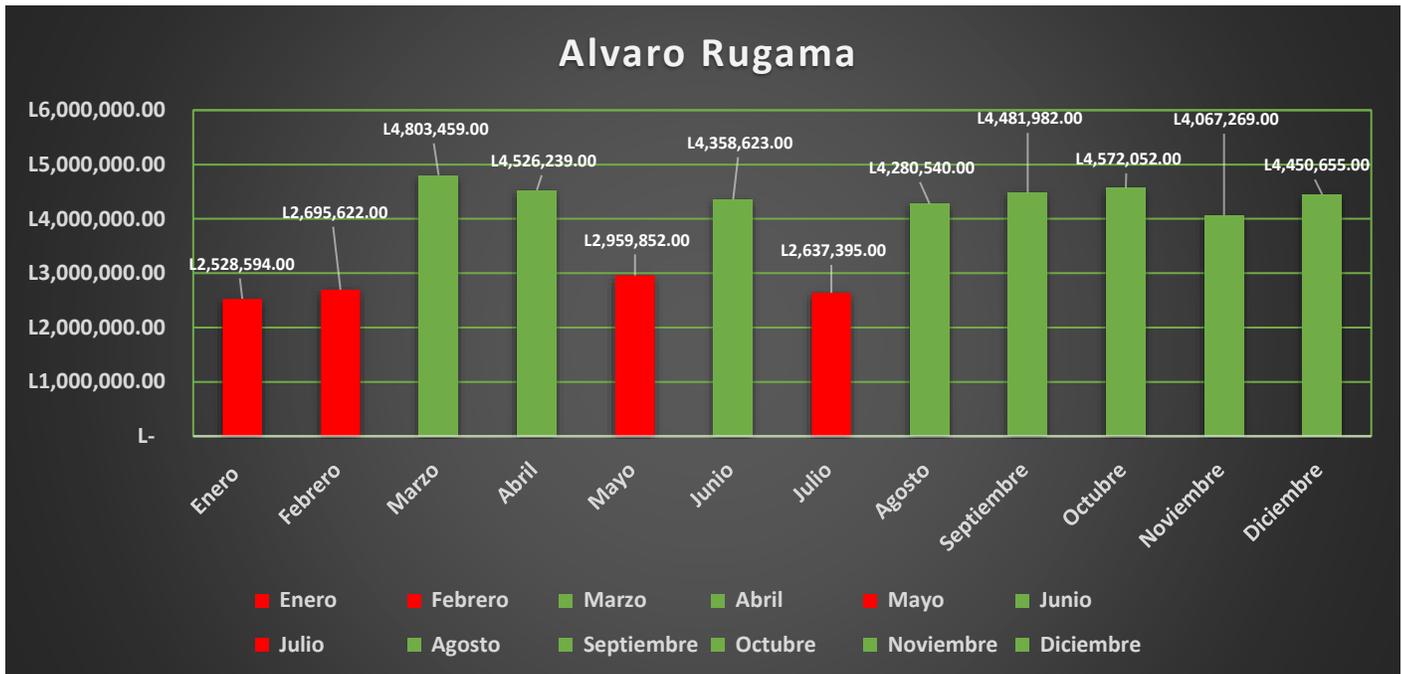
### Gráficos del rendimiento laboral de los gestores de mora 120 en el año 2019

Grafico del Gestor de Cobros Jose Luis Mejia con código de empleado 2319 mora 120.



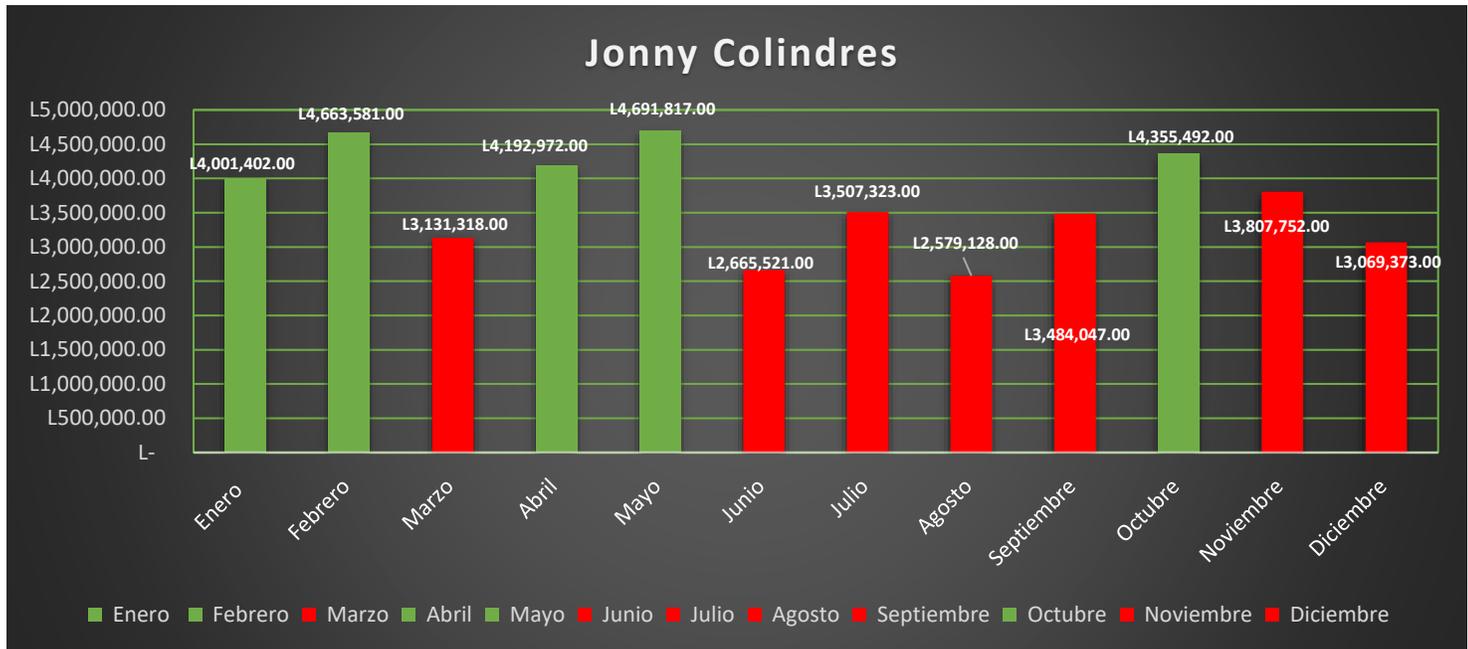
En este grafico del colaborador John Gonzales perteneciente al área de recuperaciones mora 120 se muestra como durante el año 2019 el colaborador llego a su meta mensual de contagio en cinco meses en el año, los meses de enero, febrero, marzo, junio y septiembre, la meta mensual de contagio es de cuatro millones, es importante indicar que para los estándares de calidad del banco el rendimiento del colaborador en base a resultados es bajo, aunque haya llegado a meta 6 meses.

Grafico del Gestor de Cobros Alvaro Rugama con código de empleado 0721 mora 120.



En este grafico del colaborador Alvaro Rugama perteneciente al área de recuperaciones mora 120 se muestra como durante el año 2019 el colaborador llego a su meta mensual de contagio en 8 meses durante el año, los meses de marzo, abril, junio, agosto, septiembre, octubre, noviembre y diciembre la meta mensual de contagio es de cuatro millones, es importante indicar que para los estándares de calidad del banco el rendimiento del colaborador en base a resultados es medio y un dato importante es que este gestor fue el que presento los mejores resultados de la mora durante el año.

Grafico del Gestor de Cobro Jonny Bladimir Colindres con código de empleado 0692 mora 120.



En este grafico del colaborador Jonny Colindres perteneciente al área de recuperaciones mora 120 se muestra como durante el año 2019 el colaborador llego a su meta mensual de contagio en cinco meses durante el año, los meses de enero, febrero, abril, mayo, octubre, la meta mensual de contagio es de cuatro millones, es importante indicar que para los estándares de calidad del banco el rendimiento del colaborador en base a resultados es bajo.

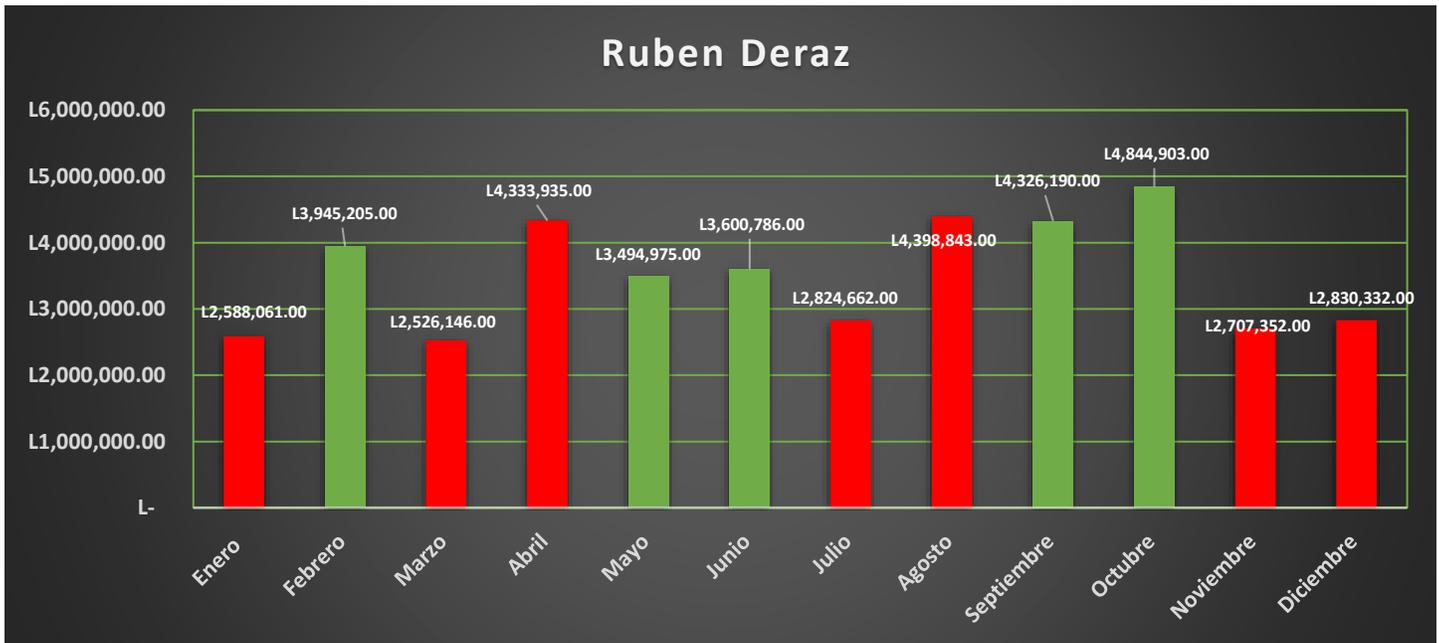
### Gráficos del rendimiento laboral de los gestores de mora 150

Grafico del Gestor de Cobro Mauricio Elvir con código de empleado 0630 mora 150.



En este grafico del colaborador Mauricio Elvir perteneciente al área de recuperaciones mora 150 se muestra como durante el año 2019 el colaborador llego a su meta mensual de contagio en siete meses durante el año, los meses de enero, marzo, abril, mayo, agosto, septiembre y octubre, la meta mensual de contagio es de tres millones de lempiras, es importante indicar que para los estándares de calidad del banco el rendimiento del colaborador en base a resultados es bajo.

Grafico del Gestor de Cobro Rubén Deraz con código de empleado 3721 mora 150.



En este grafico del colaborador Rubén Deraz perteneciente al área de recuperaciones mora 150 se muestra como durante el año 2019 el colaborador llego a su meta mensual de contagio en siete meses durante el año, los meses de febrero, mayo, junio, septiembre y octubre, la meta mensual de contagio es de tres millones de lempiras, es importante indicar que para los estándares de calidad del banco el rendimiento del colaborador en base a resultados es bajo.

Grafico del Gestor de Cobro Marcos Guzmán con código de empleado 2876 mora 150.



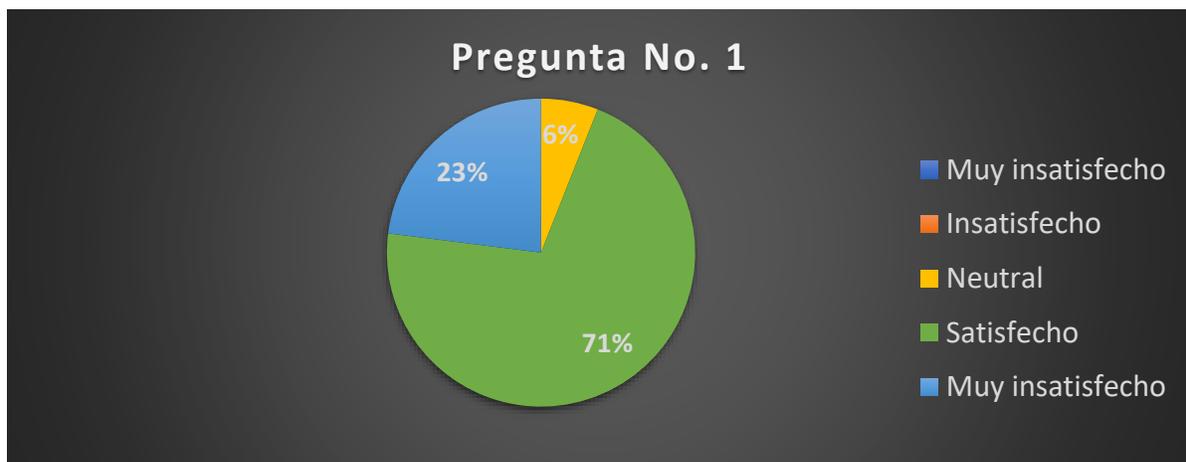
En este grafico del colaborador Marcos Guzmán perteneciente al área de recuperaciones mora 150 se muestra como durante el año 2019 el colaborador llego a su meta mensual de contagio en cuatro meses durante el año, los meses de mayo, junio, julio y agosto, la meta mensual de contagio es de tres millones de lempiras, es importante indicar que para los estándares de calidad del banco el rendimiento del colaborador en base a resultados es bajo.

- b) Describir el plan de capacitación para los colaboradores del área de recuperaciones en el año 2020.

Para hacer la verificación de este objetivo se realizó a través del marco teórico donde encontramos el apartado del plan de capacitación implementado en Banco Promerica y para conocer el impacto generado por el mismo se realizó una encuesta donde los gestores de cobros manifestaron si la capacitación ayudo a mejorar el rendimiento.

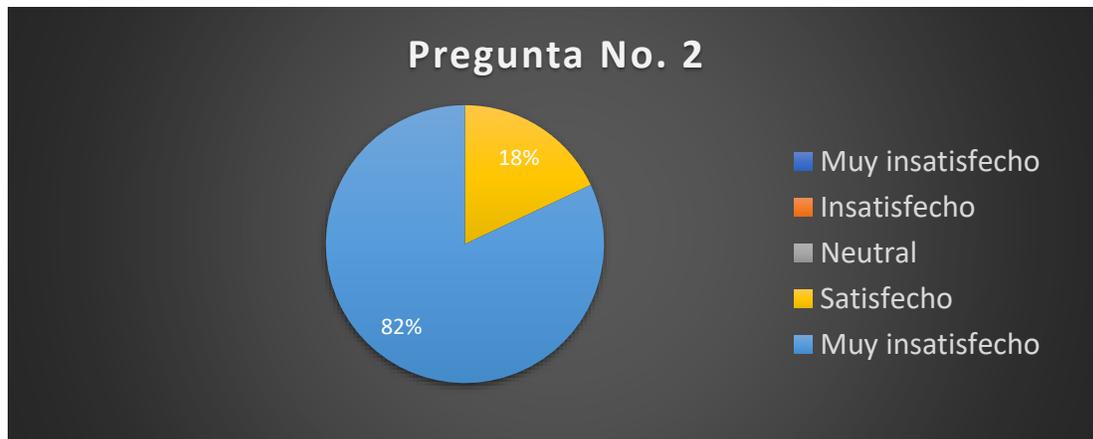
#### *Gráficos de encuesta realizada a los colaboradores*

**Gráfico de la pregunta numero 1: ¿Qué tan satisfecho esta con los temas impartidos en el programa de capacitación?**



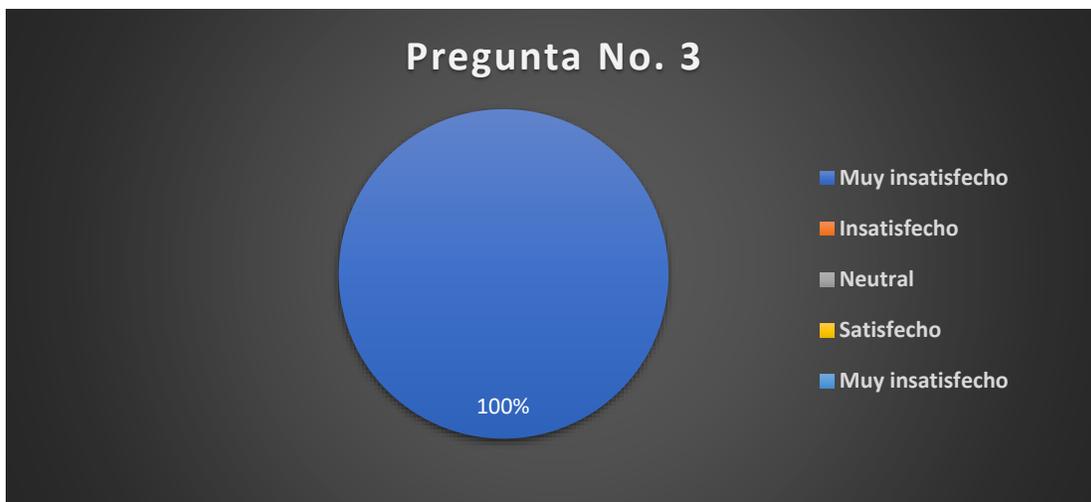
En este gráfico se nos muestra claramente que el porcentaje más alto es de la opción "satisfecho" con un 71% lo que nos indica que a los gestores de cobros si le gustaron los temas que se implementaron en el programa de capacitación, luego con un 23% la opción "muy satisfecho" y un 6% la opción "neutral" esto quiere decir que el nivel de aceptación de los temas de capacitación ha sido bastante favorable.

**Gráfico de la pregunta No. 2: ¿Qué tan satisfecho esta con la metodología implementada en el programa de capacitación?**



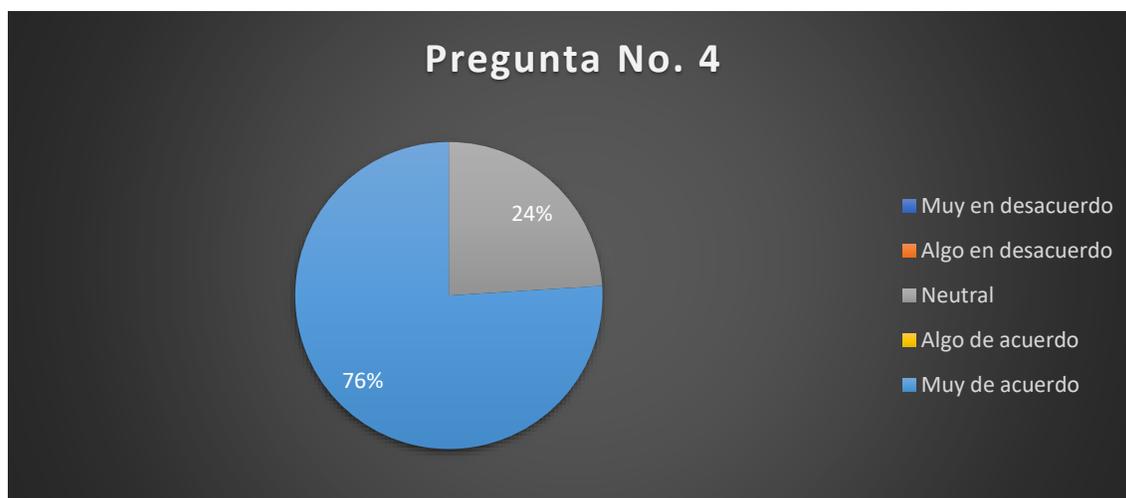
En este gráfico de la pregunta No. 2 se muestra resultados muy satisfactorios para el banco donde indica que el 82% de los colaboradores del área de cobros que equivalen a 70 personas están “muy satisfechos” con la metodología implementada en las capacitaciones y un 18% los colaboradores que son 15 personas dijeron que están “satisfechos” con la metodología implementada en el programa. Esto nos da a entender que el programa de capacitación en temas de metodología fue muy exitoso según las opiniones de los gestores del área de recuperaciones.

**Gráfico de la pregunta No. 3: ¿Qué tan satisfecho esta con el tiempo en que se han llevado a cabo las capacitaciones?**



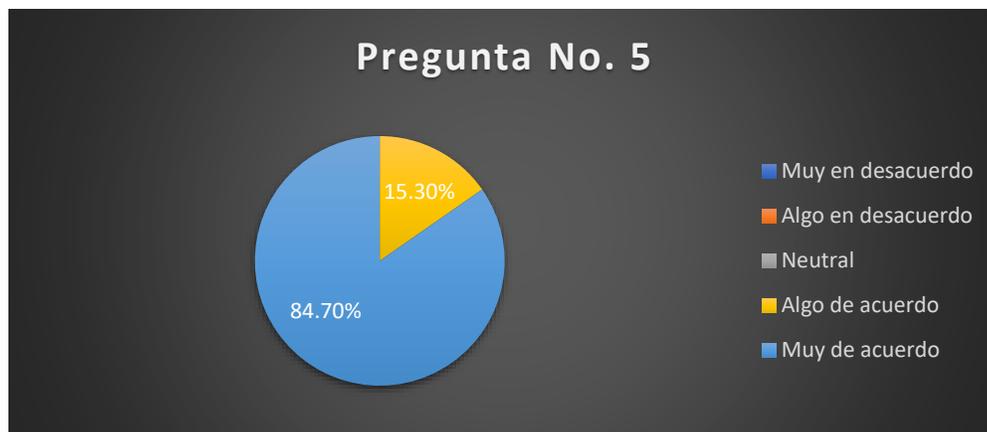
En este gráfico de la pregunta No.3 se ve claramente que los colaboradores se sintieron a gusto con el horario implementado para las capacitaciones tanto en duraciones como los momentos predestinados para las mismas y han manifestado en un 100% estar “muy satisfechos” con el tiempo y horarios en que se han llevado a cabo las capacitaciones.

**Gráfico de la pregunta No. 4: ¿Creo que los temas de capacitación se han brindado de forma clara y entendible?**



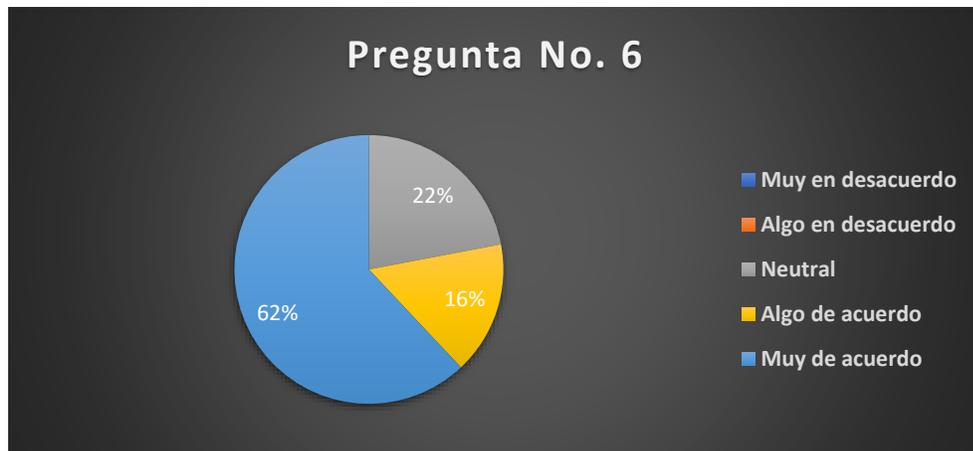
En este gráfico nos muestra que un 76% equivalentes a 65 colaboradores están “muy de acuerdo” con que los temas de capacitación se han proporcionado de forma clara y entendible y un 24% equivalente a 20 colaboradores han manifestado la opción “neutral” a lo cual podemos decir que de cierta forma pudieron haber sentido que algunos temas se pudieron haber facilitado de otra forma o desde otra perspectiva siempre ligada a los fines del programa y en pro de la mejora del rendimiento de los colaboradores en el área de recuperaciones.

**Gráfico de la pregunta No. 5: ¿Cree que el programa de capacitación ayuda a fortalecer sus competencias laborales de cobranza?**



En este gráfico podemos interpretar que el 84.70% que equivale 72 colaboradores están “muy de acuerdo” con que el programa de capacitación les ha ayudado a fortalecer sus competencias laborales y un 15.30% equivalente a 13 colaboradores están algo de acuerdo esto puede deberse a que este tipo de capacitaciones ya las han recibido o sienten que no ha tenido un impacto mayor en sus competencias, pero si han servido como retroalimentación en el tema de cobranza y recuperación crediticia.

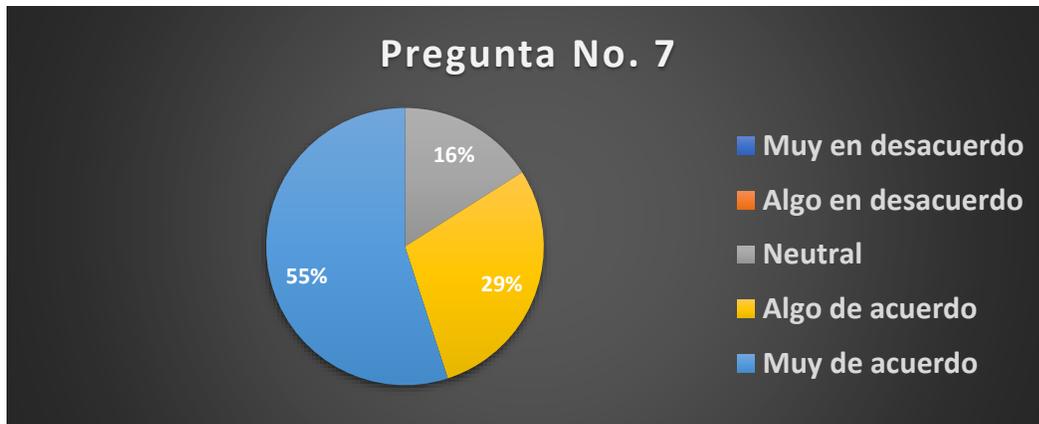
**Gráfico de la pregunta No. 6: ¿Cree que los temas proporcionados en el programa de capacitación mejoran su forma de trabajo?**



Aquí podemos notar que los colaboradores del área de recuperaciones han manifestado con un 62% equivalentes a 53 colaboradores estar “muy de acuerdo” con que los temas impartidos en las capacitaciones dan alternativas de mejora en la forma de trabajo, “algo de acuerdo” un 16% equivalentes a 13 personas y “Neutral” un 22% de los colaboradores.

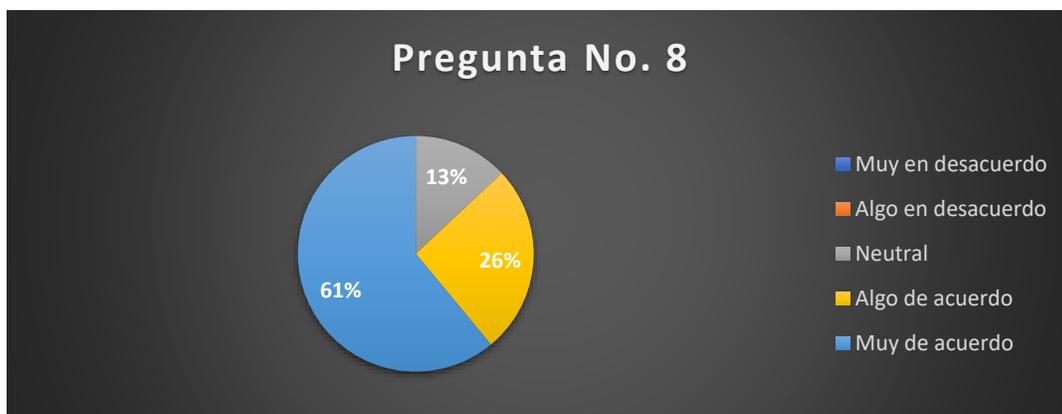
Estos indicadores nos dan a entender que los colaboradores del área de recuperaciones de Banco Promerica en su mayoría manifestaron que el programa de capacitación si permitió mejorar su desempeño.

**Gráfico de la pregunta No. 7: ¿Cree que el programa capacitación ayuda a mejorar su rendimiento dentro del área?**



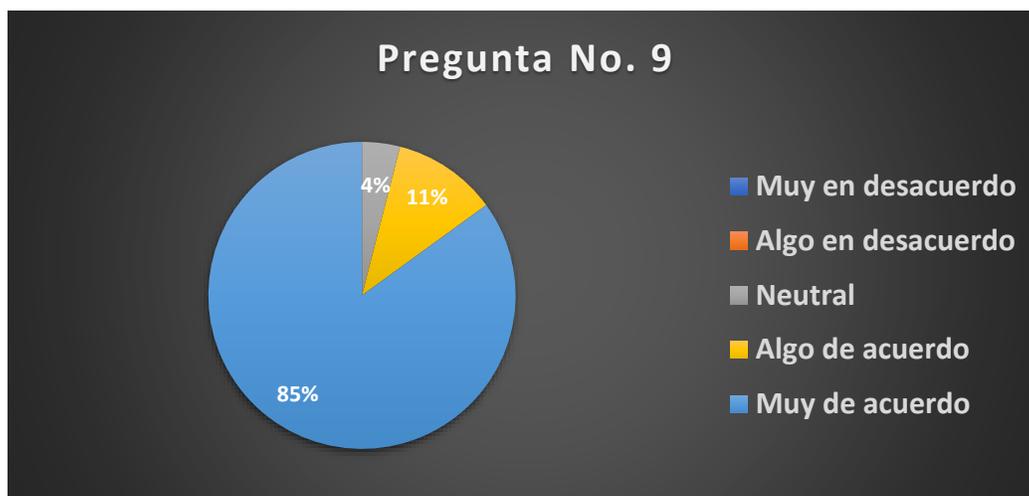
En este gráfico podemos ver que un 55% equivalente a 47 colaboradores del área de recuperaciones indicaron estar “muy de acuerdo” con que el programa de capacitación les ha ayudado a mejorar su rendimiento laboral y un 29% que son 25 colaboradores marcaron la opción “algo de acuerdo” y la opción “neutral” un 16% de los colaboradores que equivalen a 13 personas, estos indicadores nos dan a entender que los colaboradores del área de recuperación de Banco Promerica en su mayoría manifestaron que el programa de capacitación si ayudo a mejorar el rendimiento dentro del área.

**Gráfico de la pregunta No. 8: ¿El programa de capacitación ha permitido ayudar en el logro de sus metas de recuperación crediticia?**



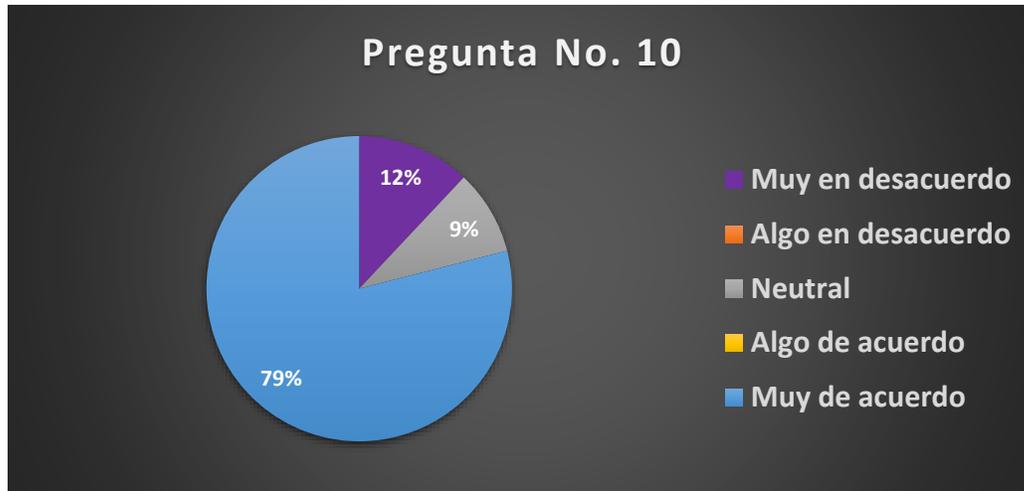
En este gráfico podemos determinar que el 61% que equivalen a 52 colaboradores han manifestado que el programa de capacitación ha ayudado a los mismos en el logro de sus metas, el 26% equivalente a 22 personas están “algo de acuerdo” y en 13% que equivalen a 11 colaboradores marcaron la opción “neutral”, estos indicadores nos dan a entender que los colaboradores del área de recuperación de Banco Promerica en su mayoría manifestaron que el programa de capacitación si permitió ayudar a llegar al logro de sus metas.

**Gráfico de la pregunta No. 9: ¿Cree que el programa de capacitación le ha permitido mejorar su trato con el cliente?**



En este gráfico podemos determinar que el 85% que equivalen a 72 colaboradores han manifestado que el programa de capacitación ha permitido tener un mejor trato con el cliente, el 11% equivalente a 10 personas están “algo de acuerdo” y en 4% que equivalen a 3 colaboradores marcaron la opción “neutral”, estos indicadores nos dan a entender que los colaboradores del área de recuperaciones de Banco Promerica en su mayoría manifestaron que el programa de capacitación si permitió mejorar la relación y el trato con el cliente.

**Gráfico de la pregunta No. 10: ¿Cree que el programa de capacitación ayuda en su crecimiento profesional?**



En este gráfico podemos determinar que el 79% que equivalen a 67 colaboradores han manifestado que el programa de capacitación ha ayudado en su crecimiento profesional, el 12% equivalente a 10 personas están "Muy en desacuerdo" y el 9% que equivalen a 8 colaboradores marcaron la opción "neutral", estos indicadores nos dan a entender que los colaboradores del área de recuperaciones de Banco Promerica en su mayoría manifestaron que el programa de capacitación si ayuda en su crecimiento profesional, el porcentaje que marco estar muy en desacuerdo se realizaron unas indagaciones para identificar el porque de su respuesta la cual se mencionara en los hallazgos.

- c) Analizar el desempeño de los colaboradores una vez aplicado el nuevo programa de capacitación en el área de recuperaciones durante el año 2020.

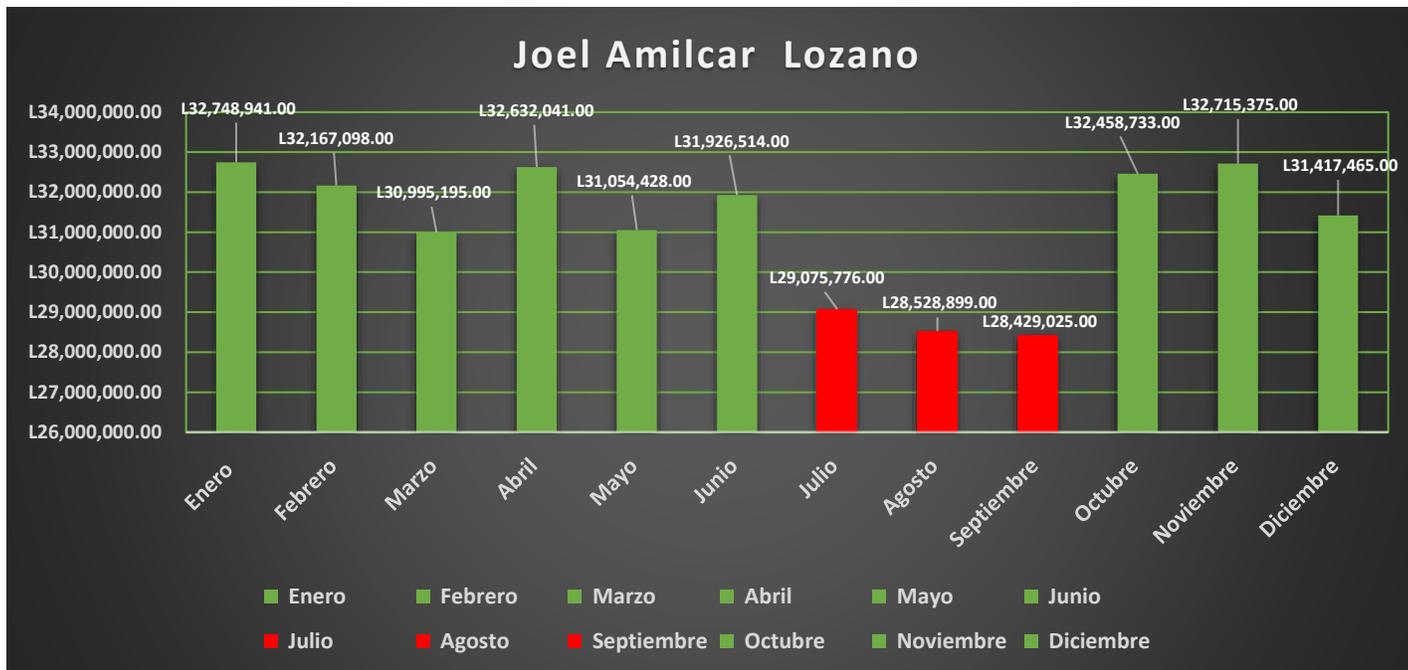
### Gráficos de rendimiento mora 30 año 2020

Grafico del Gestor de Cobros Jose Luis Cáceres con código de empleado 1522 mora 30



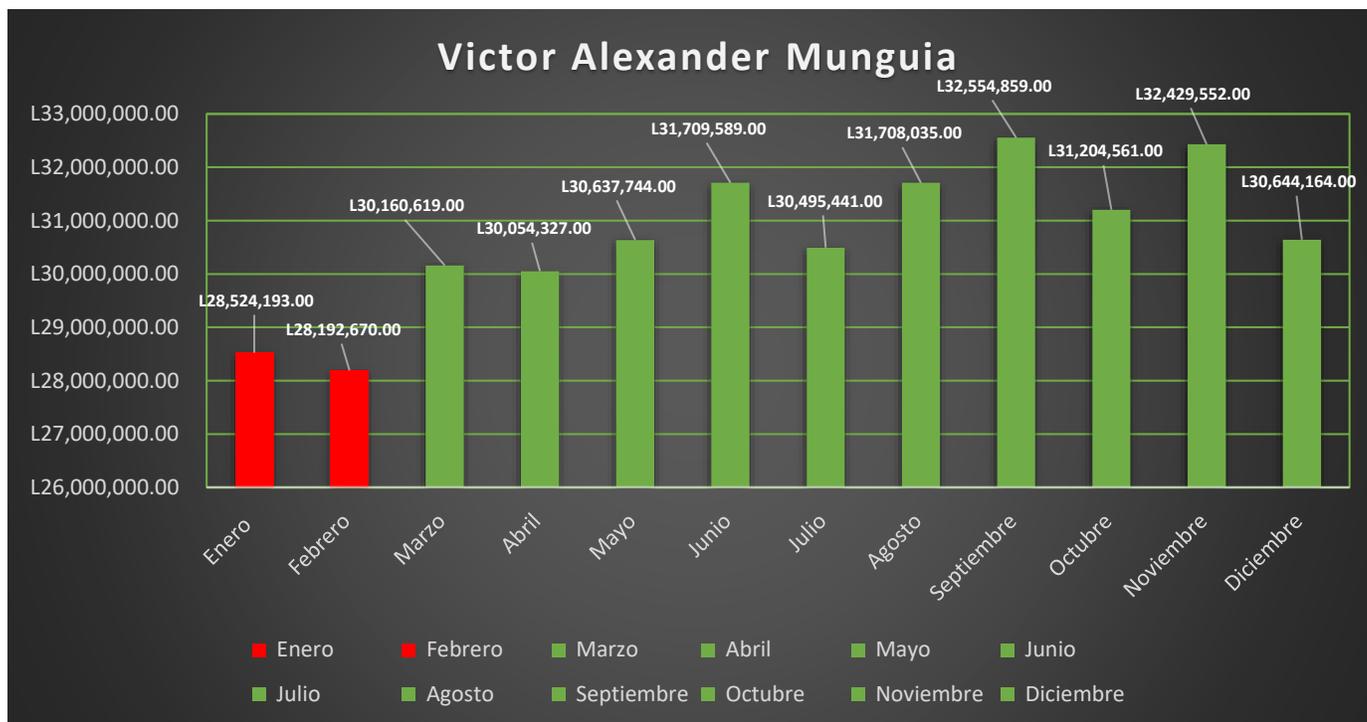
En este grafico del colaborador Jose Luis Cáceres perteneciente al área de recuperaciones mora 30 una vez ya realizado el programa de capacitación obtuvo los siguientes resultados en su rendimiento laboral y logro de metas, el colaborador llego a su meta mensual de contagio 10 meses del año y los únicos dos meses que el colaborador no llego a su meta fueron Febrero y Junio, es importante indicar que para los estándares de calidad del banco el rendimiento del colaborador en base a resultados es excelente y ha mostrado una gran mejoría en comparación al año 2019.

Grafico del Gestor de Cobros Joel Amílcar Lozano con código de empleado 1536 mora 30



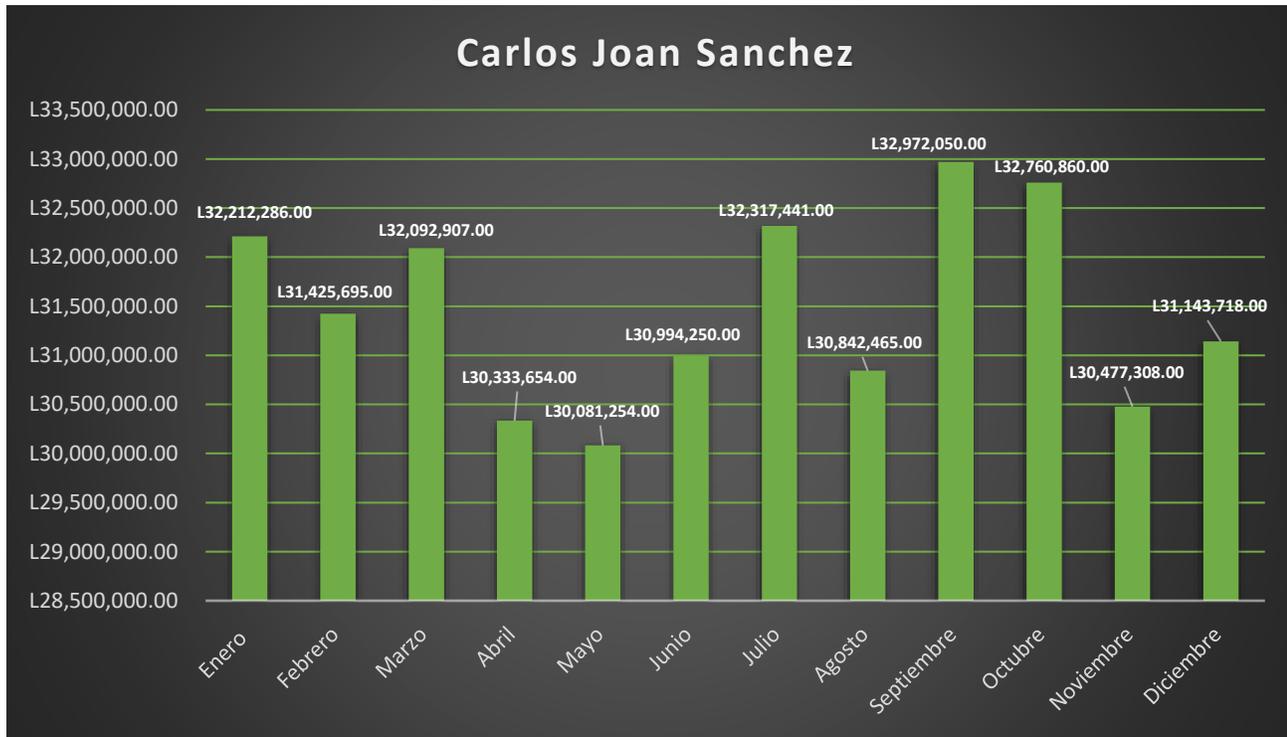
En este grafico del colaborador Joel Amílcar Lozano perteneciente al área de recuperaciones mora 30 nos permite mostrar cómo durante el año 2020, el colaborador llego a su meta mensual de contagio 9 meses en el año, y los meses de julio, agosto y septiembre no llego a su meta de contagio, es importante indicar que para los estándares de calidad del banco el rendimiento del colaborador en base a resultados es muy bueno, y en comparación al año 2019 el colaborador tuvo un crecimiento exponencial en su rendimiento y en los resultados de recuperación.

Grafico del Gestor de Cobros Víctor Alexander Munguía con código de empleado 1602 mora 30.



En este grafico del colaborador Víctor Alexander Munguía perteneciente al área de recuperaciones mora 30 se muestra como durante el año 2020 el colaborador llego a su meta mensual de contagio en 10 meses del año mostrando una mejora sustancial en su rendimiento mensual y en sus resultados , los meses de enero y febrero el gestor no llego a su meta mensual de contagio es de treinta millones, es importante indicar que para los estándares de calidad del banco el rendimiento del colaborador en base a resultados es muy bueno.

Grafico del Gestor de Cobros Carlos Joan Sanchez con código de empleado 1620 mora 30.



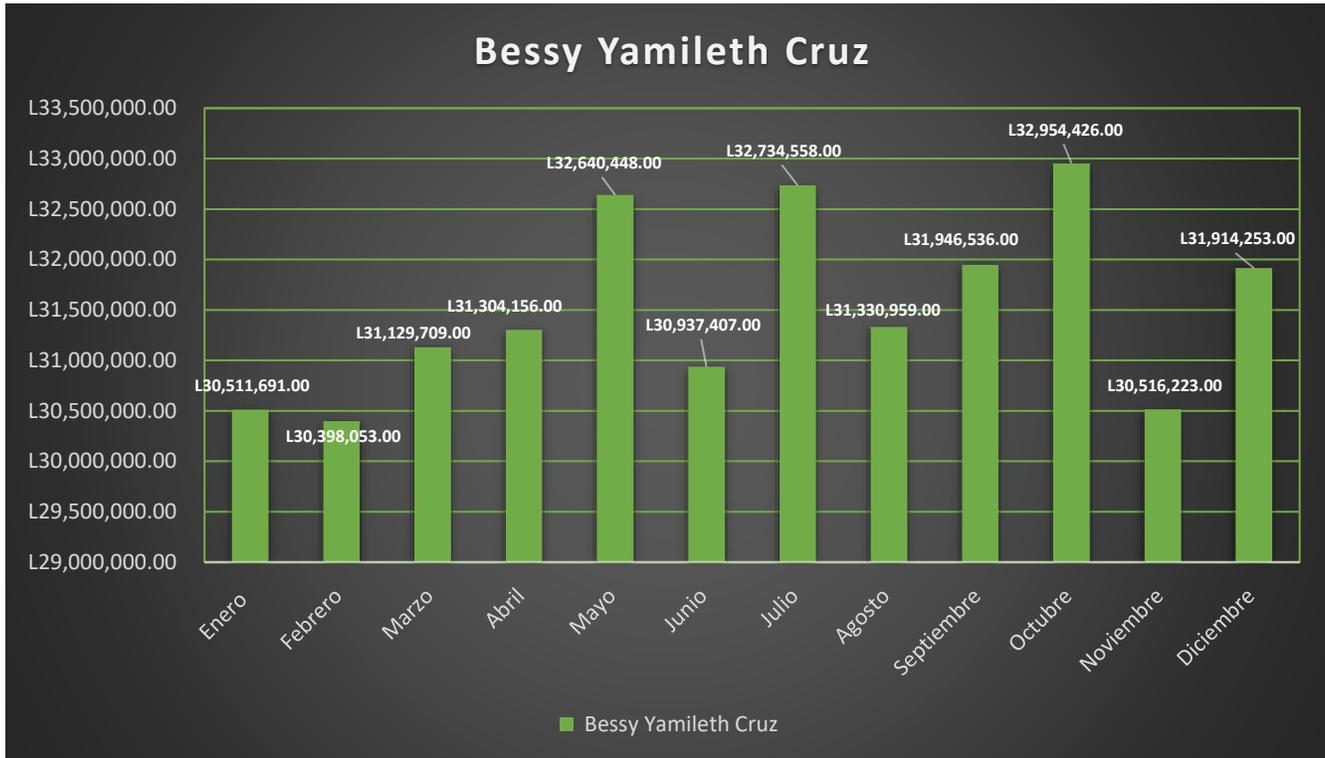
En este grafico del colaborador Carlos Joan Sanchez perteneciente al área de recuperaciones mora 30 se muestra que durante el año 2020 el colaborador llego a su meta mensual de contagio en todos los meses del año, el rendimiento del colaborador en recuperación fue perfecto.

Grafico del Gestor de Cobros Jorge Andres Andino con código de empleado 1590 mora 30



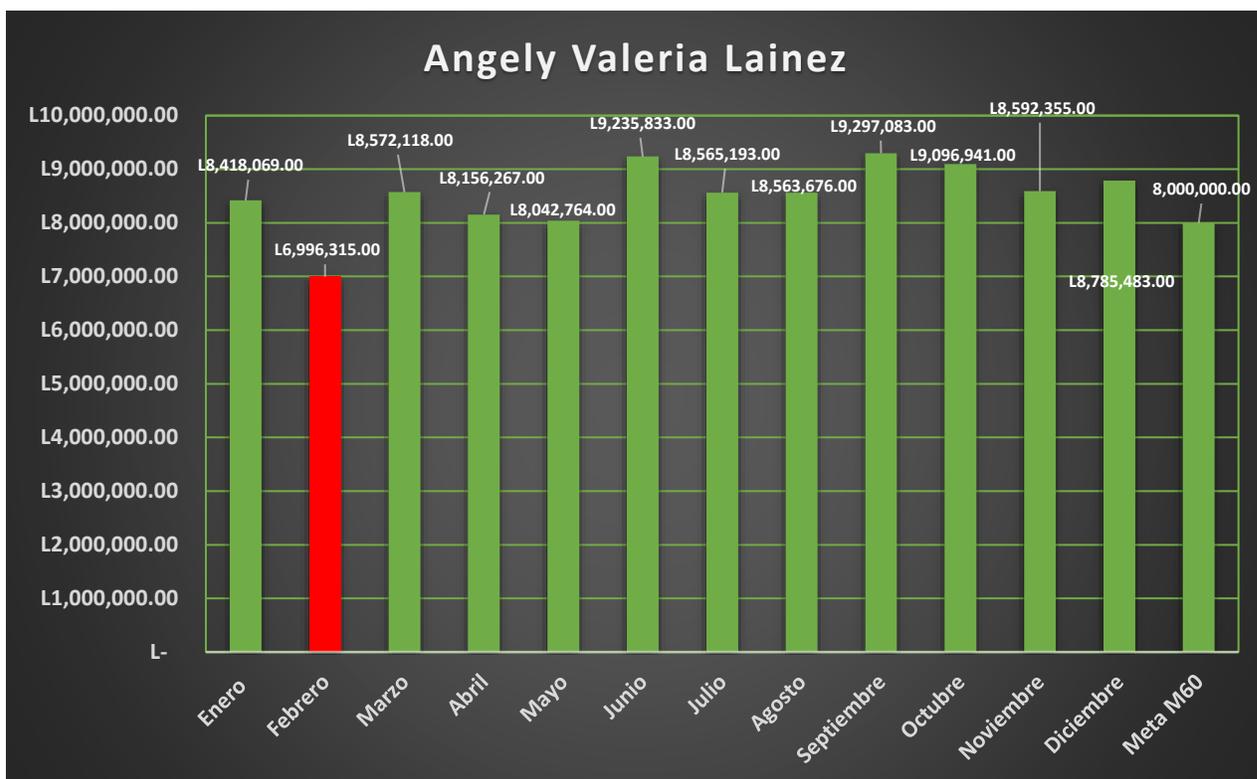
En este grafico del colaborador Jorge Andino perteneciente al área de recuperaciones mora 30 nos permite mostrar cómo durante el año 2020, el colaborador llego a su meta mensual de contagio 9 meses en el año, y los meses de enero, noviembre y diciembre no llego a su meta de contagio, es importante indicar que para los estándares de calidad del banco el rendimiento del colaborador en base a resultados es muy bueno, y en comparación al año 2019 el colaborador tuvo un crecimiento exponencial en su rendimiento y en los resultados de recuperación.

Grafico del Gestor de Cobros Bessy Yamileth Cruz con código de empleado 0910 mora 30



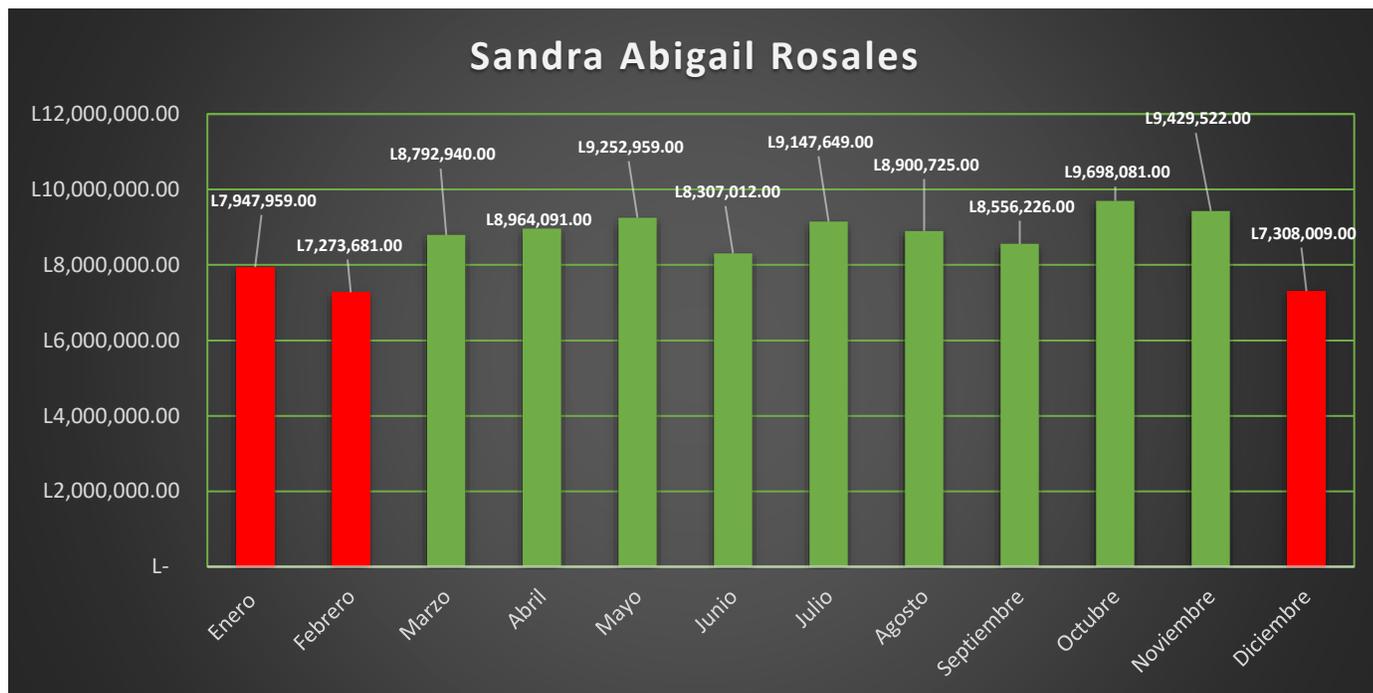
En este grafico del colaborador Bessy Yamileth Cruz perteneciente al área de recuperaciones mora 30 se muestra que durante el año 2020 llego a su meta mensual de contagio en todos los meses del año, el rendimiento de la misma en recuperación fue perfecto y en comparación al año 2019 claramente existe un crecimiento excelente en su rendimiento laboral y en el cumplimiento de sus metas de trabajo.

*Gráficos del rendimiento de los gestores de mora 60 en el año 2020.*



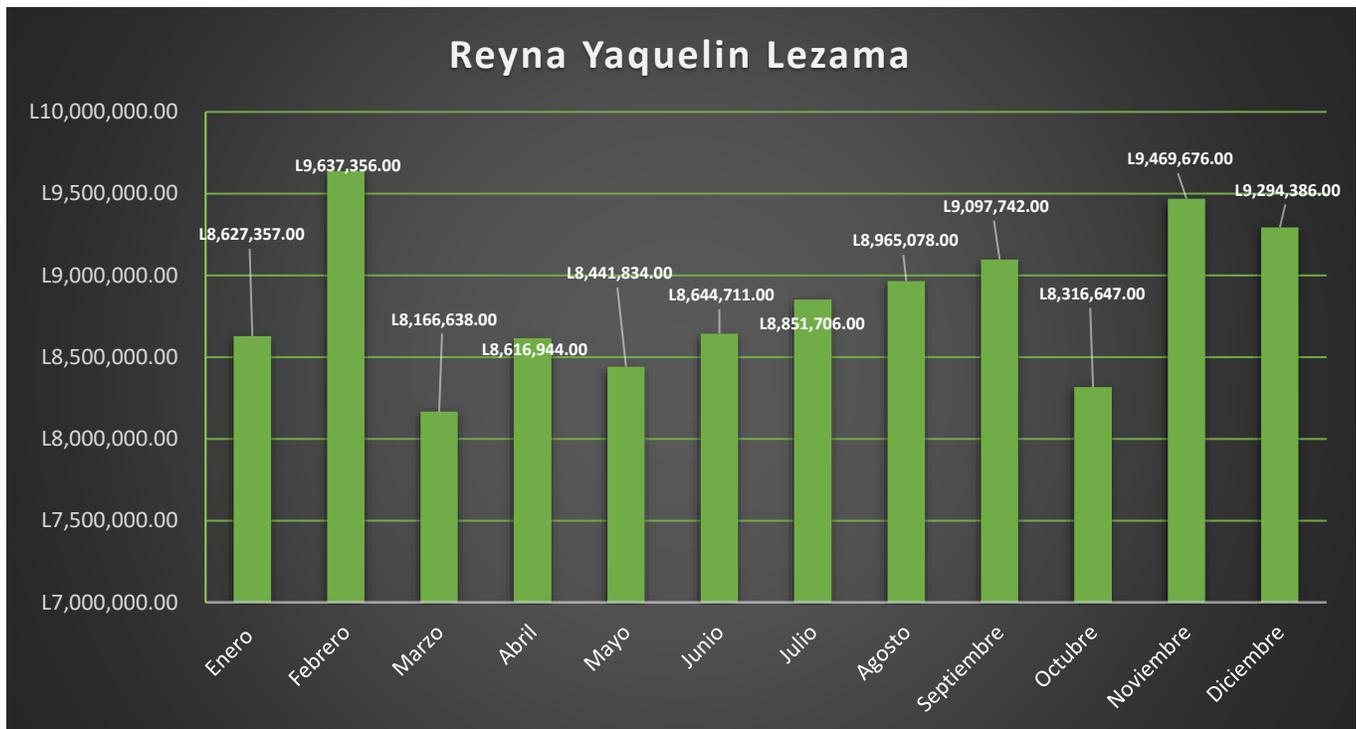
En este grafico de la colaboradora Angely Valeria Láinez perteneciente al área de recuperaciones mora 60 se muestra como durante el año 2020, llego a su meta mensual de contagio 11 meses en el año, el único mes que no llego a meta fue el mes de febrero su meta de contagio es de ocho millones, es importante indicar que para los estándares de calidad del banco el rendimiento del colaborador en base a resultados es excelente.

Grafico del Gestor de Cobros Sandra Abigail Rosales con código de empleado 0882 mora 60.



En este grafico de la colaboradora Sandra Abigail Rosales perteneciente al área de recuperaciones mora 60 se muestra como durante el año 2020, el colaborador llego a su meta mensual de contagio 9 meses en el año, los meses de enero, febrero y diciembre no logro cumplir con la meta establecida, su meta mensual de contagio es de ocho millones, es importante indicar que para los estándares de calidad del banco el rendimiento del colaborador en base a resultados es muy excelente.

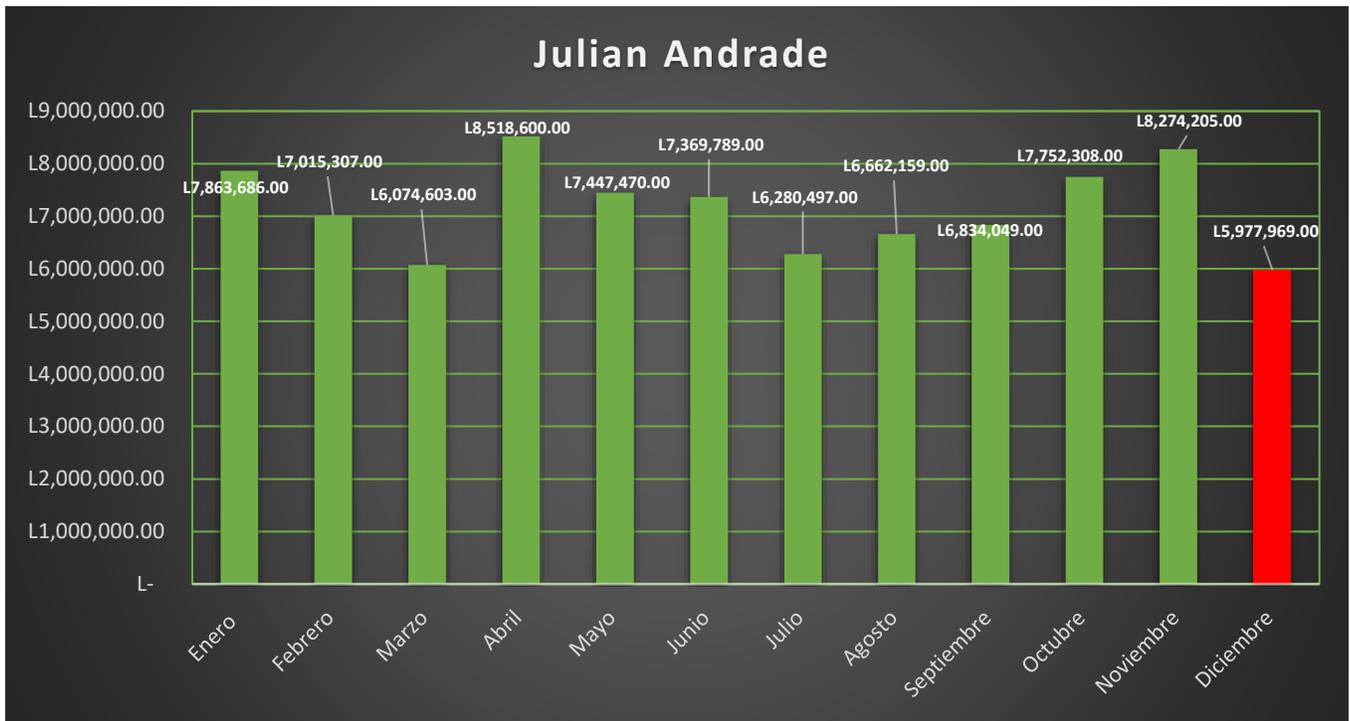
Grafico del Gestor de Cobros Reyna Jaqueline Lezama con código de empleado 0766 mora 60.



En este grafico del colaborador Reyna Jaqueline Lezama perteneciente al área de recuperaciones de mora 60 se muestra que durante el año 2020 la colaboradora llego a su meta mensual de contagio todos los meses en el año, la meta mensual de contagio es de ocho millones, es importante indicar que para los estándares de calidad del banco el rendimiento del colaborador en base a resultados es excelente y en comparación al año 2019 el rendimiento mejoro en un 100%.

### Gráficos del rendimiento de los gestores de mora 90 en el año 2020

Grafico del Gestor de Cobros Julián Andrade con código de empleado 0926 mora 90.



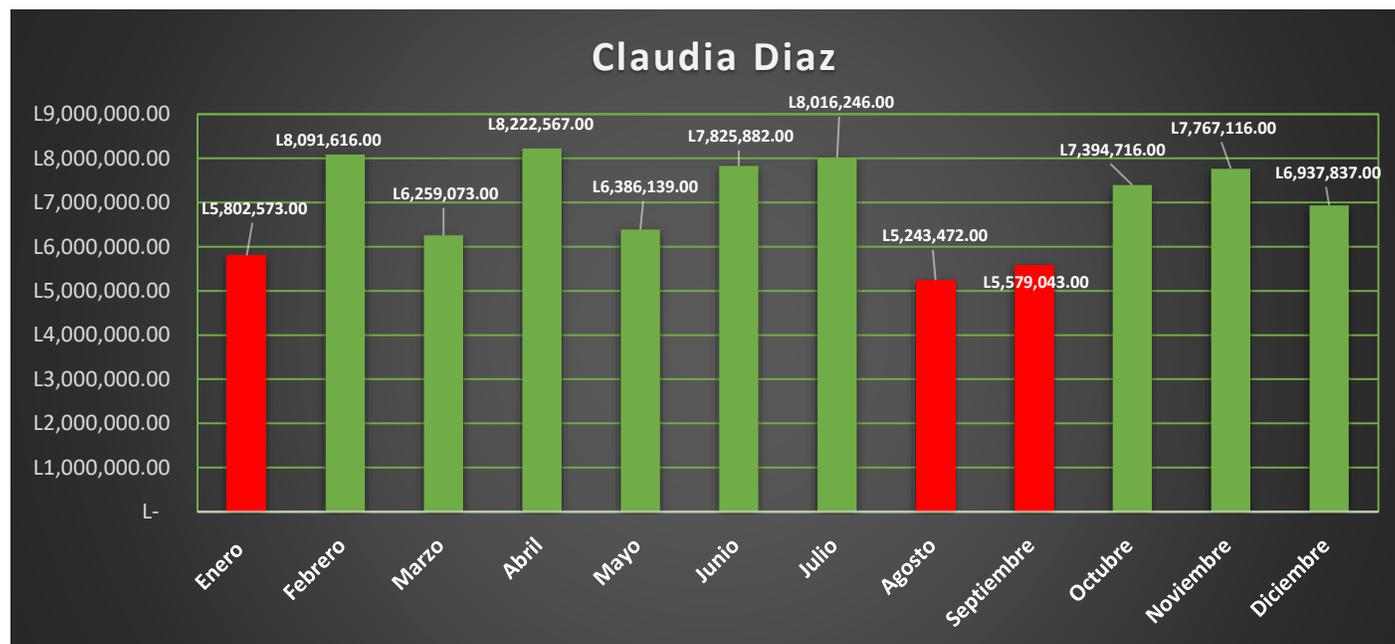
En este grafico del colaborador Julián Andrade perteneciente al área de recuperaciones mora 90 se muestra como durante el año 2020 el colaborador llego a su meta mensual de contagio en once meses del año, la meta mensual de contagio es de seis millones, es importante indicar que para los estándares de calidad del banco el rendimiento del colaborador en base a resultados es excelente y mostrando una gran mejoría en comparación al año 2019.

Grafico del Gestor de Cobros John Gonzales con código de empleado 1178 mora 90



En este grafico del colaborador John Gonzales perteneciente al área de recuperaciones mora 90 se muestra como durante el año 2020 el colaborador llego a su meta mensual de contagio en ocho meses del año, los meses de abril, mayo, noviembre y diciembre no cumplió con la meta establecida, la meta mensual de contagio es de seis millones, es importante indicar que para los estándares de calidad del banco el rendimiento del colaborador en base a resultados es de nivel medio.

Grafico del Gestor de Cobros Claudia Diaz con código de empleado 1445 mora 90



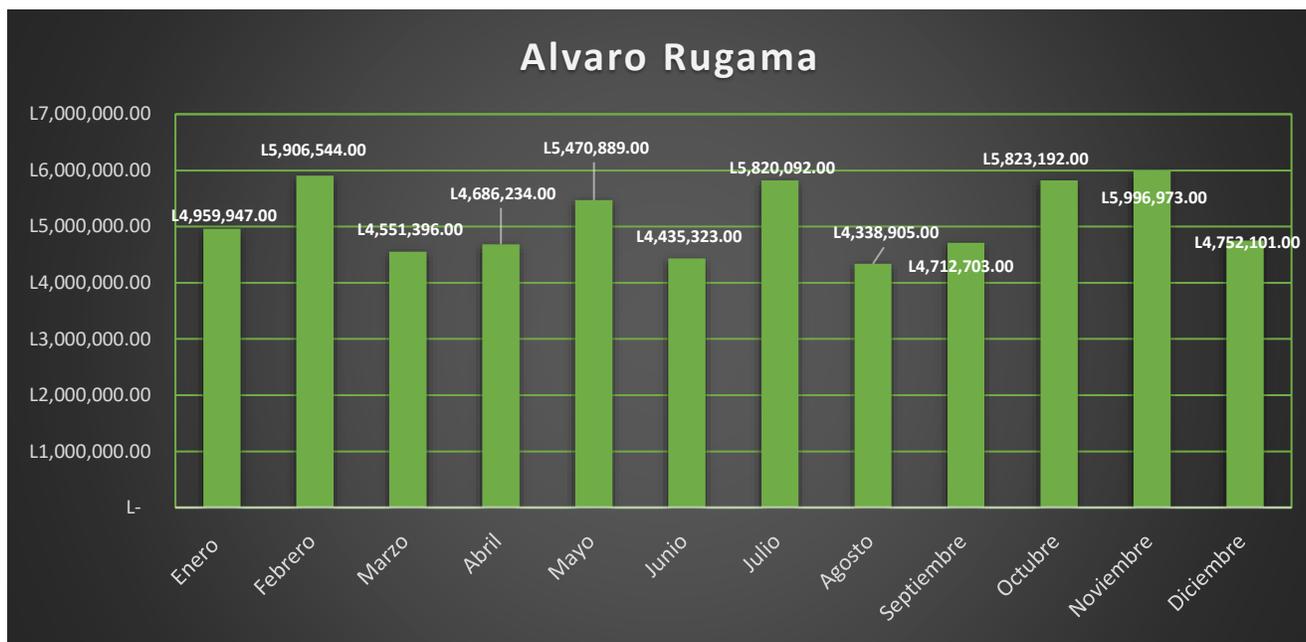
En este grafico del colaborador John Gonzales perteneciente al área de recuperaciones mora 90 nos muestra como durante el año 2020 la colaboradora llego a su meta mensual de contagio en nueve meses en el año, los meses de enero, agosto y septiembre no se logró la meta estipulada, la meta mensual de contagio es de seis millones, es importante indicar que para los estándares de calidad del banco el rendimiento del colaborador en base a resultados es excelente y nos indica una mejoría extraordinaria en su rendimiento.

Grafico del Gestor de Cobros Jose Luis Mejia con código de empleado 2319 mora 120.



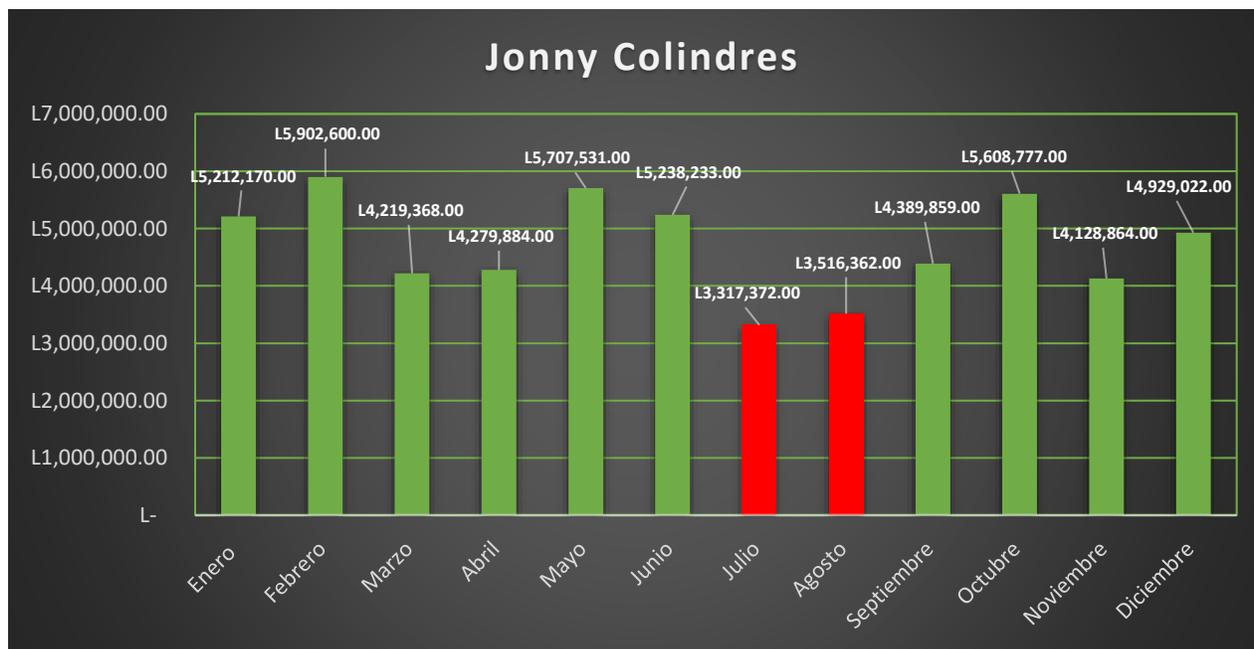
En este grafico del colaborador John Gonzales perteneciente al área de recuperaciones mora 120 se muestra como durante el año 2020 el colaborador llego a su meta mensual de contagio durante todo el año, la meta mensual de contagio es de cuatro millones, es importante indicar que para los estándares de calidad del banco el rendimiento del colaborador en base a resultados es excelente.

Grafico del Gestor de Cobros Álvaro Rugama con código de empleado 0721 mora 120.



En este grafico del colaborador Álvaro Rugama perteneciente al área de recuperaciones mora 120 se muestra como durante el año 2020 el colaborador llego a su meta mensual de contagio en todo el año, la meta mensual de contagio es de cuatro millones, es importante indicar que para los estándares de calidad del banco el rendimiento del colaborador en base a resultados es excelente.

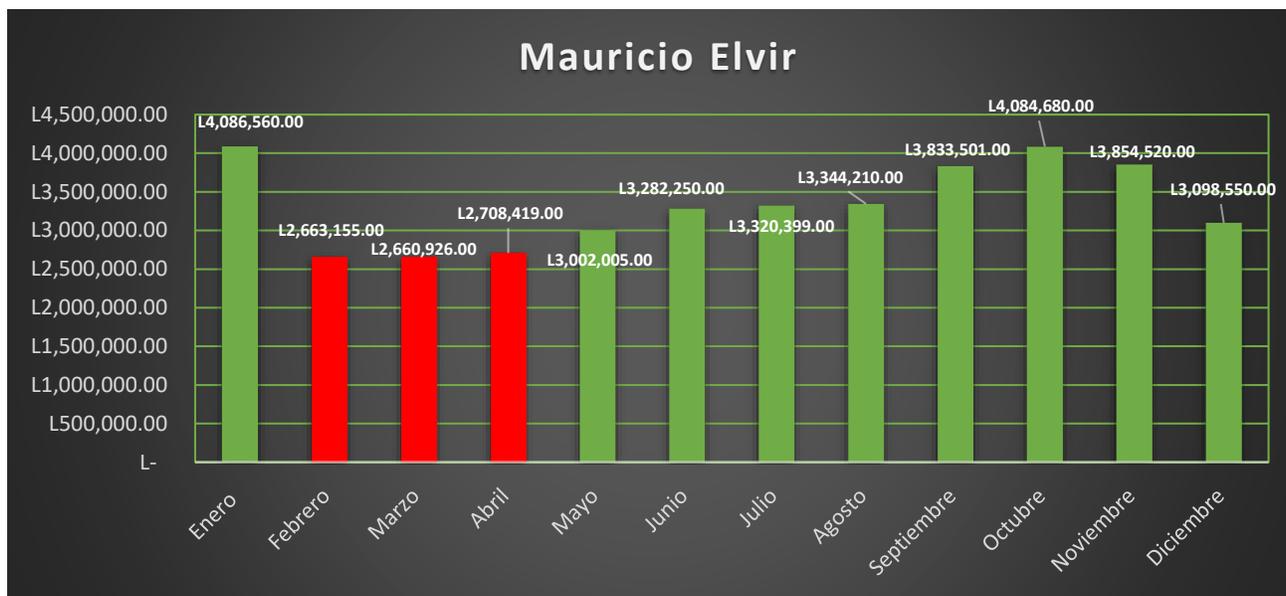
Grafico del Gestor de Cobros Jonny Bladimir Colindres con código de empleado 0692 mora 120.



En este grafico del colaborador Jonny Colindres perteneciente al área de recuperaciones mora 120 se muestra como durante el año 2020 el colaborador llego a su meta mensual de contagio en 10 meses durante el año, los meses de julio y agosto no llego a la meta mensual de contagio la cual es de cuatro millones, es importante indicar que para los estándares de calidad del banco el rendimiento del colaborador en base a resultados es excelente.

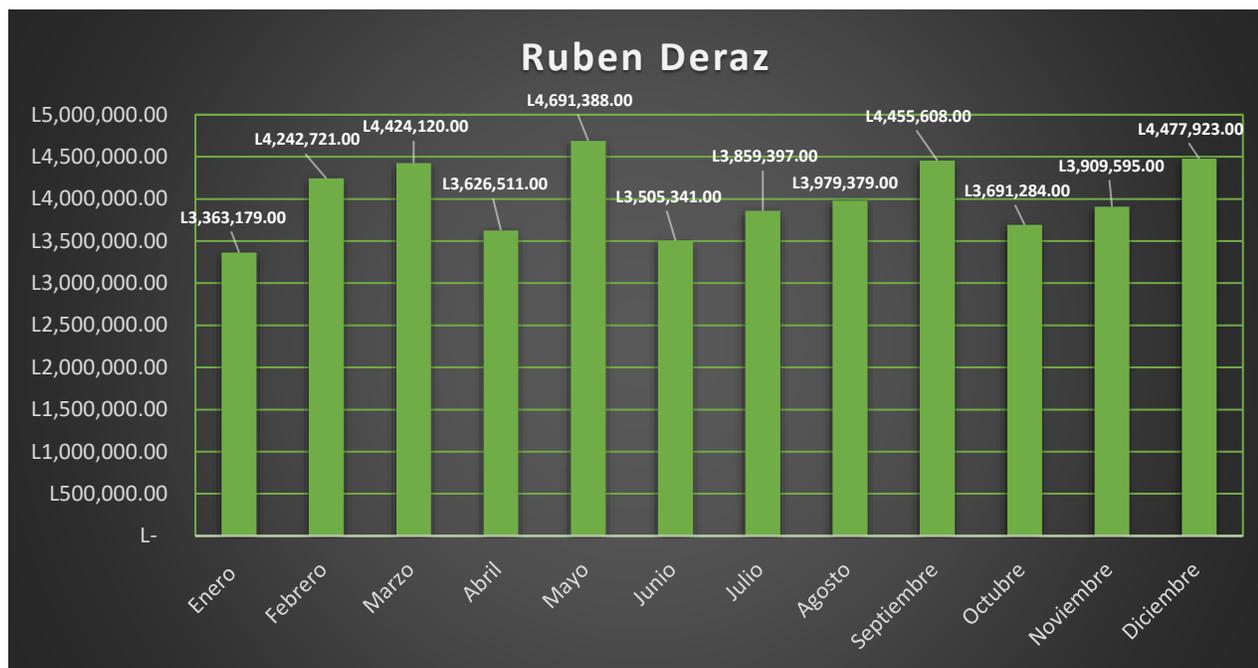
### Gráficos del rendimiento laboral de los gestores de mora 150

Grafico del Gestor de Cobros Mauricio Elvir con código de empleado 0630 mora 150.



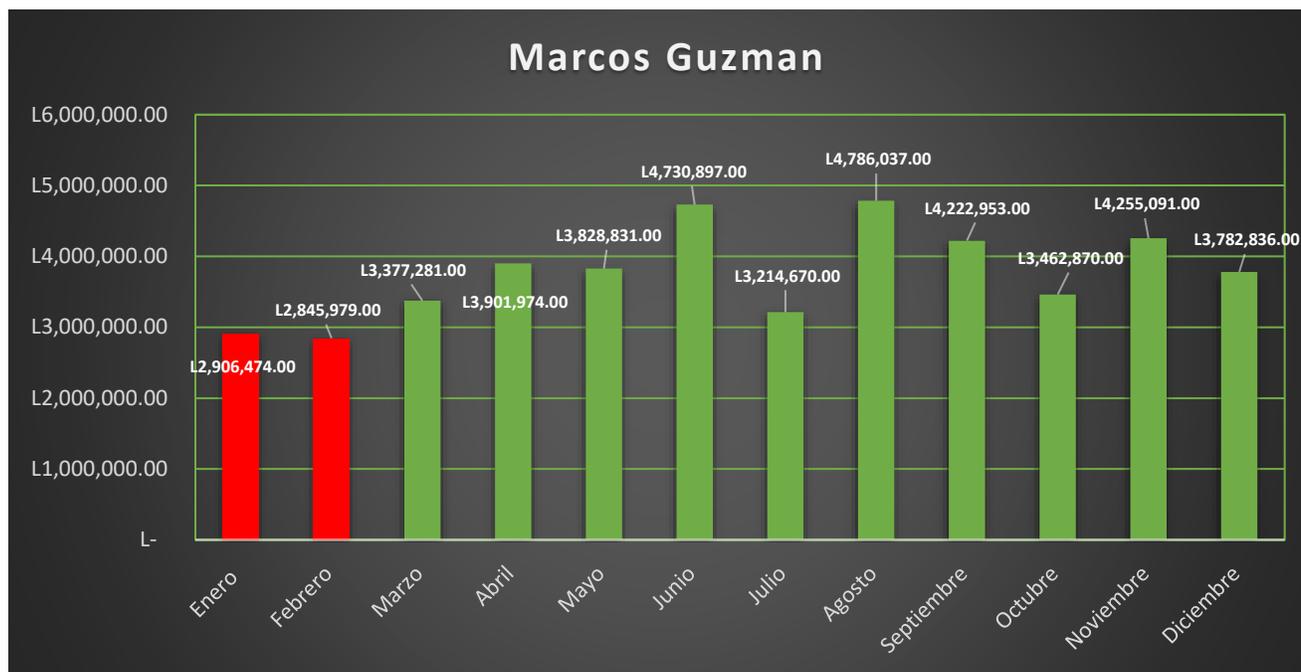
En este grafico del colaborador Mauricio Elvir perteneciente al área de recuperaciones mora 150 se muestra como durante el año 2020 el colaborador llego a su meta mensual de contagio en nueve meses durante el año, los meses de febrero, marzo y abril no consiguió llegar a la meta establecida la meta mensual de contagio es de tres millones de lempiras, es importante indicar que para los estándares de calidad del banco el rendimiento del colaborador en base a resultados es bajo.

Grafico del Gestor de Cobros Rubén Deraz con código de empleado 3721 mora 150.



En este grafico del colaborador Rubén Deraz perteneciente al área de recuperaciones mora 150 se muestra como durante el año 2020 el colaborador llego a su meta mensual de contagio durante todo el año, la meta mensual de contagio es de tres millones de lempiras, es importante indicar que para los estándares de calidad del banco el rendimiento del colaborador en base a resultados es perfecto mostrando así un cambio total en comparación al año 2019.

Grafico del Gestor de Cobro Marcos Guzmán con código de empleado 2876 mora 150.



En este grafico del colaborador Marcos Guzmán perteneciente al área de recuperaciones mora 150 se muestra como durante el año 2020 el colaborador llego a su meta mensual de contagio en 10 meses durante el año, los meses de enero y febrero el colaborador no llego a la meta establecida, la meta mensual de contagio es de tres millones de lempiras, es importante indicar que para los estándares de calidad del banco el rendimiento del colaborador es excelente y mostrado un crecimiento importante en comparación al año 2019.

## 5.2 Descriptivos

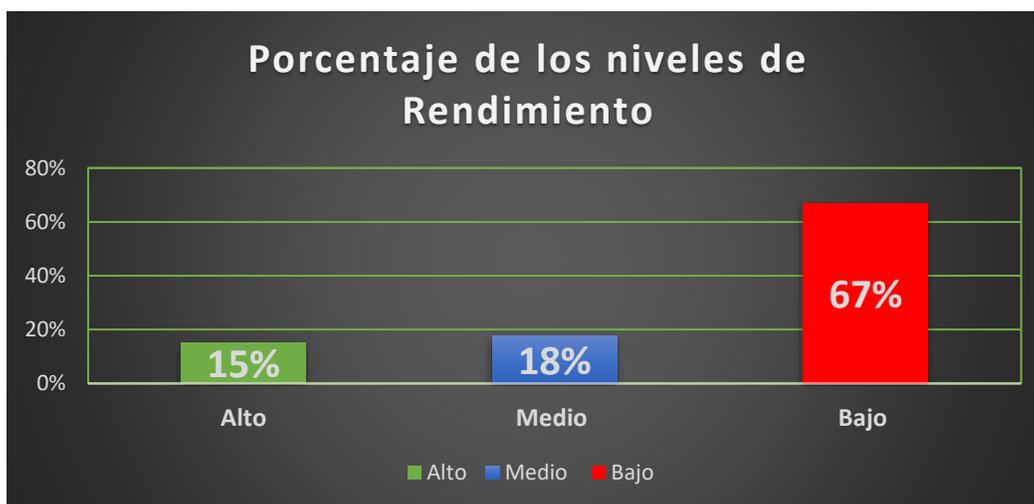
Para describir nuestros resultados obtenidos es importante mencionar que el año 2019 fue bastante negativo hablando de rendimiento en los colaboradores, esto debido a múltiples factores tales como: falta de compromiso, los colaboradores salarialmente hablando estaban en una zona de confort, no existía un proceso adecuado en la gestión de cobros, falta de liderazgo, poco profesionalismo en la gestión global de cobranza.

Otro aspecto que influyo para que estos bajos estándares de calidad aumentaran, era la falta de un sistema apropiado de gestión de cobros ya que el que se manejaba en el área de recuperaciones estaba obsoleto, la proyección que este sistema proporcionaba a los gestores era de una pésima calidad, no era una herramienta que ayudaba a explotar las competencias de los gestores de cobros.

Durante el año 2019 el rendimiento en general del área de recuperaciones fue muy malo en cuestión de resultados mucho mas bajo que el año 2017 y 2018 por lo que para el año 2020 se propuso la iniciativa de realizar una reestructuración en el área y hacer cambios, de personal, salarios y capacitar al personal para crear un cambio positivo en los colaboradores, dichas capacitaciones iniciaron en el mes de septiembre continuando en octubre, noviembre y diciembre en este mismo mes se capacito al personal con el nuevo sistema de cobros que se compró para el área de recuperaciones.

A continuación, veremos el grafico general de resultados de toda el área de recuperaciones en el año 2019:

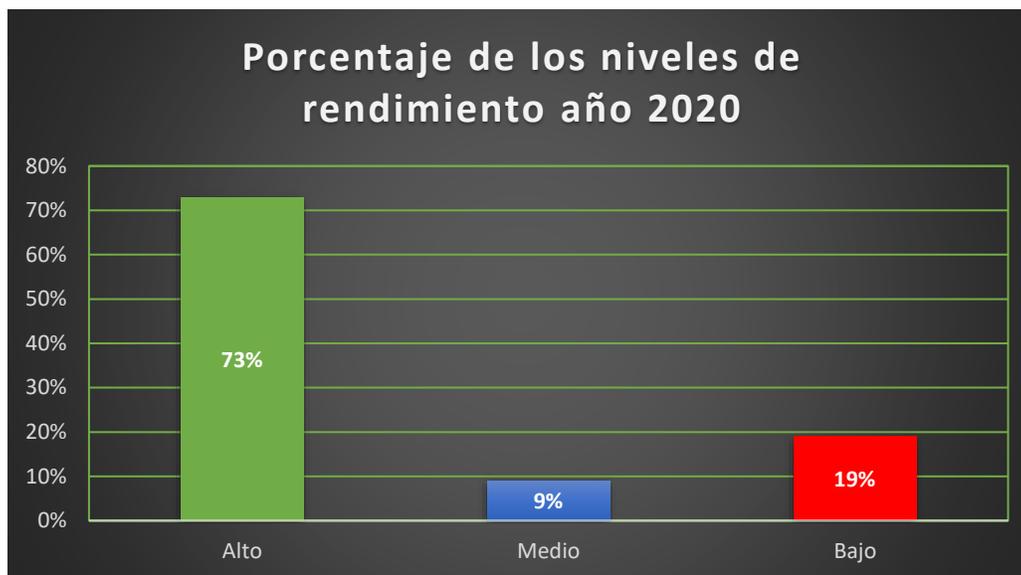
**Gráfico de los resultados generales de los gestores del área de recuperaciones en base a su rendimiento laboral año 2019.**



En este gráfico se nos muestran los porcentajes generales del nivel de rendimiento en que se encuentra el área de recuperaciones de Banco Promerica, podemos apreciar que el 67% de los gestores de cobros tiene un nivel bajo de rendimiento, el 18% un nivel medio o regular y el 15% de los gestores en el área tienen un nivel de rendimiento alto, estos resultados son basados en las metas de cada gestor y mora a nivel global, con este gráfico también podemos darnos cuenta que los cambios son necesarios para poder revertir la situación que el área de recuperaciones está atravesando.

Ya hablando en el año 2020 una vez que se realizaron las capacitaciones y se implementó el nuevo sistema de cobros el cual se enseñó a los gestores, mostramos grandes mejorías en el rendimiento de los colaboradores esto acompañado de un rediseño de coaching y acompañamiento en pro del desarrollo profesional del área. También la implementación de nuevos controles de calidad más actualizados y una reestructuración en las supervisiones, salarios y regalías ayudaron a motivar a los colaboradores a dar la milla extra.

**Gráfico de los resultados generales de los gestores del área de recuperaciones en base a su rendimiento laboral año 2020**



En este gráfico se nos muestran los porcentajes generales del nivel de rendimiento en que se encuentra el área de recuperaciones de Banco Promerica, podemos apreciar que el 73% de los gestores de cobros tiene un nivel alto de rendimiento, el 9% un nivel medio o regular y el 19% de los gestores en el área tienen un nivel de rendimiento bajo, estos resultados son basados en las metas de cada gestor y mora a nivel global, este ejemplo también nos permite conocer como en comparación al año 2019 la mejora en el rendimiento del área de cobros y de sus colaboradores se ha mejorado sustancialmente.

El programa de capacitación actualmente sigue una línea de mejora continua, es decir, se está dando continuidad y mejoramiento en algunos procesos, este programa permite la actualización constante según los requerimientos de cobranza a nivel institucional y nacional en comparación a otros bancos del país y regionalmente hablando está alcanzando la línea estructural de banco Promerica en Latinoamérica.

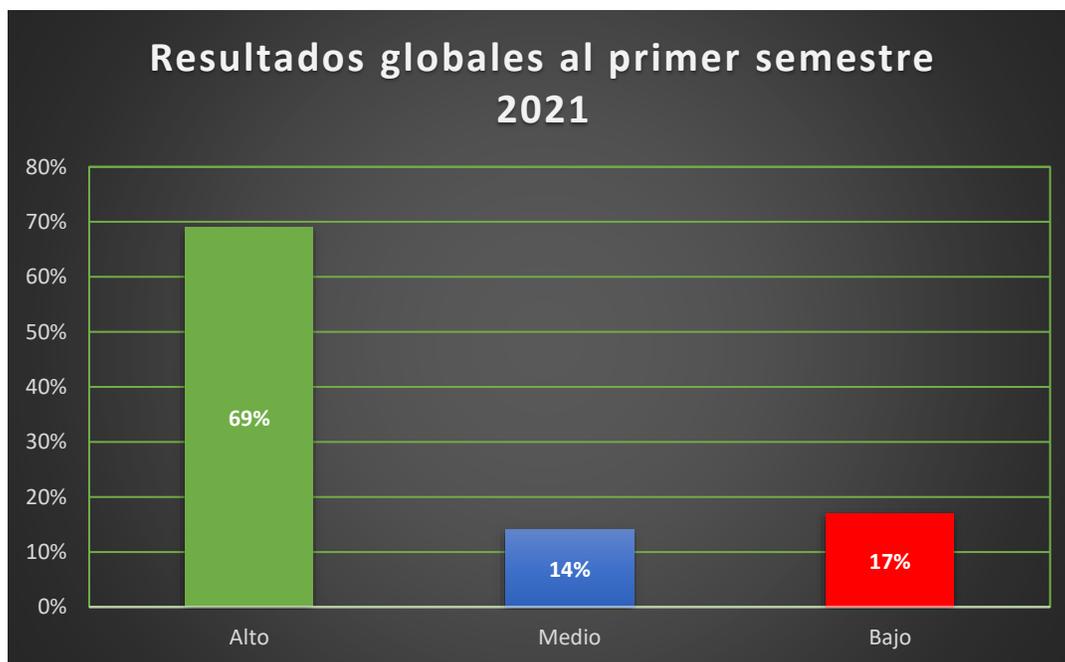
### 5.3 Inferencial

Para determinar este apartado retomaremos la hipótesis de nuestra investigación donde nos dice que el programa de capacitación implementado en los colaboradores del área de recuperaciones de banco Promerica en el año 2020 incide y tiene impacto positivo o negativo en el rendimiento de los colaboradores y si hemos identificado que efectivamente si incide en el rendimiento de los mismos de forma positiva.

También en comparación a nuestro marco teórico encontramos muchas relaciones y es que el desarrollo profesional genera crecimiento y los empleados se sienten más valorados, se genera un cambio de mentalidad y también ayuda a profesionalizar a nuestros colaboradores y a la institución, crea un ambiente de mayor confianza por la seriedad con que se está llevando a cabo el proceso de cobros y esto ayuda a que el cliente externo pueda percibir con mayor compromiso el pago de sus obligaciones.

Otro criterio muy importante es la continuidad del programa tal como lo mencionamos en nuestro marco teórico el seguimiento de los procesos es importante el pararlo o no seguirlo podría generar un retroceso una vez implementado el programa de capacitación se debe fortalecer y continuar para tener ya un proceso sólido que no genere dudas de su funcionalidad ante las autoridades del banco, podemos deducir que en la medida que el programa siga su paso veremos e iremos descubriendo otras ventajas y desventajas pero por el momento actualmente en el año 2021 los resultados se van manteniendo según los niveles esperados.

*Gráfico de los resultados generales de los gestores del área de recuperaciones en base a su rendimiento laboral año 2021 al primer semestre del año.*



En este gráfico se nos muestran los porcentajes generales del nivel de rendimiento en que se encuentra el área de recuperaciones de Banco Promerica en el primer semestre del 2021, podemos apreciar que el 69% de los gestores de cobros tiene un nivel alto de rendimiento, el 14% un nivel medio o regular y el 17% de los gestores en el área tienen un nivel de rendimiento bajo, estos resultados son basados en las metas de cada gestor y mora a nivel global, este ejemplo también nos permite conocer como en comparación al año 2019 y 2020 la mejora en el rendimiento del área de cobros y de sus colaboradores se ha mejorado sustancialmente.

## **CAPÍTULO 6. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

Los resultados obtenidos a lo largo de la investigación nos dan a conocer datos muy interesantes sobre la gestión de cobros, es un campo de trabajo muy amplio que en si no tiene un mecanismo generalizado hablando en temas de capacitación, pero aprendiendo a identificar la idiosincrasia laboral tanto de los bancos, casas comerciales, call centers y demás empresas que implementan el sistema de cobros se puede alcanzar y tener un punto de partida para poder implementar un sistema de capacitación adecuado para el área de recuperaciones y cobranza de una institución.

### **6.1 Hallazgos Principales**

Los hallazgos principales de nuestra investigación son varios, pero para iniciar podemos decir que uno de los principales es como en poco tiempo se logro proporcionar las capacitaciones y la adaptación del sistema Creditforce.

Comprobar que la capacitación debe ir de la mano de los recursos necesarios para lograr un desarrollo profesional optimo en los colaboradores, en este sentido banco Promerica no tenia contemplada la compra de un sistema operativo de gestión de cobros, se realizo la sugerencia y la institución accedió a realizar la adquisición del mismo. Por eso llegamos a la conclusión del programa de capacitación debe estar ligado a las herramientas adecuadas para explotar el mayor potencial de los colaboradores.

Actualmente dentro de banco Promerica este programa de capacitación ha sido modelo para poder implementarse en áreas como: Créditos, ventas, televentas y Call Center tomando en cuenta la idiosincrasia del área ya que el tipo de trabajo es diferente. Pero ha servido como guía de desarrollo de otros modelos de capacitación.

El programa de capacitación abrió paso a invertir en el desarrollo profesional de los supervisores, jefes de cartera y oficiales de control de calidad con el fin de que ellos mismos manejen el programa de capacitación de su área siempre bajo la directriz de la coordinación de capacitación del banco.

El programa de capacitación del área de recuperaciones esta estipulado en el manual de procesos de banco Promerica incorporado por el área de mejora continua esto demuestra que la capacitación es un factor importante que es tomado en cuenta dentro de la institución.

## **6.2 Contrastar principales hallazgos con la Teoría**

El nuestro marco teórico podremos encontrar un apartado que nos habla sobre los diferentes programas de capacitación uno de ellos se llama programa de capacitación y actualización y hace hincapié en que para ver resultados eficaces de las capacitaciones proporcionadas esto debe ir de la mano con un equipo o material nuevo que ayude a fundamentar dicha teoría, en este sentido la capacitación ayudara al rendimiento de los colaboradores siempre y cuando vaya ligado a un programa nuevo de gestión de cobros que potencie la temática brindada en el programa de capacitación.

Continuidad de procesos otro apartado de nuestra teoría donde nos indica que si algo funciona debe dársele continuidad y una continuidad dinámica no parsimoniosa es decir que el proceso debe estar en constante actualización siguiendo los cimientos del mismo programa, pero siempre buscando puntos de mejora a esto se le puede llamar programas de capacitación de continuidad y desarrollo.

Para mejorar el rendimiento de los colaboradores también debe de haber motivación profesional y de crecimiento un hallazgo importante es ver las postulaciones a otros puestos por parte de los gestores de cobros a que puedan pasar a ser supervisores o oficiales de control de calidad, también a que las personas que ya están en los puestos de trabajo puedan seguir especializándose en su rubro laboral, por ejemplo los supervisores y jefes de cartera reciben otro tipo de capacitaciones para dirigir sus equipos de trabajo, los oficiales de control de calidad se han certificado en coaching ejecutivo y gerencial esta preparación permite transmitir a los subordinados mayor conocimiento y permite desarrollar mejores profesionales.

### **6.3 Implicaciones teóricas y prácticas de los resultados**

Las implicaciones del presente trabajo de investigación pueden agruparse en implicaciones teóricas y prácticas, teóricas porque nos sirve para la literatura sobre estos temas de cobranza y su relación con el rendimiento podríamos decir que tiene mucha riqueza académica ya que es un tema no investigado en nuestro país y no solo el tema de cobranza, la capacitación como tal es algo poco implementado en las empresas hondureñas.

Implicaciones practicas porque sirve para los profesionales responsables de la dirección del personal de recuperaciones de banco Promerica Honduras y del diseño de capacitación implementado en dicha área con el fin de mejorar el rendimiento de los colaboradores y también otro factor importante es la implementación de un programa mas completo y actualizado para potenciar las competencias de los colaboradores y mejorar la gestión de cobranza del área.

Es importante mencionar que desde el punto de vista teórico nuestro estudio ha permitido identificar la importancia de la capacitación en el área de recuperaciones de banco Promerica, también nos ha ayudado a ver como la actualización de procesos ayuda a mejorar el rendimiento de los empleados, contar con el equipo y material necesario para hacer el trabajo con mayor calidad es importante y también el desarrollo profesional de los colaboradores es valorado por los mismos al ver que la empresa invierte en su personal a través de programas de especialización profesional y con incentivos esto aumenta el interés del colaborador por entregar su mayor esfuerzo a la empresa.

También desde el punto de vista practico los resultados nos han permitido determinar que la capacitación si ayuda a mejorar el rendimiento de los colaboradores en este caso de los individuos que trabajan en el área de recuperaciones, la gestión de cobros es un rubro laboral muy amplio no hay nada estipulado ni directrices globales por ende es fundamental conocer dicho rubro y especializarse en el mismo para lograr los resultados esperados, la cobranza puede mejorarse desde varios puntos de vista tanto estructurales y externos tales como el trato al cliente.

Este trabajo puede servir no solo para empresas bancarias, sino que también a pequeñas y medianas empresas ya que los resultados arrojados permitirían a los diferentes empresarios realizar un análisis del proceso de cobranza en sus empresas, si esta realizando de forma adecuada o si puede mejorar en ciertos vacíos que podrían encontrarse en el camino.

En este trabajo hemos determinado que la capacitación si tiene implicaciones positivas en el rendimiento de los colaboradores del área de recuperaciones de Banco Promerica, es importante decir que el desarrollo profesional brinda mayor fortalecimiento a las competencias que las personas tienen y esto acompañado de las herramientas adecuados permite obtener resultados satisfactorios, la continuidad de los programas de capacitación es fundamental dentro de las empresas y mas si esta es una practica poco realizada por las empresas nacionales mostrando un reto actual en temas de capacitación y desarrollo profesional en pro de mejorar el rendimiento de los empleados.

## BIBLIOGRAFÍA

### Referencias

- alvarez, b., morales, d., & bascur, b. (2017). *capacitacion y su impacto en la productividad laboral de las empresas chilenas*. los angeles.
- Americalatina, S. (s.f.). La capacitacion laboral en america latina. *Staffing americalatina*.
- Armando, M., & Arturo, M. (2010). *Capacitacion integral del talento humano por competencias*. Cali: Bonaventura.
- Barrale, H., & Norberto, S. (s.f.). *El valor de la capacitacion como herramienta de gestion de calidad*.
- Bello, R. (2009). *Evaluacion de impacto*. Santiago, Chile.
- Blum, N. (2002). *Tutorial de la Psicologia Laboral*. Mexico.
- Cabral, J. M. (2013, junio 4). *Escuela de Organizacion Industrial*. Obtenido de blogs equi. escuela de organizacion industrial: <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/06/04/rr-hh-formacion-de-personal/>
- Canive, T. (2020, Febrero). *sinnaps*. Obtenido de sinnaps.com: <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/metodo-cuantitativo>
- cantu, l. (2001). *capacitacion y adiestramiento factor base en la productividad y competetividad de las empresas*. Mexico.
- Cegos. (2019). *CEGOS*. Obtenido de [www.cegos.es](http://www.cegos.es): <http://www.cegos.es>
- Chiavenato. (2013, junio 4). Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/06/04/rr-hh-formacion-de-personal/>
- Cota, A., & Rivera, J. (s.f.). *La capacitacion como herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empleados*. Ciudad Obregón, Sonora, México: Instituto Tecnológico de Sonora.
- Delfin, O. (2017, febrero 10). *capitalismo consciente*. Obtenido de <https://capitalismoconsciente.es/blog/plan-capacitacion-profesional-clave-la-retencion-del-talento/>
- Eduardo, M., & Francisca, M. (2009). *Capacitacion por Competencias*. Santiago de Chile.
- educacion, m. y. (2010). las falencias de la capacitacion de las empresas argentinas. *america economica*.
- Fernando, V. (2002).

- Furnham. (s.f.). *www.lifeder.com*. Obtenido de *www.lifeder.com*:  
<https://www.lifeder.com/psicologia-organizacional/>
- Galvan, B. (2011, Abril). *Recursos Humanos*. Obtenido de  
<http://barbaragalvangnz.blogspot.com/2011/04/tipos-de-capacitacion.html>
- Gertler, P., & Martinez, S. (2012). *IDB*. Obtenido de IDB web site:  
<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La-evaluaci%C3%B3n-de-impacto-en-la-pr%C3%A1ctica-Segunda-edici%C3%B3n.pdf>
- Hernandez, B. S. (2015). *LA CAPACITACIÓN, PARA LA CALIDAD EN EL SERVICIO Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE*. MICHOACAN.
- Honduras, B. P. (2020, Diciembre). *Banco Promerica Honduras*. Obtenido de  
[https://www.bancopromerica.com/?utm\\_source=google&utm\\_medium=ppc\\_DSA&utm\\_campaign=prestamo\\_personal&gclid=EAIaIQobChMIwPvR8I\\_j7gIVQYKGC h2DaAOKEAAYASAAEgK-YvD\\_BwE](https://www.bancopromerica.com/?utm_source=google&utm_medium=ppc_DSA&utm_campaign=prestamo_personal&gclid=EAIaIQobChMIwPvR8I_j7gIVQYKGC h2DaAOKEAAYASAAEgK-YvD_BwE)
- Hotmart*. (2018, Agosto 07). Obtenido de *blog.hotmart.com*: *blog.hotmart.com*
- Madrigal. (2009).
- McCloy, C., & Opler. (1993).
- Mi pymes . (2013|, Julio). *El Herald*, pág. 72.
- Montero, L., & Jesus, A. (1996). Estrategias de entrenamiento motivacional. *diario infancia y aprendizaje*, págs. 28-46.
- Patrick, J. (2017). Modelo Kirkpatrick "como mejorar la capacitacion". *Amedirh*, 34-35.
- Psicologia organizacional, L. (2002). Obtenido de *lifeder.com*:  
<https://www.lifeder.com/psicologia-organizacional/>
- Ramos, P. (2015, Junio 3). *Rasgo Latente*. Obtenido de *rasgotatente.es*:  
<http://rasgotatente.es/rendimiento-laboral/>
- Recursos Humanos*. (2015, 04 09). Obtenido de *blog de recursos humanos*.
- Robbins, & Judge. (2009).
- Sampieri Hernandez, R. (2003). *Metodologia de la investigacion* . Mexico DF: McGraw-Hill interamericana.
- Schults. (2002). *Tutorial para la Psicologia Laboral*. mexico.
- Slocum. (2009).

*themarkethink*. (2019, junio 11). Obtenido de The Marketh Think:  
<http://www.themarkethink.com/>

*Tipos de investigacion*. (2020, Febrero). Obtenido de tiposdeinvestigacion.org:  
<https://tiposdeinvestigacion.org/explicativa/>

Zum, M. (2015). *Motivacion y Desempeño Laboral*. Quetzaltenango.

## **DECLARACIÓN DE ETICA DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo de investigación titulado impacto de la capacitación en el rendimiento de los colaboradores del área de recuperaciones de banco Promerica en el año 2020 ha sido diseñado y planificado por mi persona, el mismo esta apegado a la metodología de la investigación y de las normas de ética en temas de capacitación.

En vista de lo anterior yo JAVIER ALBERTO SOSA MAIRENA alumno de la maestría en Psicología Industrial y Organizacional con numero de cuenta MPI100223 declaro bajo juramento que he desarrollado esta investigación siguiendo las instrucciones brindadas por la Universidad Nacional Autónoma de Honduras, en la elaboración de todos sus apartados desde el marco referencias, teórico, análisis de datos y realización final del informe.

En tal sentido la información contenida en el presente documento es producto de mi trabajo personal con colaboración de las autoridades de Banco Promerica quienes me proporcionaron documentación y datos para llevar acabo mi investigación, tomando en cuenta que la información proporcionada por la institución no hemos incurrido a ningún tipo de falsificación o cualquier tipo de fraude.

Javier Alberto Sosa Mairena

---

## ANEXOS

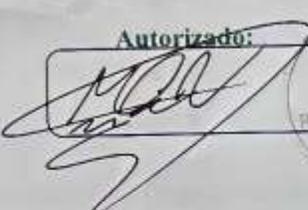
**Ficha de reporte de documentos utilizados para recolección de datos**

Este documento fue autorizado por la gerencia de créditos el ingeniero Modesto Vindel y sellado por la gerencia de recuperaciones.

**Banco Promerica**  *Ficha de Reporte Banco Promerica*

Ficha de reportes documentos Banco Promerica	
Reporteria rendimiento gestores de cobros 2019	En este reporte aparece en rendimiento general de los gestores de cobros en cada uno de sus rangos de mora en el año 2019.
Reporteria rendimiento gestores de cobros 2020	En este reporte aparece en rendimiento general de los gestores de cobros en cada uno de sus rangos de mora en el año 2020.
Reporte Rendimiento individual "Gestores de cobros"	En este reporte aparece en rendimiento de cada colaborador de manera individual del area de recuperaciones 2019-2020.
Reporte de planilla area de recuperaciones	En este reporte aparece el dato de la planilla, cuanto se les pago a los colaboradores del area de recuperaciones por el logro de metas.

**Elaborado:**  
Javier sosa

**Autorizado:**  
  


Instrumento autorizado y sellado por el área de recuperaciones de banco Promerica.




Universidad Nacional Autónoma de Honduras  
Facultad de Ciencias Sociales  
Maestría en Psicología Industrial y Organizacional

**Encuesta dirigida a los colaboradores de Banco Promerica en el área de recuperaciones**

Estimado colaborador a continuación se presenta un conjunto de preguntas sobre el programa de capacitación que se ha implementado en su área de trabajo. Lea detenidamente cada una de las preguntas presentadas y marque la alternativa que usted crea más conveniente por favor se le pide responder con veracidad y honestidad.

**Datos Generales**

Nombre: \_\_\_\_\_ Área: \_\_\_\_\_

Código de empleado: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** A continuación, se le presenta una serie de interrogantes, las cuales deberá responder colocando una marca X en la opción que considere correcta.

1. ¿Qué tan satisfecho está con los temas impartidos en el programa de capacitación?

Muy insatisfecho

Insatisfecho

Neutral

Satisfecho

Muy satisfecho



2. ¿Qué tan satisfecho está con la metodología implementada en el programa de capacitación?

Muy insatisfecho

Insatisfecho

Neutral

Satisfecho

Muy satisfecho

3. ¿Qué tan satisfecho está con el tiempo en que se ha llevado a cabo el programa de capacitación?

Muy insatisfecho

Insatisfecho

Neutral

Satisfecho

Muy satisfecho

4. ¿Creo que los temas de capacitación se han brindado de forma clara y entendible?

Muy en desacuerdo

Algo en desacuerdo

Neutral

Algo de acuerdo

Muy de acuerdo

5. ¿Cree que el programa de capacitación ayuda a fortalecer sus competencias laborales de cobranza?

Muy en desacuerdo

Algo en desacuerdo

Neutral

Algo de acuerdo

Muy de acuerdo



6. ¿Cree que los temas proporcionados en el programa de capacitación mejoran su forma de trabajo?

Muy en desacuerdo

Algo en desacuerdo

Neutral

Algo de acuerdo

Muy de acuerdo

7. ¿Cree que el programa capacitación ayuda a mejorar su rendimiento dentro del área?

Muy en desacuerdo

Algo en desacuerdo

Neutral

Algo de acuerdo

Muy de acuerdo

8. ¿El programa de capacitación ha permitido ayudar en el logro de sus metas de recuperación crediticia?

Muy en desacuerdo

Algo en desacuerdo

Neutral

Algo de acuerdo

Muy de acuerdo

9. ¿Cree que el programa de capacitación le ha permitido mejorar su trato con el cliente?

Muy en desacuerdo

Algo en desacuerdo

Neutral



Algo de acuerdo

Muy de acuerdo

10. ¿Cree que el programa de capacitación ayuda en su crecimiento profesional?

Muy en desacuerdo

Algo en desacuerdo

Neutral

Algo de acuerdo

Muy de acuerdo



Fotografías de las capacitaciones brindadas en las instalaciones del banco actualmente dando continuidad al programa.



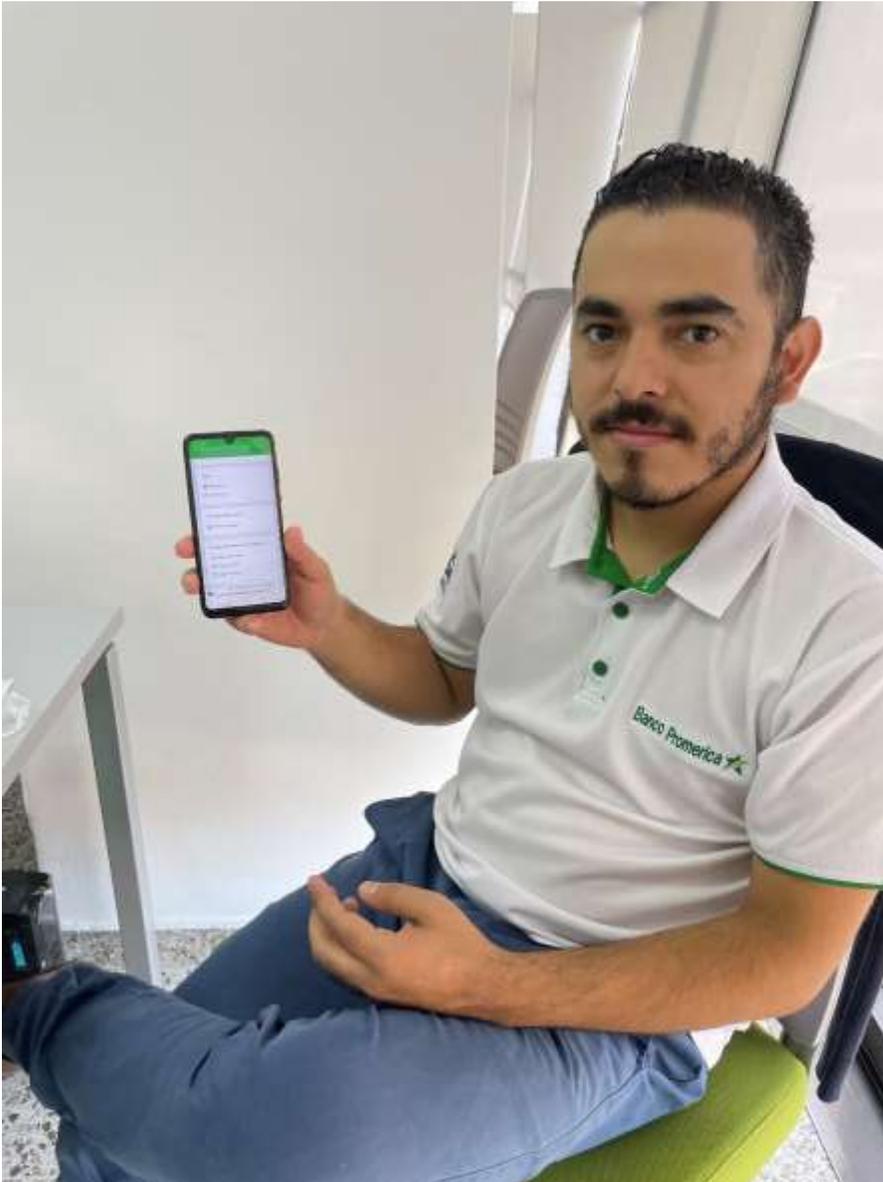




Taller de escucha de llamadas.



**Gestores de cobros respondiendo la encuesta en línea.**



### Sistema Credic Force

**Pramerica**

Tiempo en pantalla: 00:00:27  
Clientes trabajados: 63

**Datos del Cliente:** Roberto Morán Carrasco Morán

Identificación: 2021-07-18-0011  
Cuenta: 20143270  
Asesor: 201703  
Categoría: 011  
Fonema: 05  
Código: 2

**Dirección Casa:**  
NO LA ISLA DEL PULU, 1 CUPIRA AL ESTE DE BARRIOSA, CABA  
SALMER, SITIO EN CLAYTON, PROVINCIA GUAYAS, COORD  
SUTICALPA

**Dirección Trabajo:**  
FIDUCIARIA SALMER, NO LA ISLA, EL PULU, YUJUNTA  
AL ESTE DE BARRIOSA, CABA SALMER, SITIO EN CLAYTON

**Información de Contacto:**  
Telefono: 9953242 / 9954200  
Telefono Casa: 2705270 / 9954200  
Telefono Trabajo: 9953242 / 9954200  
DNI: 9953242 / 9954200  
Telefono Movil: 9953242 / 9954200  
Email: ROBERTO\_CARRASCOMORAN@PRAMERICA.COM  
Asistente: 20170303  
CALLE DE SALMER EN CLAYTON BARRIOSA DE  
Fonema: 05  
País: PROPE 0400  
Código: 40 001400

**Datos del crédito:**

Moneda	Producto	Saldo Neg.	Saldo Pos.	Comisión	Saldo Neg.	Pago Neg.	Saldo Neg.	Saldo Pos.	Int. Corriente	Int. Mora	Mora Devol.	Fee. Int. Pago	Mora Int. Pago	
LP	Tarjeta Credito	39	4.100,00	0,00	4.139,00	0,00	39,00	4.178,00	4.178,00	49,00	0,00	20210718	20210718	74,00
US	Tarjeta Credito	1	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

**Historial de Pagos:**

Moneda	Producto	Actual	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	
LP	Tarjeta Credito	0,00	0,00	74,00	2.001,00	0,00	0,00	0,00
US	Tarjeta Credito	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

**Acciones:**

Acción:   
Resultado:   
Comentario:

Razon No Pago:   
Cartas:   
Escritos:

**Historial de Pagos:**

Moneda	Producto	Actual	Mes 1	Mes 2	Mes 3
LP	Tarjeta Credito	0,00	0,00	2.001,00	0,00
US	Tarjeta Credito	0,00	0,00	0,00	0,00

**Acciones:**

Acción	Resultado	Fecha	Emisor	Acción	Estado	Fecha Acción	Comentario
ACT GESTION	OK	2021-07-18 11:21	2021-04-03	TMC		2021-07-18	2021-09-30 RG
ACT PROMESA	NO	2021-05-13 13:00	2021-04-03	TMC	0	2021-05-17	PRO-TM FECHA CTOR LPS 1558,00 - RDM atraso de ECRARR 2688481 - DI

**Acciones:**

Acción:   
Resultado:   
Comentario:

Razon No Pago:   
Cartas:   
Escritos:



## Información de coaching implementado en el área de recuperaciones

### Objetivos

- Compilar el proceso de coaching con el cual el departamento de Cobros de Banco Promerica lleva a cabo una correcta evaluación de calidad.
- Definir los lineamientos específicos que el Gestor de Cobros debe seguir, para cumplir con los estándares de calidad solicitados por Banco Promerica.
- Evaluar las llamadas que cada uno de los Gestores de Cobros realizan, con el fin de validar sus habilidades de servicio y el correcto cumplimiento del script.

### Script Contacto con Cliente

PASOS	NOTAS	CUERPO DE LA LLAMADA
1	Saludar	1. Saludar cortésmente 2. Consultar Nombre del cliente
2	Presentarse	1. Presentarse por su nombre 2. Nombre de la institución 3. Grabación de la llamada
3	Pausa	1. Esperar la reacción del cliente
4	Solicitud del Pago	1. Cancelación de pago mínimo 2. Pago para el día de hoy 3. Comunicar al cliente tiempo de atraso y fecha de pago
5	Sondear Razón del Atraso	1. Motivo del atraso 2. Argumento para que pague
6	Negociación	1. Dar alternativas y sugerencias para poder pagar
7	Verificación de Datos Demográficos	1. Números actuales casa, celular y trabajo 2. Direcciones casa, trabajo y correo electrónico
8	Certificación de Acuerdo	1. Confirmar y repetir negociación 2. Confirmar el compromiso para asegurar el cumplimiento 3. Agencia de pago, informar los horarios de atención de agencias
9	Despedida	Agradece y se despide.

### Script Contacto con Tercero

Sondeo con Tercero	
Saludar y consultar por TH	Buenas Tardes, seria tan amable de comunicarme con (Nombre y apellido de CTE)
Presentarse	Nombre y lugar
Nombre y relación del Tercero	Quien atiende la llamada
Ubicacion Actual	Lugar donde se encuentra el CTE
Horario Habitual	Horario en el que puedo cotactar al CTE
Correo Electronico	Solicitar
Celular, Ott	Solicitar
Confirma lugar de Trabajo	Nombre de la Empresa donde labora elCTE
Mensaje con Sentido de urgencia	Nombre/Empresa/Urgente/Telefono
Agradece y se Despide	Cordialmente

## Script Recado en Buzón

LLAMADA 1 - EVALUACION DERB		
Ciente	Cod Accion	
Cuenta	Cod Resultado	Hora
Nombre del TH	Cumple	
Presentarse	Cumple	
Nombre de la TC	Cumple	
Mora que el CTE presenta	Cumple	
Monto adeudado	Cumple	
Numero al que debe comunicarse	Cumple	
LLAMADA 1 - EVALUACION DERB		
Codificación (Accion/Resultado)	Cumple	
Campos llenos y Correctos	Cumple	
Estructura de Anotacion	Cumple	
Actualizacion NP	Cumple	
Investigación	Cumple	

## Códigos de Acción

Un código de acción se compone de 3 o 4 letras que resumen la acción tomada durante cada revisión de una cuenta en mora.

CodigoAccion	Descripcion	NombreCorto
ADAT	ADAT - ACTUALIZACION DE DATOS	ADAT - ACTUALIZACION DE DATOS
ELL	ELL - ESCALAMIENTO DE LLAMADA	ELL - ESCALAMIENTO DE LLAMADA
LLC	LLC - LLAMO CLIENTE	LLC - LLAMO CLIENTE
LLT	LLT - LLAMO TERCERO	LLT - LLAMO TERCERO
MAIL	MAIL - MAIL	MAIL - MAIL
RVISI	RVISI - RESULTADO VISITA CLIENTE	RVISI - RVISI - RESULTADO VISITA CLIENTE
SMS	SMS - SMS	SMS - SMS
TBL	TBL - TRASLADAR A LEGAL	TBL - TRASLADAR A LEGAL
TCC	TCC - LLAME TELEFONO CASA	TTF - LLAME TELEFONO FIJO
TMC	TMC - LLAME CELULAR CLIENTE	TMC - LLAME CELULAR CLIENTE
TREF	TREF - LLAME TELEFONO REFERENCIA	TREF - LLAME TELEFONO REFERENCIA
TTC	TTC - LLAME AL TRABAJO	NULL
TTS	TTS - TEXT TO SPEECH	TTS - TTS - TEXT TO SPEECH
VISIT	VISITA A CLIENTE	VISIT - VISIT - VISITA
VISOF	VISITA A OFICINAS	VISOF - VISITA A OFICINAS
WAPP	WAPP - WHATS APP	WAPP - WHATS APP

## Códigos de Resultado

Un código de resultado se compone de 3 o 4 letras que resumen el resultado de cada acción tomada durante cada revisión de una cuenta en mora y establece la fecha para la siguiente revisión.

Codigos Resultado	NombreCorto
SET	SET - SE ENVIO TEXT TO SPEECH
TBAG	TBAG - TRASLADAR BUZON AGENCIA
ECRT	ECRT - ENVÍO DE CARTA
PDD	PDD - POLITICA DE DESCUENTO
PRA	PRA - POLITICA DE REFINANCIAMIENTO
CRA	CRA - POLITICA DE READECUACION
CFP	CFP - CLIENTE FUERA DEL PAIS
EMOC	EMOC - ENVÍO MOTORIZADO AL CLIENTE
RMO	RMO - REPUESTA MOTORIZADO
TAGE	TAGE - TRASLADAR AGENCIA
TFAL	TFAL - TRASLADAR FALLECIDO
CLLA	CLLA - CUELGA LLAMADA
WAPP	WAPP - WAPP - SE ENVIA WAPP

Codigos Resultado	NombreCorto
SCREF	SCREF - SE CONTACTO REFERENCIA
PRP	PRP - PROMESA DE PAGO
CSP	CSP - CONTACTO SIN PROMESA
DMT	DMT - DEJE MENSAJE CON TERCERO
DMB	DMB - DEJE MENSAJE EN BUZON
AGR	AGR - AGREGAR
ELM	ELM - ELIMINAR
MOD	MOD - MODIFICAR
REV	REV - REVISADO
TEQ	TEQ - TELEFONO EQUIVOCADO
SEM	SEM - SE ENVIO MAIL
PGF	PGF - PAGO FLOTANTE
PGR	PGR - PAGO RECIBIDO
SMS	SMS - SE ENVIO SMS

## Uso de Abreviaturas

Es necesario que se utilicen las abreviaturas correspondientes para estandarizar los comentarios y ser más ágiles dentro de la gestión de cobro.

ABREVIATURAS							
CTE	Cliente	VD	Verificación de Datos	SGTO	Sargento	INCAP	Incapacitado
ENC CTA	Encargado de Cuenta	+	Más	CPTAN	Capitán	FCH	Fecha
AP	Acuerdo de Pago	X	Por	SUP	Supervisor	ACCD	Accidente
- CUO	Menos de la Cuota	< , >	Antes, Después	JFE	Jefe	ENF	Enfermedad
CUO	Cuota	HRA	Hora	RECEP	Recepcionista	GSTS	Gastos
+CUO	Más de la Cuota	LOC	Localizar	GTE	Gerente	TRANS	Tránsito
T	TIENDA	H/LOC	Hora de Localización	ING	Ingresos	PROX	Próximo
BCO	BANCO	SI	Saldo Inicial	OP	Operación	EMPL	Empleado
INF	Información	SA	Saldo Actual	N/	No	RECB	Recibo
PM	Pago Mínimo	NS	Nuevo Saldo	N/EN	No Enlaza	DESC	Descuento
+PM	Más del Pago Mínimo	SIST	Sistema	NC	No Contestan	PLAN	Planilla
CHQ	Cheque	VAC	Vacaciones	N/EX	No Existe	FAM	Familiar
AB	Abonará	FNS	Fin de Semana	EQ	Equivocado	COMS	Comisión
RDM	Razón de Mora	OTR	Otro	OCUP	Ocupado	CANT	Cantidad
RDA	Razón de Atraso	AUT	Autoriza	SUSP	Suspendido	REF	Referencia
ACD	Acuerdo	QUIN	Quincenal	FAX	Tono de Fax	PROM	Promoción
ST	Saldo Total	COMP	Completo	F/S	Fuera de Servicio	NCH	Noche
DDE	Desde	APLIC	Aplicación	BLL	Buzón Lleno	NEG	Negocio
VTAS	Ventas	RESL	Resolución	IVV	Intenté varias Veces	FINQ	Finiquito
EVENT	Eventual	VIS	Vs visita	CV	Cambio de Voz	LLAM	Llamada
REC	Recado	RESP	Respuesta	ELL	Escalamiento de Llamada	PDTE	Pendiente
BJA	Baja	CN	Con	RB	Recado en Buzón	ART	Artículo
RB	Recado en Buzón	APERT	Apertura	NEXSO	No Escale Por Supervisor Ocupado	DEVOL	Devolución
CS	Casa	VCDO	Vencido	NW	Nuevo	LLMO	Llamado
TR	Trabajo	VTO	Vencimiento	ESP	Esposo/Esposa	DISMIN	Disminución
OFIC	Oficina	CRTA	Carta	HJO	Hijo	TMPO	Tiempo
TEL	Teléfono	NOMB	Nombre	HNA/HNO	Hermano/hermana	REST	Restaurante
CEL	Celular	DEPTO	Departamento	CU	Cuelgan/Cuelga	CBK	Call Back
INI	Inicia	MASC	Masculino	CFP	Cliente Fuera del País	UBIC	Ubicación
FIN	Finaliza	FEM	Femenino	DOMC	Domicilio	ACT	Actual
SUC	Sucursal	CTA	Cuenta	CFA	Cliente Fallecido		
LIQ	Liquidar	GRAL	General	TRD	Transacción en Disputa		

¿Cómo se aplica el Coaching dentro del departamento de cobros?

En Banco Promerica, el Coaching es utilizado como la herramienta principal de mejora continua en el desempeño de los Gestores de Cobro, es una práctica de supervisión activa y evaluación que tiene como objetivo la mejora en la gestión de cobro día a día.

Cuando el Gestor de Cobro **Cumple** con las expectativas del departamento en su última evaluación formal:

- Semanalmente el Gestor de Cobro recibe 2 sesiones de coaching de parte del supervisor.

Cuando el Gestor de Cobro **NO Cumple** con las expectativas del departamento en su última evaluación formal:

- Semanalmente el Gestor de Cobro recibe 3 sesiones de coaching de parte del Supervisor.

Personal de nuevo ingreso:

- Semanalmente el Gestor de Cobro recibe 3 sesiones de coaching de parte del supervisor

El objetivo de estas sesiones es brindar al gestor una retroalimentación sobre su trabajo, resaltando sus fortalezas y enfocándolo hacia la mejora de sus debilidades;

- Cada sesión de coaching se compone de 4 partes:
  - Revisión del coqueo anterior (fortalezas, debilidades, compromisos, calificación)
  - Evaluación de llamadas en remoto del coqueo actual (2 llamadas con clientes, 1 mensaje de buzón y contacto con terceros), (fortalezas, debilidades, calificación)
- En el **Coaching Remoto** se escuchan 4 llamadas:
  - 2 llamadas con cliente
  - 1 contacto con terceros
  - 1 llamada de mensaje de voz

Estas llamadas son tomadas de los días gestión más cercanos a la sesión del coqueo del Gestor de Cobro, esto con el fin de evaluar las mejoras en su gestión, basado en las recomendaciones de sesiones anteriores. Al escuchar la llamada se evalúan los siguientes puntos:

- Seguimiento del patrón de llamada establecido (Script)
- Control de la llamada
- Tono de voz
- Negociación con el cliente

- Anotaciones en el Sistema
- En el **Coaching Lado a Lado**: El supervisor acompaña al Gestor de Cobro en su puesto de trabajo durante 20 minutos, periodo durante el cual cada llamada realizada es evaluada bajo los criterios mencionados en el coqueo remoto, la retroalimentación del Supervisor hacia el Gestor de Cobro es hecha a medida este va realizando sus llamadas programadas.
- **La Retroalimentación**: Es brindada al Gestor de Cobro en cuatro pasos; El supervisor hace una breve retroalimentación sobre el coaching anterior al Gestor en su puesto de trabajo, luego del Coaching Remoto, resalta sus fortalezas y le menciona los puntos de mejora pendientes detectados durante la sesión de coqueo, como paso 3, el supervisor brinda durante el Coqueo Lado a Lado la retroalimentación al Gestor de Cobro tras cada llamada y al finalizar el coqueo lado a lado, el supervisor hace un resumen de las fortalezas y puntos de mejora y los transmite al Gestor, quien debe comprometerse con la mejora de estos puntos y dejarlo por escrito y firmado en la hoja de coaching. El supervisor deberá firmar también.
- Las llamadas se evalúan del 0 al 5:
  - **1.0-1.9** Inaceptable
  - **2.0-2.9** Debajo de Expectativa
  - **3.0-3.9** Cumple Expectativas
  - **4.0-4.9** Por encima de Expectativas
  - **5.0** Sobresaliente
  - La nota final está compuesta del promedio de la nota del coaching remoto y la nota del coaching lado a lado.

### **Taller de Llamadas (Sesiones de Calibración)**

- Dos veces por semana cada jefe y sus Supervisores realizarán un taller de llamadas en el cual se pretende entregar más herramientas al Gestor de Cobro para realizar mejoras su trabajo.

- Cada taller durará una hora durante la cual se escucharán llamadas y cada participante tomará nota y calificará la llamada, luego se realizará una breve discusión sobre los puntos más relevantes y se pondrá la calificación de cada uno. Esto además de ser un muy buen ejercicio de autocrítica, permitirá tener un panorama claro de los criterios utilizados por Supervisores, jefes y el Oficial de Calidad para evaluar las llamadas.
- Además de la escucha de llamadas, se puede presentar temas de utilidad para el desarrollo de destrezas y habilidades importantes para el desempeño de la labor de cobro.

### Penalizaciones

#### 1. Calidad de la Llamada

- a. Generación de conflicto
- b. Colgar intencionalmente la llamada (Cliente o Terceros)
- c. Lenguaje inapropiado (Uso palabras soeces)
- d. Coacción o intimidación (Expresiones utilizadas para intimidar y/o presionar al cliente a que realice el pago).

#### 2. Negociación

- a. Falsificación de la gestión (Documentar una promesa de pago que el cliente no ha confirmado)
- b. Practicas inadecuadas
- c. Mentir en la negociación (Ofrecer beneficios que no existen, o no aplican)

#### 3. Confidencialidad de la Información

- a. No validar la titularidad de la cuenta en llamadas entrantes.
- b. Brindar información sensitiva que afecte la confidencialidad de los clientes (Valores, números de cuenta, información demográfica, etc.)

### Errores Graves

**1. Calidad de la Llamada**

- a. Recibir una llamada y no buscar resolverle al cliente, no trasladar adecuadamente la llamada o colgar.
- b. Utilización de adjetivos, frases inadecuadas o ironía.
- c. Dejar que los minutos transcurran, después de haber dejado el RB, con la intención de perder el tiempo.
- d. Dejar RB de manera informal (Riéndose, comiendo o hablando con el compañero).
- e. No realizar la VD después de 1 mes, de la última actualización.

**2. Negociación**

- a. Codificar una fecha o monto diferente a lo que el cliente ha indicado
- b. Especificar lugar, arreglo, razón de mora o verificación de datos que el cliente no indique o no este enterado.
- c. Utilizar los gastos o compras del cliente como estrategia de cobro
- d. Ingresar una promesa sobre otra promesa activa.

**3. Documentación Tipología**

- a. Tipificación tipología incorrecta en el módulo de cobros ya sea en llamada con el cliente o con terceros.

**4. Uso del sistema**

- a. Hacer uso de los sistemas y herramientas del banco para beneficio personal (Teléfono, celulares, Tc Global, Credit Force)
- b. Omitir la gestión cuando se tuvo contacto con el cliente, terceros o no atender la llamada.
- c. No se deja mensaje cuando se tenga contacto con terceros o en buzón activo y el asesor codifica la llamada con No responde o No contesta.

**5. Actualización de datos**

- a. Gestor de Cobro es quien proporciona los datos al cliente

## **Calendarización de cocheos**

Al dar por terminado cada una de las funciones en un determinado mes, se deben planificar las nuevas actividades y los cocheos que se llevaran a cabo durante este lapso de tiempo, según la calendarización que se establezca.

Actualmente en el departamento de cobros, se cuenta con 52 Gestores, los cuales se deben dividir entre los primeros 17 días hábiles del mes calendario (Lu - Vie), reflejándonos esto un pronóstico, que se deben realizar de 3 a 5 cocheos diarios, obteniendo su feedback cada Gestor, ese mismo día.

¿Como se toman llamadas a evaluar?

Existen 2 formas de poder validar las llamadas que cada uno de los Gestores realizan a diario:

1. **Workspace Desktop/Genesys:** Es un sistema modular personalizable que permite manejar las interacciones de cada usuario conectado, en el cual podemos generar y recibir llamadas, al igual que monitorear las mismas en el momento preciso en que están sucediendo. Únicamente debemos plasmar en la barra de búsqueda el nombre del Gestor al que deseemos cohear, seleccionar el nombre e inmediatamente nos desplegara 2 opciones, si el Gestor cuenta con llamada en ese momento, deberemos seleccionar “Supervisar Llamada en vivo” y si está esperando a recibir una llamada, seleccionar “Supervisar interacciones siguientes”, como es un monitoreo en vivo, podremos obtener resultados más precisos en cuanto al coaching de los Gestores, ya que caerá cualquier tipo de llamada, ya sea una negociación con el Cliente directamente, algún sondeo con referencias o terceros, e incluso un recado en buzón.
2. **SpeechMiner:** Es un sistema que pertenece a la plataforma Genesys, en el cual podemos encontrar todos los registros de las llamadas realizadas por el Gestor de Cobro, desde la más corta, hasta la de mayor duración.

Para poder acceder al sistema, únicamente debemos plasmar nuestro nombre de usuario y la contraseña de acceso a Windows, al haber ingresado, observaremos en la parte posterior izquierda de la pantalla Date Range (Rango de fecha), seleccionaremos la opción Custom (Personalizado), lo cual nos desplegara las opciones de escoger la fecha y la hora de las llamadas que deseamos buscar. Luego haremos click en el icono de Agents (Agentes), seleccionaremos el departamento de Recuperaciones e inmediatamente nos mostrara todos los nombres de los Gestores registrados en el sistema por orden alfabético, proseguiremos a seleccionar uno o varios de ellos, según nosotros lo deseemos y así obtendremos las llamadas realizadas durante ese lapso de tiempo.

#### Tipo de Llamadas a Evaluar

- Negociación
- Sondeo con Terceros o Referencias
- Mensaje de Recado en Buzón

