



Universidad de Panamá

Facultad de Psicología

Escuela de Psicología



Maestría en Psicología Industrial y Organizacional

Proyecto de intervención

**DISEÑO DE UN PLAN DE DESARROLLO PROFESIONAL ENFOCADO EN LOS
COLABORADORES DE ALTO DESEMPEÑO DE UNA ENTIDAD BANCARIA EN
PANAMÁ**

Presentado por:

Omayra Ávila 8-890-1776

Asesor:

Profesora Vilka Sánchez

Panamá, 15 de agosto de 2025

DEDICATORIA

Doy gracias a Dios, ante todo, por cada día de vida, por ser mi guía y fortaleza en cada paso de este camino. Gracias por iluminar mis días, por darme sabiduría en los momentos de incertidumbre y por sostenerme en los días en que sentí desfallecer. Tu presencia constante me ha enseñado que, con fe y perseverancia, todo es posible.

A mi madre, a la que amo con todo mi corazón, quien con su amor, sacrificio y apoyo incondicional han sido mi mayor inspiración. Su ejemplo de perseverancia y dedicación es el motor que me impulsa a seguir adelante.

A mi hermana querida, Denis, por su ayuda incondicional siempre que se lo pedía; por ser mi refugio, y enseñarme a luchar por lo que uno quiere; por creer en mí, incluso en los momentos más difíciles. Y, muy especialmente, a José Manuel, por las palabras de aliento, los momentos de distracción necesarios y el apoyo constante en este viaje.

Con gratitud y cariño,

Omayra.

AGRADECIMIENTO

Deseo agradecer a mi asesora, Vilka Sánchez y a mi profesora, Judith Garibaldo, por compartir sus conocimientos, su tiempo y su experiencia, orientándome en el camino hacia la culminación de este proyecto. Su guía ha sido invaluable para mi desarrollo académico y personal.

A mis compañeros de estudios, Amarilis y Michelle, por su colaboración, amistad y apoyo durante este viaje. Juntos compartimos aprendizajes, retos y logros que atesoraré siempre.

A la institución bancaria, quien hizo posible que obtuviera la muestra de cada uno de los colaboradores que participaron en el proyecto.

Y, finalmente, a todas aquellas personas que, de una forma u otra, contribuyeron al desarrollo de este proyecto de intervención, muchas gracias. Su ayuda y generosidad han sido una bendición en este proceso.

Muchas gracias a todos y que Dios los bendiga.

Índice

1. Introducción.....	8
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO DE INTERVENCIÓN	11
A. Antecedentes	12
a.1 Antecedentes Internacionales.....	12
a.2 Antecedentes Nacionales.....	15
B. Planteamiento del Problema.....	19
b.1 Justificación e Impacto	20
b.2 Objetivos	21
b.2.1 Objetivo general:.....	21
b.2.2 Objetivos Específicos:	22
b.3 Preguntas de Investigación.....	22
CAPÍTULO II: ASPECTOS METODOLÓGICOS	23
A. Definición del tipo de estudio	24
B. Diseño de la investigación	24
C. Definiciones de variables.....	24
c.1 Definición Conceptual.....	24
c.2 Definición operacional	25
D. Población y muestra	25
d.1 Unidad de análisis	25
d.2 Delimitación de la población	26
d.3 Selección de la muestra.....	26
d.5 Criterio de Inclusión y Exclusión de la muestra	26
d.6 Instrumentación:	26
E. Técnica de recolección de datos.....	28
e.1 Instrumentos	28
e.1.1 Evaluación de desempeño – Sistema de RRHH.....	28
e.2 THT Test:	32
e.2.1 Ficha Técnica	34
e.2.2 Consideraciones Técnicas	34
e.2.3 Confiabilidad y Validez.....	37
F. Modelo estadístico de análisis de los resultados	39
G. Consideraciones Éticas	40

H. Procedimiento	40
I. Área organizacional de interés	41
J. Cronograma de Actividades	41
K. Presupuesto	42
CAPÍTULO III: PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	43
A. Características generales de la muestra	45
a.1 Criterios específicos de desempeño para identificar a los colaboradores de alto desempeño	45
B. Tendencias comunes que se observan en los resultados de las evaluaciones de desempeño	49
C. Perfil conductual global y competencias esenciales de los colaboradores de la entidad bancaria	51
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	84
A. Análisis de los resultados	85
B. Diseño del plan de desarrollo de colaboradores de alto desempeño	108
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	115
A. Conclusiones	116
B. Recomendaciones	118
Bibliografía	120
Infografía	123
Anexos	126
Índice de cuadros	48
 Cuadro N° 1. Listado de colaboradores de la entidad bancaria, según criterios de participación.	45
Cuadro N° 2. Colaboradores de la entidad bancaria, excluidos por criterio de evaluación o edad	47
Cuadro N° 3. Colaboradores de la entidad bancaria, según rango de edad.	47
Cuadro N° 4. Colaboradores de la entidad bancaria, según el sexo.	47
Cuadro N°5 - Análisis de la variable evaluación de desempeño según el promedio general de estudio	50
Índice de gráficas	49
 Gráfico N°1: Colaboradores de entidad bancaria, según el sexo	48
Gráfico N°2 - Histograma de frecuencia	49

Gráfico N°3: Promedio de evaluaciones de desempeño	51
Gráfico N°4. Colaboradores de la entidad bancaria, según Perfil conductual global.	52
Gráfico N°5. Total de Colaboradores de la entidad bancaria, según competencias esenciales 53	
Gráfico N°6. Colaborador #1 de la entidad bancaria, según competencias esenciales.	54
Gráfico N°7. Colaborador #2 de la entidad bancaria, según competencias esenciales.	54
Gráfico N°8. Colaborador #3 de la entidad bancaria, según competencias esenciales.	55
Gráfico N°9. Colaborador #4 de la entidad bancaria, según competencias esenciales.	55
Gráfico N°10. Colaborador #5 de la entidad bancaria, según competencias esenciales.	56
Gráfico N°11. Colaborador #6 de la entidad bancaria, según competencias esenciales.	56
Gráfico N°12. Colaborador #7 de la entidad bancaria, según competencias esenciales.	57
Gráfico N°13. Colaborador #8 de la entidad bancaria, según competencias esenciales.	58
Gráfico N°14. Colaborador #9 de la entidad bancaria, según competencias esenciales.	58
Gráfico N°15. Colaborador #10 de la entidad bancaria, según competencias esenciales.	59
Gráfico N°16. Colaborador #11 de la entidad bancaria, según competencias esenciales.	59
Gráfico N°17. Colaborador #12 de la entidad bancaria, según competencias esenciales.	60
Gráfico N°18. Colaborador #13 de la entidad bancaria, según competencias esenciales.	61
Gráfico N° 19. Colaborador #14 de la entidad bancaria, según competencias esenciales.	61
Gráfico N°20. Colaborador #15 de la entidad bancaria, según competencias esenciales.	62
Gráfico N°21. Colaborador #16 de la entidad bancaria, según competencias esenciales.	62
Gráfico N°22. Colaborador #17 de la entidad bancaria, según competencias esenciales.	63
Gráfico N°23. Colaborador #18 de la entidad bancaria, según competencias esenciales.	63
Gráfico N°24. Colaborador #19 de la entidad bancaria, según competencias esenciales.	64
Gráfico N°25. Colaborador #20 de la entidad bancaria, según competencias esenciales.	65
Gráfico N°26. Colaborador #21 de la entidad bancaria, según competencias esenciales.	65
Gráfico N°27. Colaborador #22 de la entidad bancaria, según competencias esenciales.	66
Gráfico N°28. Colaborador #23 de la entidad bancaria, según competencias esenciales.	66
Gráfico N°29. Colaborador #24 femenino de la entidad bancaria, según competencias esenciales.	67
Gráfico N°30. Colaborador #25 de la entidad bancaria, según competencias esenciales.	68
Gráfico N° 31. Colaborador #26 femenino de la entidad bancaria, según competencias esenciales.	68
Gráfico N°32. Colaborador #27 masculino de la entidad bancaria, según competencias esenciales.	69

Gráfico N°33. Colaborador #28 femenino de la entidad bancaria, según competencias esenciales.	70
Gráfico N°34. Colaborador #29 de la entidad bancaria, según competencias esenciales.	70
Gráfico N°35. Colaborador #30 de la entidad bancaria, según competencias esenciales.	71
Gráfico N°36. Colaborador #31 de la entidad bancaria, según competencias esenciales.	71
Gráfico N°37. Colaborador #32 de la entidad bancaria, según competencias esenciales.	72
Gráfico N°38. Colaborador #33 de la entidad bancaria, según competencias esenciales.	73
Gráfico N°39. Colaborador #34 de la entidad bancaria, según competencias esenciales.	73
Gráfico N°40. Colaborador #35 de la entidad bancaria, según competencias esenciales.	74
Gráfico N°41. Colaborador #36 de la entidad bancaria, según competencias esenciales.	74
Gráfico N°42. Colaborador #37 de la entidad bancaria, según competencias esenciales.	75
Gráfico N°43. Colaborador #38 femenino de la entidad bancaria, según competencias esenciales.	76
Gráfico N°44. Colaborador #39 de la entidad bancaria, según competencias esenciales.	76
Gráfico N°45. Colaborador #40 de la entidad bancaria, según competencias esenciales.	77
Gráfico N°46. Colaborador #41 de la entidad bancaria, según competencias esenciales.	77
Gráfico N°47. Colaborador #42 de la entidad bancaria, según competencias esenciales.	78
Gráfico N°48. Colaborador #43 de la entidad bancaria, según competencias esenciales.	79
Gráfico N°49. Colaborador #44 de la entidad bancaria, según competencias esenciales.	79
Gráfico N°50. Colaborador #45 de la entidad bancaria, según competencias esenciales.	80
Gráfico N°51. Colaborador #46 de la entidad bancaria, según competencias esenciales.	81
Gráfico N°52. Colaborador #47 de la entidad bancaria, según competencias esenciales.	81
Gráfico N°53. Colaborador #48 de la entidad bancaria, según competencias esenciales.	82
Gráfico N°54. Colaborador #49 de la entidad bancaria, según competencias esenciales.	82
Gráfico N°55. Colaborador #50 de la entidad bancaria, según competencias esenciales.	83

1. Introducción

La importancia de tener equipos de trabajo de Alto Desempeño obedece a la necesidad de las organizaciones por ser cada vez más competitivas y eficientes. En la actualidad, las organizaciones en el afán por retener a los profesionales que atesoran un alto conocimiento técnico absolutamente clave o desempeñan roles críticos para la organización, toman la decisión de incluirlos en programas donde se busca incrementar su desarrollo, asegurar su permanencia y su compromiso con la organización.

Las personas con alto desempeño dentro de una organización tienen los objetivos claros, conocen los pasos para lograrlos y obtienen resultados positivos que pueden ser sostenidos en el tiempo. Estas personas presentan unos hábitos fácilmente identificables que los diferencian del resto de los colaboradores.

La necesidad actual de proponer un plan de desarrollo de carrera para empleados claves surge de la necesidad de evitar que los empleados con talento se marchen de la organización, la necesidad de desarrollo de las personas que hacen parte de la compañía y la búsqueda de mejora de procesos y cumplimiento de objetivos organizacionales. (Gan & Berbel, 2007, pág. 351).

El presente proyecto de intervención se realiza con la intención de desarrollar las personas de alto desempeño de la entidad Bancaria, con el fin de incluirlas en un plan de desarrollo que permita potencializar sus competencias, establecer una línea

de progreso y aumentar su motivación. Por lo anterior, el objeto de estudio de este proyecto son las personas de la organización con un alto desempeño. Así, el sentido final de este proyecto es aportar información relevante para futuras investigaciones relacionadas con el plan de carrera enfocada a colaboradores de alto desempeño; aunque ha sido un tema abordado por diferentes autores, es importante aterrizarlos a la realidad.

El objetivo principal de este proyecto es poder diseñar un plan de desarrollo profesional enfocado en los colaboradores de alto desempeño de una entidad bancaria en Panamá. Para de esta manera, poder establecer los pasos para crear un plan formal para los colaboradores de la empresa.

Este proyecto de intervención se encuentra estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I, descripción del proyecto de intervención: en esta sección se exponen los antecedentes, planteamiento del problema, justificación e impacto; objetivos generales, específicos y preguntas de investigación.

Capítulo II, aspectos metodológicos: se describen los aspectos metodológicos del estudio como definición del tipo de estudio, diseño de la investigación, definiciones de variables, población y muestra, técnica de recolección de datos, instrumentos, consideraciones éticas, procedimientos seguidos, cronograma de actividades y presupuesto.

Capítulo III, presentación de resultados: en esta parte se presentan los hallazgos del proyecto por medio de cuadros, tablas y gráficas de cada variable.

Capítulo IV, análisis de los resultados: comprende el análisis de los resultados comparados con los aspectos teóricos expuestos en el primer capítulo.

Capítulo V, conclusiones y recomendaciones: se integran los resultados para obtener una impresión final y, con base en eso, se plantean las recomendaciones más adecuadas.

Finalmente, se cuenta con las referencias bibliográficas y los anexos. Se espera que este trabajo sea de su utilidad y se convierta en una guía para próximos investigadores.

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO DE INTERVENCIÓN

A. Antecedentes

a. 1 Antecedentes internacionales

(Cortés y Peña, 2021), realizaron en Bogotá, Colombia, una investigación que se centra en la creación de un plan de formación y desarrollo del talento humano para la Febor Entidad Cooperativa de Colombia. Dentro de los principales objetivos del estudio, estuvieron: identificar las necesidades de capacitación del personal y diseñar un plan de formación que responda a estas necesidades. Se buscó mejorar tanto las competencias técnicas como las habilidades blandas de los empleados, con el fin de crear un equipo de trabajo más competente y motivado. La metodología utilizada por los autores incluyó un análisis diagnóstico de las competencias actuales de los empleados, la identificación de las áreas de mejora y la propuesta de un plan de formación adaptado a las necesidades específicas de la entidad cooperativa. Además, se realizaron entrevistas y encuestas para recolectar datos cualitativos y cuantitativos, lo que permitió obtener una visión integral de las necesidades de formación, siendo un estudio con diseño de investigación cuantitativo descriptivo y teniendo una muestra de 1046 asociados del total de población de 4600 con una participación del 22,7 %; y el instrumento diseñado fue aplicado a una muestra de 21 empleados correspondiente al 48,8 % del total de la población.

Los resultados del estudio evidenciaron una brecha significativa entre las competencias actuales de los empleados y las competencias requeridas para cumplir con los objetivos estratégicos de la organización. A partir de estos hallazgos, se

diseñó un plan de formación que incluye diversos programas y talleres orientados a desarrollar tanto habilidades técnicas como interpersonales.

La investigación concluye que, la implementación de un plan de formación y desarrollo del talento humano es fundamental para el crecimiento sostenible de la Febor Entidad Cooperativa de Colombia. Los autores recomiendan una evaluación continua del plan de formación para asegurar su efectividad y la adaptación a los cambios en el entorno organizacional.

(Palacios, 2020), diseñó un plan de carrera que permitirá que el personal de ETSA en Celaya, Guanajuato - México, desarrolle sus habilidades profesionales. Esta investigación se centra en diseñar un plan de carrera estratégico para una empresa de producción industrial, abordando las necesidades específicas de desarrollo profesional de sus empleados. El objetivo es proporcionar un marco estructurado que facilite la identificación de oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la organización, promoviendo así la satisfacción laboral y el rendimiento del personal.

La investigación es de tipo de descriptivo, buscando detallar cada variable, y de tipo cuantitativo. La población muestra para la investigación son 69 colaboradores de la planta III del Grupo ETSA, el tipo de muestreo que se utilizó fue probabilístico simple; se manejó un nivel de confianza del 95 % y un margen de error del 5 %. Obteniendo como resultado de la investigación la evaluación de las prácticas existentes en la gestión del talento y desarrollo de la carrera dentro de la empresa, así como la identificación de las necesidades y expectativas de los empleados en

términos de crecimiento profesional. Además, de concluir que el desarrollo profesional sí influye en la permanencia de los colaboradores en la empresa.

(Cano, et al., 2019), diseñaron un plan de carrera en la empresa Color Liquido en Medellín, Colombia. Buscando estar alineados con las expectativas de sus colaboradores en cuanto a su desarrollo profesional y personal. El estudio se enfoca en identificar y analizar las funciones ejecutivas superiores necesarias para los cargos operativos en Color Líquido, con el objetivo de desarrollar un plan de carrera que promueva el crecimiento profesional y el alineamiento de los objetivos individuales con los estratégicos de la organización.

La investigación propone un modelo integral que incluye evaluaciones de desempeño, oportunidades de formación y desarrollo, y planes de sucesión en el área operativa. Este modelo está diseñado para crear un entorno laboral que fomente el desarrollo profesional continuo, la competencia y la motivación entre los empleados. Es un estudio instrumental, ya que, hace referencia al desarrollo de nuevos procedimientos o instrumentos.

Dentro de los resultados se evidencian ciertos cargos operativos que pueden ir adquiriendo mayor potencial y enriqueciendo sus conocimientos; además, de generar en los colaboradores una gran motivación, satisfacción por la labor bien realizada, mejorar la calidad de vida y la productividad de la organización. Por lo que se elaboró una ruta de cargos, la cual se evidencia en las movilizaciones de cada cargo. Como conclusión se demostró que es posible implementar el proceso de planes de carrera en empresas pequeñas y en cargos operativos, especialmente en

rutas de tipo horizontal, las cuales, también tienen efectos motivacionales y de satisfacción en los empleados y se espera que por ende mejoren el desempeño y la productividad laboral.

a. 2 Antecedentes nacionales

De acuerdo con (Vargas, 2022), este, diseñó un programa de capacitación continua y actualizada dirigida a los colaboradores del Servicio Policial Motorizado "LINCE" de la Policía Nacional de Panamá, donde buscaba el desarrollo de los colaboradores, a través de capacitaciones para el cumplimiento de las disposiciones constitucionales en materia de educación que recibieron los agentes de policía para el desempeño de sus funciones, así como el cumplimiento de los decretos que la Corte Interamericana de Derechos Humanos ha determinado para el Estado. Vargas (2022), identificó la necesidad de un programa de capacitación diseñado específicamente para este grupo, con el fin de abordar las competencias técnicas y tácticas requeridas para sus funciones. La investigación de Vargas se basa en la premisa de que un programa de capacitación bien estructurado y actualizado no solo mejora las habilidades de los agentes, también, contribuye a la cohesión del equipo y a la reducción de incidentes negativos. La metodología empleada en el diseño del programa incluye un análisis de las necesidades actuales, la incorporación de mejores prácticas internacionales y la evaluación constante para asegurar la relevancia y efectividad del contenido formativo. Esta investigación se enmarca en el diseño de investigación cuantitativa de tipo descriptiva utilizando unidades policiales en el muestreo.

Como resultados, la investigación arrojó que el 87,5 % afirma que serán beneficiosas estas capacitaciones, mientras que el 11,5 % se mantiene intermedio en cuanto a este tema y por último el 1 % está en desacuerdo en lo beneficioso de estas capacitaciones para las unidades.

El estudio de Vargas (2022), concluye que el Servicio Policial Motorizado “Lince” carece de programas de capacitación dirigidos a sus colaboradores, en consecuencia, los procedimientos policiales y el actuar policial lo realizan con base en la experiencia que posee cada uno y no con lo establecido en las normas y leyes de del país. Además, resalta que, las capacitaciones del Servicio Policial Motorizado “Lince” deben ser continuas, con el objetivo primordial de mantener a las unidades en constante desarrollo de sus habilidades y destrezas, las cuales son necesarias para que estén a la vanguardia en temas de seguridad pública en general.

(González, 2021), realizó un trabajo sobre estrategias de capacitación para mejorar el desempeño de enfermeros en formación, de tercer y cuarto año del Centro Regional Universitario de Coclé, Panamá; donde se buscaba que el personal adquiriera y actualizara sus competencias en conocimientos, actitudes y destrezas, con base en los cambios científicos y tecnológicos, no solo como parte de los requisitos del Departamento de Docencia, sino para enriquecimiento personal y profesional.

Esta es una investigación de enfoque mixto, pues se emplazarán conceptos cualitativos y cuantitativos a través de porcentajes para explicar la información recabada. Además, es de tipo descriptivo dado que se van a describir las estrategias

más apropiadas, según la opinión de los encuestados, que son los estudiantes de enfermería y los cuales servirán de base para capacitar a las (los) enfermeras (os) básicas y mejorar su desempeño laboral en la atención de gestantes en el área de prelabor. Dada la población se utilizó una muestra probabilística de los estudiantes de III y IV año que aprobaron la materia de Atención Integral de la Mujer, área de alto riesgo obstétrico y que recibieron capacitación virtual sobre las complicaciones del embarazo en pacientes que necesitaron inducción de la labor en la sala de prelabor.

Como resultado de la investigación, quedó demostrado que, para los estudiantes de enfermería, la formación y las estrategias de capacitación son necesarias para mejorar el desempeño laboral, por lo tanto, se acepta la hipótesis de investigación, H1. Dando como conclusión que, la capacitación en enfermería ayuda a mejorar la productividad y facilita el desarrollo de habilidades y destrezas; para así proporcionar cuidados seguros y de calidad para los pacientes. El 100 % de los estudiantes encuestados consideran que las capacitaciones son necesarias para mejorar el desempeño laboral de los enfermeros asignados al área de prelabor. Además, es necesario realizar estrategias de capacitación para mantener al personal actualizado en el manejo de pacientes con inducción al trabajo de parto, de modo que puedan adquirir las destrezas y habilidades necesarias para asistir un parto.

(Bethancourt, et al., 2020), realizaron una creación del centro de formación y capacitación de la Autoridad Nacional de Aduana (ANA) en la Ciudad de Panamá, donde se ofrece una formación y capacitación orientada hacia la calidad del

desempeño laboral en cada puesto de trabajo, considerando los perfiles de competencias que están en desarrollo y en los que se aspira a ser formados para mejorar o prepararse para otros niveles o cargos.

El objetivo fundamental de este trabajo es proponer un centro de formación y capacitación laboral (CEFCAP) que atienda las necesidades de la Autoridad Nacional de Aduana (ANA), en virtud de los cambios y transformaciones que han venido ocurriendo en los últimos años. Se describe la importancia que es para la Autoridad Nacional de Aduanas, contar con el Centro de Formación y Capacitación Aduanero de Panamá, para actualizar al talento humano en los conocimientos y habilidades. De acuerdo con los objetivos de la investigación se califica como de tipo descriptiva y proyectiva. Se elaboró una encuesta que se aplicó mediante un cuestionario al personal que labora en la Autoridad Nacional de Aduanas, con preguntas cerradas que incluyeron aspectos relacionados con el tema en cuestión. Una vez obtenidas las respuestas, a través de los instrumentos, se procedió a tabular y generar los gráficos, que brindaron la información recopilada. La investigación se enmarca de tipo descriptiva y la muestra se clasifica en probabilística y no probabilística, participando 312 personas.

Como resultados se obtuvo que, la mayoría de los encuestados 97.3 %, tienen la certeza de que la formación y capacitación es la respuesta que se requiere para mejorar el rendimiento de la Autoridad Nacional de Aduanas (ANA) y esto se puede reafirmarse, ya que, un 98.5 % (alto porcentaje) indica que le gustaría recibir formación o capacitación más veces al año. La formación y capacitación la logran

incrementar el desempeño en las actividades que realizan los colaboradores, ya que, se refuerzan los conocimientos teóricos y prácticos, por lo tanto, son herramientas clave para el éxito; otorgan información técnica, herramientas y aprendizaje que permiten complementar los conocimientos, habilidades y formación que ayudan a un óptimo desempeño. Al final, la investigación concluyo que, el 95 % de los encuestados están ávidos por recibir formación o capacitación, lo que demuestra la necesidad de una formación sistematizada y priorizada, partiendo de la categorización de los trabajos que realiza la Autoridad Nacional de Aduana.

B. Planteamiento del problema

Actualmente, la entidad bancaria ha presentado resultados bajos en el factor de crecimiento y desarrollo durante los últimos dos años. En 2022, obtuvo un 65 % en este factor, mientras que en 2023 disminuyó al 52 %. Esta encuesta, elaborada anualmente por el Departamento de Tecnología mediante una herramienta propia de la empresa, evalúa factores como beneficios, compensación, liderazgo y compromiso, entre otros. Los resultados detallados de la misma son confidenciales.

La empresa hizo un análisis de estos resultados, llegando a la conclusión de que carecen de programas de desarrollo para los colaboradores, planteándose iniciar con un programa para empleados de alto desempeño y así evitar la rotación y pérdida de talento clave.

b. 1 Justificación e impacto

Actualmente, en las organizaciones se debe velar por el talento disponible con que se cuenta dentro de cada área. Creando programas orientados a los colaboradores de alto desempeño se busca lograr un desarrollo profesional de estos, con base en la cultura organizacional de la empresa.

Si la organización invierte en sus colaboradores, está asegurada la lealtad de estos. Además, los resultados superarán las expectativas creadas logrando superar la relación costo–beneficio, algo a lo que los altos potenciales sabrán corresponder en beneficio de todos los que componen la organización.

Invertir en un plan de desarrollo de los empleados puede aportar importantes beneficios para ambos:

- El empresario, ya que, se traduce en mayores beneficios y en la reducción de la facturación, mayor competitividad, aumento de la productividad, y desarrollo del talento humano de la organización.
- Para el colaborador, responde a su necesidad de aprendizaje y crecimiento profesional; desarrolla nuevas competencias y mejora su productividad dentro de la organización.

En el dinámico entorno del sector bancario panameño, la identificación y desarrollo de colaboradores de alto desempeño se ha vuelto una prioridad estratégica bancaria y han implementado programas de formación y liderazgo, para fortalecer las competencias de su personal. Sin embargo, la falta de planes

de desarrollo profesional personalizados puede limitar el potencial de estos colaboradores de alto desempeño.

La motivación laboral es un factor clave que impulsa el desempeño en cualquier ámbito. Según Dewey (2019), la motivación se refiere al conjunto de fuerzas internas y externas que dirigen y mantienen el comportamiento orientado hacia el logro de metas y objetivos. En el contexto bancario, la ausencia de estrategias motivacionales adecuadas puede afectar negativamente la productividad y satisfacción de los empleados.

Además, la falta de programas de desarrollo profesional enfocados en colaboradores de alto desempeño puede resultar en una pérdida de talento valioso para las instituciones financieras. Como señala Arnau (2017), la motivación intrínseca, que proviene del interés y la satisfacción personal en el trabajo, es esencial para el crecimiento profesional. Por lo tanto, es imperativo diseñar planes de desarrollo que consideren tanto las necesidades individuales como los objetivos organizacionales.

b. 2 Objetivos

b. 2.1 Objetivo general:

Diseñar una propuesta para un plan de desarrollo profesional dirigido a colaboradores de alto desempeño de una entidad bancaria.

b. 2.2 Objetivos específicos:

- Diagnosticar las necesidades de desarrollo profesional de los colaboradores de alto desempeño, a través del análisis de competencias.
- Analizar las competencias estratégicas que requiere la entidad bancaria para potenciar el liderazgo y la proyección de sus talentos de alto desempeño.
- Establecer los componentes y actividades claves que deben incluirse en el plan de desarrollo profesional, que aseguren su viabilidad y sostenibilidad en el contexto bancario panameño.
- Planificar la implementación del programa, definiendo responsables y fases de ejecución.

b. 3 Preguntas de investigación

- ¿Cuáles son las principales necesidades de desarrollo profesional que presentan los colaboradores de alto desempeño según su perfil de competencias?
- ¿Qué competencias estratégicas demanda la entidad bancaria para fortalecer el liderazgo y la proyección de sus colaboradores de alto desempeño?
- ¿Qué componentes y actividades deben incluirse en el plan de desarrollo profesional para abordar las necesidades específicas de los colaboradores de alto desempeño?
- ¿Cómo debe estructurarse la planificación del programa de desarrollo profesional para garantizar su ejecución efectiva en la entidad bancaria?

CAPÍTULO II: ASPECTOS METODOLÓGICOS

A. Definición del tipo de estudio

Este es un estudio descriptivo que tiene como finalidad especificar las propiedades, características y rasgos importantes de los planes de desarrollo profesional y colaboradores de alto desempeño.

Enfoque: Cualitativo

B. Diseño de la investigación

La investigación se enmarca en el diseño de investigación no experimental–transversal que tiene como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiestan una o más variables.

C. Definiciones de variables

c. 1 Definición conceptual

Plan de desarrollo: (Armstrong, 2022), define el plan de desarrollo como: "Una hoja de ruta estratégica que guía a los empleados en su crecimiento profesional, alineando sus aspiraciones con los objetivos organizacionales".

Alto desempeño: (Alles, 2023), define el alto desempeño como: "La agilidad para adaptarse y aprender continuamente en un entorno laboral, dinámico y cada vez más digitalizado, manteniendo un alto nivel de compromiso y motivación".

c. 2 Definición operacional

Plan de desarrollo: documento que describe las habilidades, conocimientos, objetivos y acciones que se deben implementar para mejorar las competencias, habilidades y conocimientos de los colaboradores de alto desempeño dentro de una entidad bancaria, con el objetivo de optimizar su rendimiento, satisfacción laboral y retención en la organización.

Alto desempeño: nivel de rendimiento individual o colectivo en la organización, que cumple con los objetivos, obteniendo los mejores resultados, según lo esperado. La organización bancaria, lo mide con un puntaje de 3.00-4.00, según la escala definida en el instrumento de evaluación, donde se define como: “Superan constantemente sus objetivos, abordan proyectos difíciles y son excelentes en su trabajo”.

D. Población y muestra

d. 1 Unidad de análisis

La unidad de análisis la constituyen los colaboradores de alto desempeño de la entidad bancaria de género femenino y masculino de las diferentes áreas del banco.

d. 2 Delimitación de la población

La población para el estudio, está comprendida por los colaboradores de alto desempeño de género masculino y femenino, cuya edad está entre los 18 y 50 años de la empresa bancaria, haciendo un total aproximado de 50 colaboradores.

d. 3 Selección de la muestra

La muestra es no probabilista de sujetos voluntarios, será seleccionada por muestreo, por conveniencia, contando como mínimo con 50 participantes.

d. 5 Criterios de inclusión y exclusión de la muestra

Criterios de inclusión:

- Colaboradores de la entidad bancaria con edades entre 18 a 50 años.
- Colaboradores de la entidad bancaria con un alto desempeño, mayor o igual a 3.00.

Criterios de exclusión a solicitud de la entidad:

- Colaboradores de la entidad bancaria con edades mayores o iguales a 51 años.
- Colaboradores de la entidad bancaria con un desempeño menor a 3.00.

d. 6 Instrumentación:

Indicador	Ítems	Valor final
Evaluación del desempeño – Módulo en el	Consta de 4 segmentos: metas estratégicas, metas	Puntaje por cada segmento:

sistema de RRHH (Implementación por parte de TI de la empresa).	corporativas, control interno y competencias.	55 % sumatorio de las metas al 100 % de evaluación de cada meta por el % del segmento. 25 % sumatorio de las metas al 100 % de evaluación de cada meta por el % del segmento. 15 % sumatorio de las metas al 100 % de evaluación de cada meta por el % del segmento. 5 % sumatorio de las metas al 100 % de evaluación de cada meta por el % del segmento. Nota final, sumatorio de los 4 segmentos.
Realización de THT <i>Test</i> DISC	Consta de 30 preguntas.	Gráfica de personas, donde se representa de manera visual el perfil natural vs. el adaptado de las personas. También saber qué buscan y cómo interactuar con ellas de manera más asertiva. Basado en el método de los colores.

Realización de THT <i>Test</i> de competencias.	Consta de 15 preguntas.	El Test de competencias THT, evalúa diferentes competencias necesarias en la organización, a través de la combinación de 3 indicadores comportamentales pertenecientes a las dimensiones del ser, el saber y el hacer.
--	-------------------------	--

E. Técnica de recolección de datos

Los instrumentos para el estudio estarán digitalizados y contarán con un resultado para cada pregunta, a la vez que, se darán los resultados con gráficas, análisis del contexto, categorías y reflexiones con notas al margen de cada gráfica.

e. 1 Instrumentos

e. 1.1 Evaluación de desempeño – Sistema de RRHH

Herramienta de evaluación de desempeño manejada a través del sistema de RRHH, implementada por la organización, de acuerdo con sus necesidades y manejada por el equipo de TI de la empresa, donde se busca evaluar al personal de acuerdo con los objetivos planteados para cada área. Dado que esta herramienta es propia de la organización, el nombre y detalle de esta es confidencial.

En esta herramienta se:

- ✓ Establecen objetivos medibles y procesos claros para lograrlos.
- ✓ Alinean los objetivos de la organización con los indicadores clave de desempeño del individuo.

La herramienta consta de 4 segmentos:

1. Metas corporativas: son metas alineadas a la orientación estratégica de la organización.
2. Metas estratégicas: son las metas propias de cada colaborador de acuerdo con sus funciones y área a la que pertenece.
3. Metas de control interno: son metas relacionadas a las áreas de Riesgo, Cumplimiento y Auditoría Interna.
4. Factores de desempeño: son 10 factores enfocados en las competencias que debe tener y demostrar cada colaborador.

Se tiene establecida la siguiente escala de medición:

Dentro de la empresa se tiene establecida una escala de basada en puntajes de 0 a 4.

Escala	Descripción	Rango
4	El colaborador supera consistentemente los estándares exigidos por el puesto, sus contribuciones son de gran valor.	3.50 – 4.00
3	El colaborador supera con alguna frecuencia lo que el cargo exige.	2.50 – 3.49
2	El colaborador hace su trabajo. Su desempeño es el esperado.	2.00 – 2.49
1	El colaborador no obtuvo los resultados esperados.	0.00 – 1.99
0		

e. 1.2 Fases del proceso:

Dentro de la evaluación de desempeño se maneja el siguiente proceso:

Fase 1- Establecimiento de los objetivos de la organización:

- Ingresan metas en el sistema
- Revisan con el supervisor

Fase 2 - Seguimiento de las metas de cada colaborador a nivel de toda la organización:

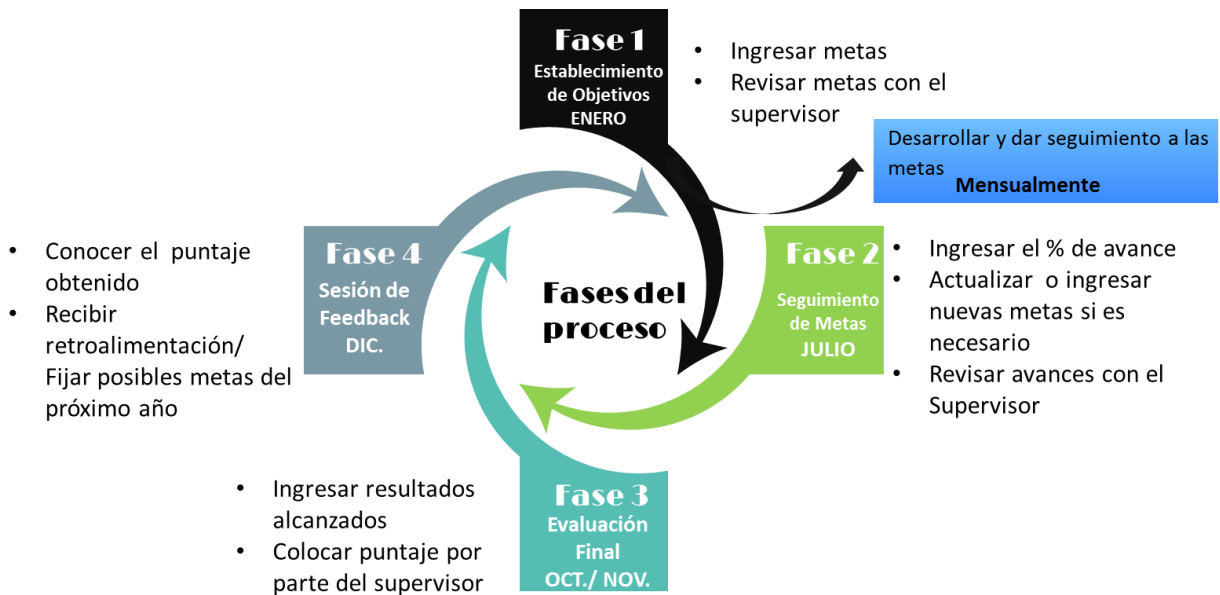
- Ingresan el % de avance de las metas.
- Actualizan o ingresan nuevas metas si es necesario.
- Se revisan los avances con el supervisor.

Fase 3 - Evaluación de las metas de cada colaborador a nivel de toda la organización:

- Los colaboradores ingresan los resultados alcanzados de cada meta.
- Los supervisores colocan los puntajes de cada meta.

Fase 4- Sesión de *feedback* a nivel de toda la organización:

- El colaborador conoce el puntaje final obtenido.
- Se da la sesión de retroalimentación entre el colaborador y el supervisor.
- Se fijan posibles metas del próximo año.



Confiabilidad y validez

Se trata de un *software* empresarial de carácter propietario, cuya documentación técnica y validaciones internas no son de acceso público ni forman parte de investigaciones científicas revisadas por pares.

No obstante, el presente estudio se fundamenta en la evidencia interna de la entidad bancaria y en el marco metodológico de la gestión del talento humano, que reconoce la importancia de la validez de contenido, criterio y constructo, así como la confiabilidad en los instrumentos de evaluación de desempeño (Chiavenato, 2021; Robbins & Judge, 2020). En este sentido, el análisis teórico realizado permite considerar que el módulo de evaluación de desempeño de Infosweb cuenta con una base conceptual coherente con los estándares de medición objetiva y estandarizada del rendimiento laboral, aun cuando no existan validaciones psicométricas publicadas a nivel internacional.

e. 2 THT Test:

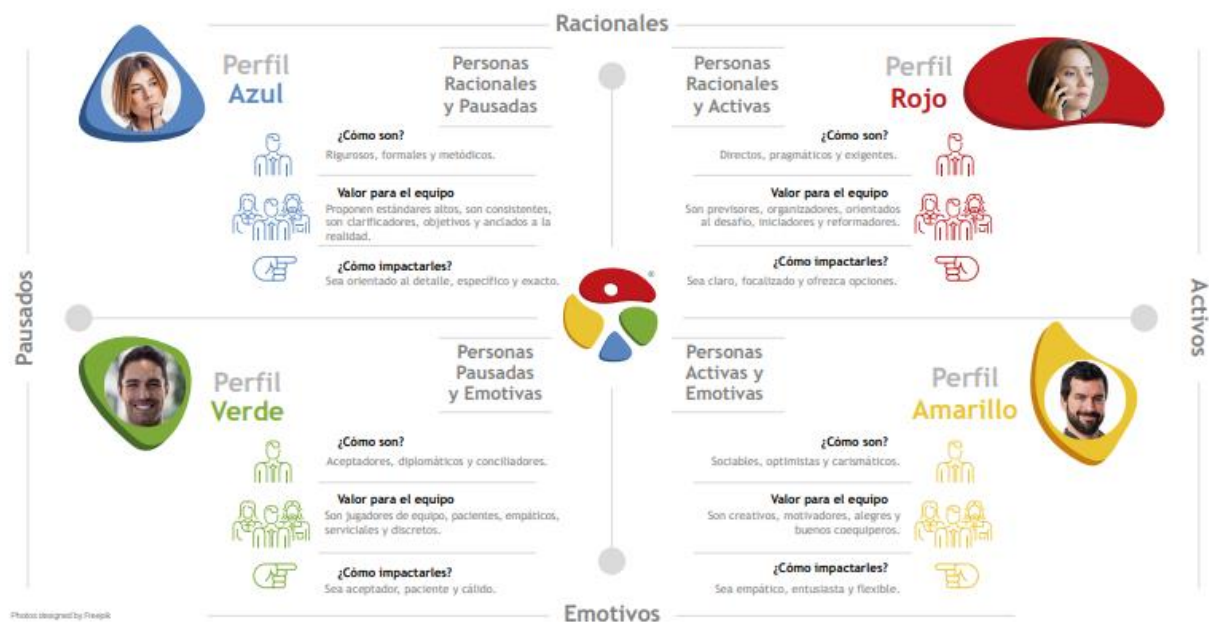
Prueba psicométrica basada en la teoría de los cuatro temperamentos de Hipócrates y en los conceptos de William Moulton Marston de la Universidad de Harvard, la cual sirve para hacer selección, desarrollo y alineación del Talento Humano en las organizaciones.

La prueba de THT utiliza la metodología del lenguaje de los colores para entender a la gente, utilizando la metodología del DISC se pueden clasificar personas,

puestos, equipos y organizaciones en cuatro perfiles básicos de acuerdo con los diferentes niveles de emotividad y actividad de las personas así:

De acuerdo con esta clasificación se puede no solo identificar el perfil de la persona, sino también, saber qué buscan y cómo interactuar con ellas de manera más asertiva.

Ejemplo de perfil conductual:

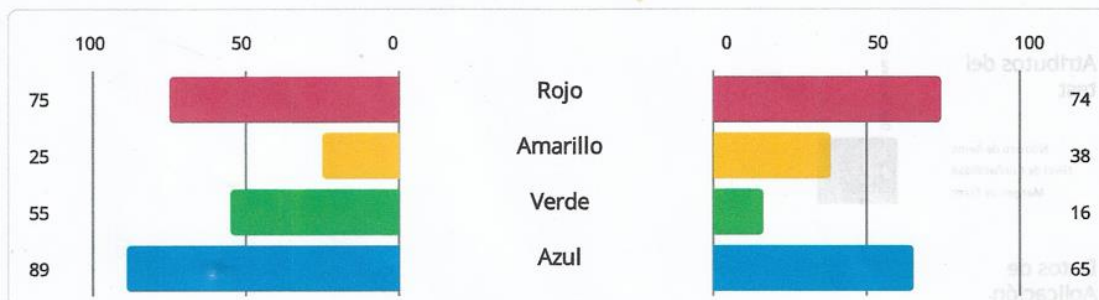


Perfil Natural

Es una persona argumentativa, mesurada, rigurosa y cautelosa, que busca tener resultados, lo conocido y la excelencia.

Perfil Adaptado

Se adapta siendo una persona resoluta, rígida, razonable y veloz, que busca responder con argumentos y hacer las cosas de forma ordenada.



e. 2.1 Ficha técnica

Nombre original: THT The Talent System

Nombre de la adaptación: THT The Talent System

Autor/es: THT The Talent System

Administración: aplicación individual

Duración: 15-20 minutos

Población objetivo: personas de 18 años en adelante

Área de contenido: conducta y personalidad

Área de aplicación: trabajo y organizaciones. Recursos Humanos (RRHH)

Objetivo de evaluación: patrones de conducta habituales ligados a la personalidad según el modelo teórico de William M. Marston

Materiales: ordenador con conexión estable a internet

e. 2.2 Consideraciones técnicas

THT The Talent System, es un conjunto de pruebas psicométricas diseñadas para medir y evaluar diversas características de personalidad, competencias y comportamientos que son relevantes para el desempeño laboral y el éxito profesional. Estas pruebas son utilizadas principalmente en contextos organizacionales para la selección, desarrollo y gestión de talento.

Se basan en el método de los colores que es un sistema basado en la teoría de los cuatro temperamentos de Hipócrates y en las investigaciones de William Moulton Marston, de la Universidad de Harvard en 1928, para entender a la gente; el cual permite hacer selección, desarrollo y alineación del capital humano en su organización.

A continuación, se presenta una visión general de los componentes y el propósito de THT:

Componentes del THT

- Evaluación de personalidad: mide rasgos de personalidad que pueden influir en el comportamiento y desempeño en el trabajo, como la extraversión, la apertura a la experiencia, la estabilidad emocional, la meticulosidad y la amabilidad.
- Evaluación de competencias: evalúa habilidades específicas y competencias profesionales necesarias para desempeñar ciertos roles dentro de una organización, como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, la resolución de problemas y la comunicación efectiva.
- Evaluación de motivaciones: identifica las motivaciones intrínsecas y extrínsecas de los empleados, ayudando a entender qué factores impulsan su desempeño y satisfacción laboral.
- Evaluación de comportamientos: analiza comportamientos específicos en el contexto laboral, como la capacidad para trabajar en equipo, la adaptabilidad al cambio, la proactividad y la orientación a resultados.

Propósito del THT

- Selección de personal: ayuda a identificar a los candidatos que poseen las características y competencias adecuadas para un puesto específico, aumentando la probabilidad de un buen ajuste cultural y de rol.
- Desarrollo de talento: proporciona información valiosa para el diseño de planes de desarrollo personalizados, permitiendo a los empleados trabajar en áreas de mejora y maximizar su potencial.
- Gestión del desempeño: facilita la evaluación del desempeño de los empleados y la identificación de áreas clave para el desarrollo y la formación continua.
- Retención de empleados: al entender mejor las motivaciones y necesidades de los empleados, las organizaciones pueden implementar estrategias efectivas para mejorar la satisfacción laboral y reducir la rotación de personal.

Beneficios del THT

- Mejora de la precisión en la selección: al utilizar herramientas psicométricas validadas, las organizaciones pueden tomar decisiones de contratación más informadas y reducir el riesgo de incompatibilidad.
- Desarrollo personalizado: la información obtenida de las pruebas THT permite diseñar programas de desarrollo que aborden las necesidades individuales de los empleados.
- Alineación estratégica: ayuda a asegurar que los empleados posean las competencias necesarias para apoyar los objetivos estratégicos de la organización.

- Mejora del desempeño organizacional: al identificar y desarrollar el talento de alto potencial, las organizaciones pueden mejorar su desempeño global y mantener una ventaja competitiva.

e. 2.3 Confiabilidad y Validez

Confiabilidad:

La confiabilidad de cada perfil es hallada a través del grado de consistencia interna calculado a través del coeficiente Alfa de Cronbach, el cual asegura la homogeneidad de los ítems dentro del perfil. Entre -2 y 2 siendo el eje de normas el más preciso cuando el nivel de dicho rasgo es alto.

Baremos

A fin de establecer nuevos baremos para el Molton DISC, se tomó una muestra de 114 968 datos que se describen a continuación, no se ha tenido en cuenta el nivel educativo, ya que, en la validación se encontró que no existen diferencias significativas en el comportamiento de los perfiles de acuerdo con esta variable. La Tabla 9, presenta la distribución de las variables sociodemográficas del grupo normativo que sirve de referencia para la baremación.

Validez:

A continuación, se presenta la distribución de la población que permitió el estudio de validación tanto de los ítems como de la prueba en general, de acuerdo con las

variables sociodemográficas: nacionalidad, género y escolaridad de los usuarios de la prueba.

Tabla 1. Distribución de la población según la nacionalidad

	Variable	Frecuencia	Porcentaje
Genero	Masculino	7137	48,2
	Femenino	7669	51,8
	No reporta	155	1,0
Edad	Menor de 20 años	809	5,5
	21 a 30 años	7874	53,2
	31 a 40 años	4493	30,3
	41 a 50 años	1215	8,2
	Mayor de 51 años	260	1,8
Nivel Educativo	Primaria	35	,2
	Secundaria	2792	18,9
	Universitario	8904	60,1
	Posgrado	3075	20,8

País	Argentina	8	,1
	Bolivia	48	,3
	Brasil	3	,0
	Chile	34	,2
	Colombia	12224	82,6
	Costa Rica	20	,1
	Cuba	3	,0
	Ecuador	397	2,7
	El Salvador	993	6,7
	España	11	,1
	Estados Unidos	12	,1
	Guatemala	24	,2
	Honduras	7	,0
	México	52	,4
	Nicaragua	38	,3
	Panamá	459	3,1
	Perú	329	2,2
	República Dominicana	13	,1
	Uruguay	5	,0
	Venezuela	126	,9
Total		14806	100,0

Los 14 806 datos que se presentaron en la tabla anterior se distribuyeron en porcentajes similares para hombres y mujeres, con un mayor porcentaje de universitarios de 21 a 30 años, en su mayoría, y aunque el mayor porcentaje de la nacionalidad se encuentra en usuarios originarios de Colombia, existen otros países como El Salvador, Panamá, Perú y Ecuador que tuvieron importantes representaciones en la muestra del estudio.

Correlación entre las variables estudiadas por la prueba

Los 14 806 datos que se presentaron en la tabla anterior se distribuyeron en porcentajes similares para hombres y mujeres, con un mayor porcentaje de universitarios, de 21 a 30 años, en su mayoría, y aunque el mayor porcentaje de la nacionalidad se encuentra en usuarios originarios de Colombia, existen otros países

como El Salvador, Panamá, Perú y Ecuador que tuvieron importantes representaciones en la muestra del estudio. Esta correlación se realiza con el fin de encontrar la posible relación existente entre cada uno rasgos medidos. Para estas correlaciones se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson, el cual es un índice que mide el grado de covariación entre distintas variables relacionadas linealmente, para lo cual se asume una distribución normal en las variables a correlacionar, que, para el caso se buscará encontrar el nivel de relación entre los perfiles, a partir de las puntuaciones directas obtenidas en cada uno.

Con un 99 % de confianza se evidencia la existencia de diferencia significativa entre Colombia y Ecuador en D adaptado y en los demás perfiles no hay diferencia significativa. Con el Salvador se encuentran diferencias significativas solo en S y C natural, D y C adaptado. Tanto en Perú como en Panamá, se encuentran diferencias en 6 de los 8 perfiles. Venezuela, por el contrario, presenta comportamientos similares a Colombia, ya que, solo evidencia diferencias en el perfil I natural y adaptado.

F. Modelo estadístico de análisis de los resultados

Será a través de Microsoft Excel, mediante análisis de gráficas y cuadros donde se puedan evidenciar los resultados de la evaluación de desempeño y cuestionarios aplicados.

G. Consideraciones éticas

Se firmará un documento de confidencialidad, en el cual se determinará que la manipulación de los datos obtenidos no puede ser difundida, ni proporcionada a terceros. Agregando que, se establece que el nombre del banco permanecerá de forma anónima, así como, la información de cada participante. Adicional, se presentará un documento de consentimiento informado, en donde se le explica a cada colaborador el objetivo del programa, tiempo de cada prueba y la confidencialidad de sus datos.

H. Procedimiento

1. Se solicitará autorización a la entidad bancaria para el proyecto y para acceder a la información requerida, de los colaboradores, es decir puntación de la evaluación de desempeño y prueba psicométrica.
2. Se obtendrá el listado de la evaluación de desempeño alcanzada por los colaboradores en los últimos dos años.
4. Se identificará a los colaboradores con alto desempeño en los dos últimos años.
5. Una vez se obtenga el listado de colaboradores de alto desempeño, se reunirán con los supervisores y colaboradores para comentarles del programa y entregarles el consentimiento informado.
6. Luego, se procederá a aplicar el THT a cada uno de los colaboradores.
6. Se elaborará el marco teórico y conceptual.

7. Después de obtener los resultados del THT se presentarán los resultados gráficamente para su análisis y discusión.

8. Se preparará el informe final.

9. Se sustentará el proyecto final.

I. Área organizacional de interés

La intervención se estará realizando en todas las áreas de la organización.

J. Cronograma de actividades

Propuesta para ejecutar en 3 meses

Actividades	AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE			
	1ERA. SEMANA	2DA. SEMANA	3ERA. SEMANA	4TA. SEMANA	1ERA. SEMANA	2DA. SEMANA	3ERA. SEMANA	4ETA. SEMANA	1ERA. SEMANA	2DA. SEMANA	3ERA. SEMANA	4TA. SEMANA
Reunión con RRHH de la empresa para identificación de las necesidades específicas del programa												
Identificación de Colaboradores de alto desempeño a través de la evaluación de desempeño												
Reunión informativa virtual con Supervisores de cada colaborador												
Reunión informativa virtual con colaboradores identificados												
Aplicación de Pruebas												
Revisión de resultados de pruebas												
Validación de colaboradores para participar del programa												
Creación de Pasos del Programa												
Diseño del programa completo												
Presentación a RRHH de la propuesta del programa de desarrollo para colaboradores de alto desempeño												

K. Presupuesto

50 colaboradores participantes

Gastos/Materiales	Costos por hora	Total
Reuniones con la empresa para levantamiento de necesidades (1hora)	B/. 60.00	B/. 60.00
Identificación de Colaboradores de alto desempeño a traves de la evaluación de desempeño	B/. 1.00	B/. 50.00
Reunión con Supervisores de cada colaborador (1hora)	B/. 50.00	B/. 20.00
Reunión con colaboradores identificados (1hora)	B/. 50.00	B/. 20.00
Aplicación de Pruebas	B/. 5.00	B/. 250.00
Revisión de resultados de pruebas	B/. 5.00	B/. 250.00
Validación de colaboradores para participar del programa	B/. 1.00	B/. 50.00
Creación de Pasos del Programa	B/. 5.00	B/. 250.00
Diseño del programa completo	B/. 5.00	B/. 250.00
Materiales		
Laptop (por hora)	B/. 1.00	B/. 100.00
Hojas blancas	B/. 10.00	B/. 10.00
Reunión de devolución del Proyecto (2 horas)	B/. 60.00	B/. 120.00
Coffe		
Galletas	B/. 3.00	B/. 3.00
Café	B/. 12.00	B/. 3.00
Gastos imprevistos	B/. 100.00	B/. 100.00
Total	B/. 368.00	B/. 1,536.00

CAPÍTULO III: PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

Después de haber señalado la metodología que se siguió en el levantamiento del diseño de la propuesta del plan de desarrollo para colaboradores de alto desempeño, se detallan a continuación, los resultados de la aplicación del instrumento (THT DISC y competencias) para validar a los participantes.

Es importante mencionar que, luego de un análisis la empresa determina y define las siguientes competencias como esenciales para fortalecer el liderazgo y la proyección de sus colaboradores de alto desempeño:

- **Dirección y desarrollo de personal:** capacidad de guiar, motivar y gestionar eficazmente a sus equipos, promoviendo el crecimiento profesional, el aprendizaje continuo y el alineamiento de los talentos con los objetivos estratégicos de la organización.
- **Visión estratégica:** capacidad para analizar el entorno interno y externo de la organización, proyectar escenarios futuros, identificar oportunidades y amenazas, y tomar decisiones alineadas con los objetivos de largo plazo, asegurando la competitividad y la sostenibilidad del negocio.
- **Negociación:** capacidad para alcanzar acuerdos mutuamente beneficiosos, gestionar diferencias de manera efectiva y generar soluciones que consideren los intereses propios y los de la organización, sin comprometer relaciones clave.

A. Características generales de la muestra

Los siguientes cuadros y gráficos contienen criterios para escoger la muestra y las respuestas obtenidas a cada pregunta en la prueba de THT DISC y de competencias, sus frecuencias y porcentajes que representan a la muestra.

a. 1 Criterios específicos de desempeño para identificar a los colaboradores de alto desempeño

El siguiente cuadro muestra el listado de 50 colaboradores dado por la empresa para aplicarles el criterio de evaluación de desempeño mayor a 3.00 en los últimos 2 años y en edades 18 años a 50 años, sujetos voluntarios.

Cuadro N.º 1. Listado de colaboradores de la entidad bancaria, según criterios de participación

COLABORADOR	EVA AÑO 1	EVA AÑO 2	EDAD	PARTICIPACIÓN VOLUNTARIA
1	3.75	3.57	40	Sí
2	3.67	3.53	35	Sí
3	3.6	3.5	44	Sí
4	3.56	3.49	30	Sí
5	3.55	3.48	46	Sí
6	3.53	3.47	50	Sí
7	3.53	3.45	47	Sí
8	3.46	3.45	32	Sí
9	3.45	3.45	37	Sí
10	3.44	3.44	39	Sí
11	3.43	3.43	40	Sí
12	3.42	3.42	31	Sí
13	3.42	3.35	45	Sí
14	3.41	3.32	42	Sí
15	3.4	3.31	44	Sí
16	3.39	3.31	46	Sí

17	3.38	3.3	32	Sí
18	3.38	3.3	50	Sí
19	3.37	3.29	41	Sí
20	3.35	3.27	35	Sí
21	3.33	3.26	34	Sí
22	3.32	3.26	38	Sí
23	3.3	3.25	30	Sí
24	3.29	3.23	41	Sí
25	3.26	3.22	43	Sí
26	3.26	3.21	46	Sí
27	3.25	3.21	35	Sí
28	3.23	3.21	37	Sí
29	3.23	3.19	50	Sí
30	3.22	3.17	47	Sí
31	3.21	3.15	33	Sí
32	3.2	3.13	49	Sí
33	3.2	3.12	37	Sí
34	3.18	3.12	47	Sí
COLABORADOR	EVA AÑO 1	EVA AÑO 2	EDAD	PARTICIPACIÓON VOLUNTARIA
35	3.17	3.12	31	Sí
36	3.16	3.11	43	Sí
37	3.15	3.11	32	Sí
38	3.15	3.1	36	Sí
39	3.15	3.1	46	Sí
40	3.14	3.1	44	Sí
41	3.14	3.09	45	Sí
42	3.13	3.08	33	Sí
43	3.12	3.08	30	Sí
44	3.1	3.08	39	Sí
45	3.07	3.06	34	Sí
46	3.05	3.05	31	Sí
47	3.03	3.04	49	Sí
48	3.02	3.03	50	Sí
49	3.01	3.01	36	Sí
50	3	3	48	Sí

Fuente: sistema de evaluación de desempeño de la empresa

Cuadro N.º 2. Colaboradores de la entidad bancaria, excluidos por criterio de evaluación o edad

COLABORADOR	EVA AÑO 1	EVA AÑO 2	EDAD	SE ELIMINA POR CRITERIO
1	3	2.5	53	EDAD
2	3.5	2.8	36	EVALUACIÓN
3	3	2.6	40	EVALUACIÓN
4	2	2	25	EVALUACIÓN
5	3.2	2.7	39	EVALUACIÓN
6	3.4	3.3	52	EDAD
7	2.23	2.19	28	EVALUACIÓN
8	3.7	2.8	35	EVALUACIÓN
9	3.4	3.2	53	EDAD
10	3	2.7	31	EVALUACIÓN

Fuente: sistema de evaluación de desempeño de la empresa

Cuadro N.º 3. Colaboradores de la entidad bancaria, según rango de edad

	EDAD			
	30 - 39		40 - 50	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Total				
50	24	48	26	52

Fuente: sistema de RRHH de la empresa

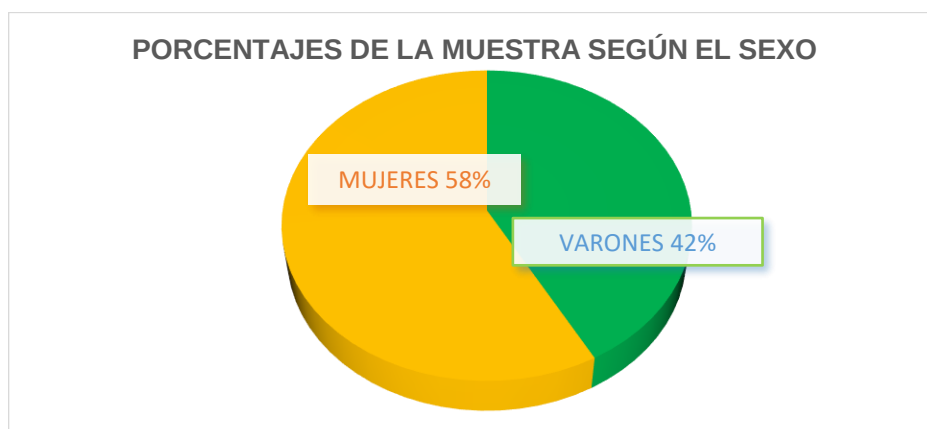
Cuadro N.º 4. Colaboradores de la entidad bancaria, según el sexo

	SEXO			
	MUJERES		VARONES	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Total				
50	29	58	21	42

Fuente: sistema de RRHH de la empresa

Se inicia este apartado presentando las características de la muestra, comprendida por un 42 % de varones y un 58 % de mujeres. En los datos presentados se observa que más de la mitad de la muestra está conformada por mujeres.

Gráfico N °1: Colaboradores de entidad bancaria, según el sexo

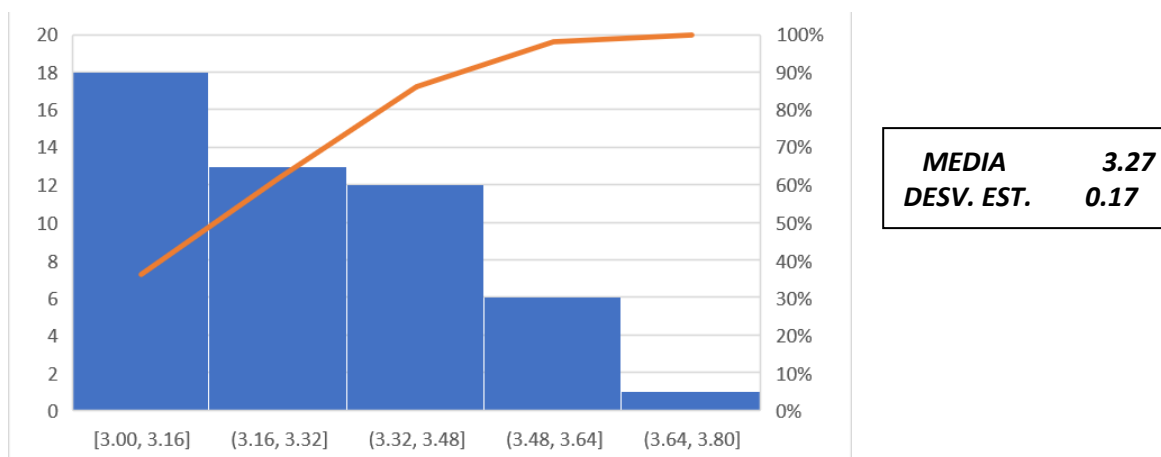


Fuente: sistema de RRHH de la empresa

La composición de la población por sexo, indica que más del 50 % (la mitad) de esta, está compuesta por mujeres.

B. Tendencias comunes que se observan en los resultados de las evaluaciones de desempeño

Gráfico N.º 2 - Histograma de frecuencia



Fuente: herramienta de evaluación de desempeño de la entidad bancaria

Interpretación:

La media de la evaluación de desempeño de los colaboradores de la entidad bancaria es de 3.27. Sin embargo, el cálculo de la distribución normal indica que el 38 % de los colaboradores tiene concentrado su puntaje entre 3.00 y 3.16 puntos.

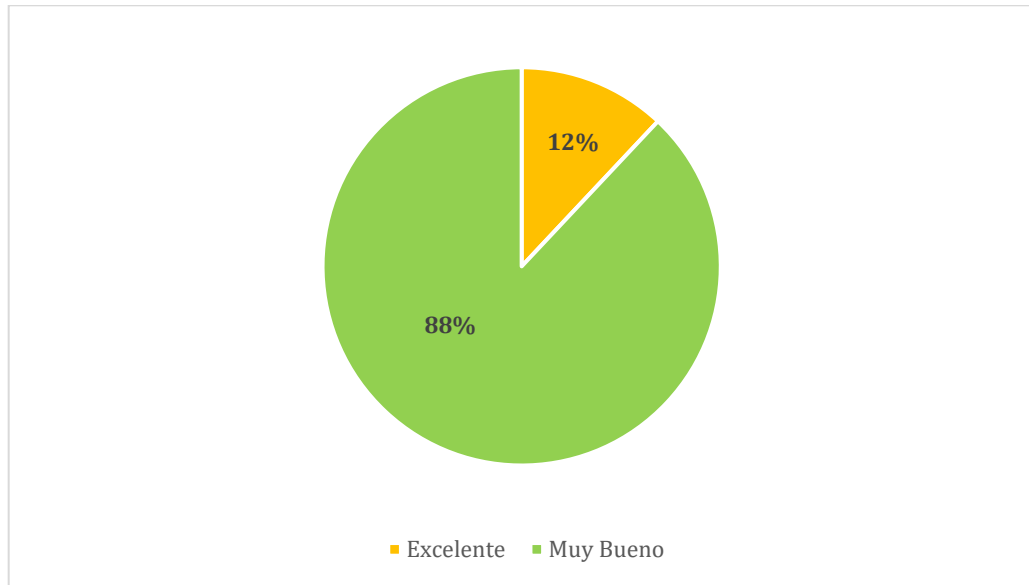
Cuadro N.º 5 - Análisis de la variable de evaluación del desempeño según el promedio general de estudio

Promedio de puntajes de evaluación de desempeño	Mujeres		Varones	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	4	8 %	2	4 %
Muy buena	25	50 %	19	38 %

Fuente: herramienta de evaluación de desempeño de la entidad bancaria

El 50 % de colaboradores de sexo femenino y el 38 % de colaboradores de sexo masculino tienen una evaluación de desempeño muy buena. Mientras que el 8 % colaboradores de sexo femenino y el 4 % de colaboradores de sexo masculino tienen una evaluación de desempeño excelente.

Gráfico N ° 3: Promedio de evaluaciones de desempeño



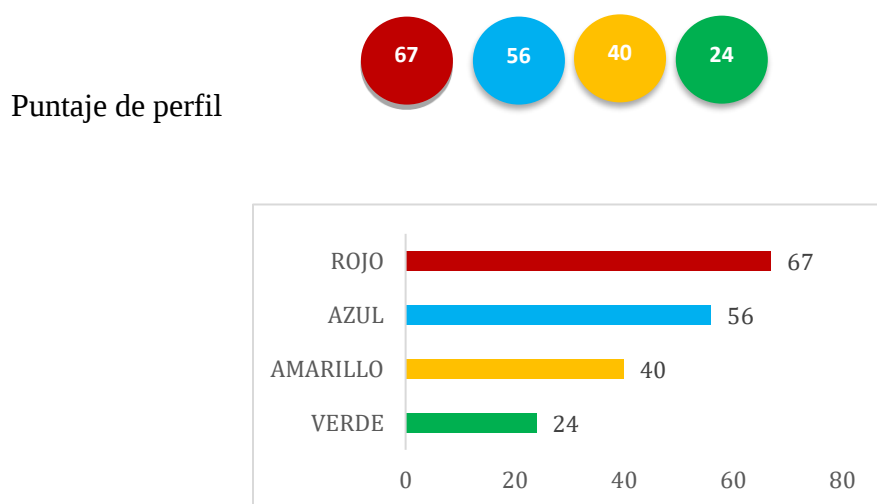
Fuente: herramienta de evaluación de desempeño de la entidad bancaria

El 88 % de los colaboradores tienen una evaluación de desempeño muy buena y el 12 % de colaboradores tienen una evaluación de desempeño excelente.

C. Perfil conductual global y competencias esenciales de los colaboradores de la entidad bancaria

Los gráficos siguientes contienen las respuestas obtenidas a cada pregunta en el *test* psicométrico THT DISC, y la prueba de competencias enfocada en las 3 elegidas por la empresa como esenciales, sus frecuencias y porcentajes que representan a la muestra.

Gráfico N.º 4. Colaboradores de la entidad bancaria, según el perfil conductual global

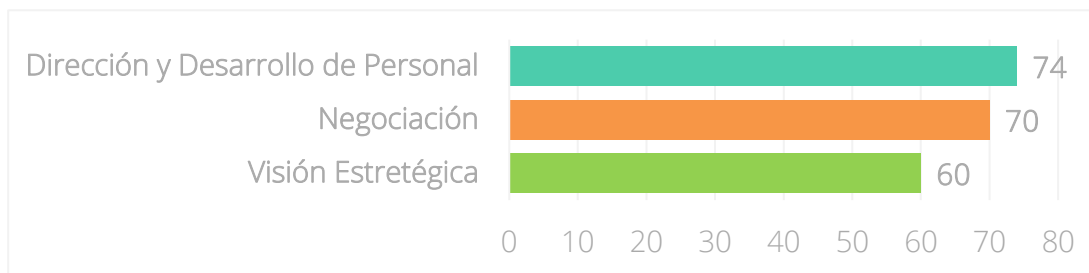


Fuente: THT DISC

El 40 % los colaboradores tienen como perfil predominante el rojo, es decir, son personas directas, pragmáticas y exigentes. Tienen un valor para el equipo de ser previsores, organizadores, orientados al desafío, iniciadores y reformadores. Se les impacta siendo claro, focalizado y ofreciéndoles opciones. El 28 % de los colaboradores tienen como segundo perfil más predominante el azul, son personas rigurosas, formales y metódicas. Aportan a los equipos estándares altos; son consistentes, son clarificadores, objetivos y anclados a la realidad. Se les puede impactar siendo orientados al detalle, específicos y exactos. El 18 % de los colaboradores tienen como tercer perfil más predominante el amarillo, son personas sociables, optimistas y carismáticos. Contribuyen a los equipos siendo creativos, motivadores y alegres. Se les impacta siendo empáticos, entusiastas y flexibles. Y un 14 % de los colaboradores tienen como último perfil más predominante el verde;

son personas aceptadoras, diplomáticas y conciliadoras. Favorecen a los equipos siendo jugadores de equipo, pacientes, empáticos, serviciales y discretos. Se les va a impactar siendo aceptadores, pacientes y cálidos.

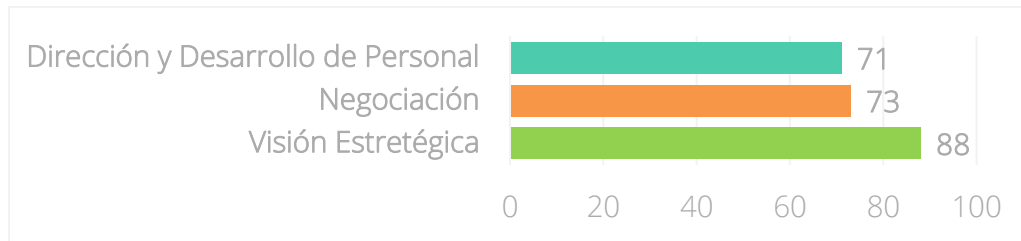
Gráfico N.º 5. Total de colaboradores de la entidad bancaria según competencias esenciales



Fuente: THT DISC - Un puntaje de 0 a 30 significa que la competencia es baja, de 31 a 70 está en la media y de 71 en adelante es alta.

Los colaboradores presentan una puntuación media de 60 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tienen un puntaje medio de 70 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tienen un puntaje alto de 74, lo cual indica que se deben reforzar las competencias de “Visión estratégica” y “Negociación”.

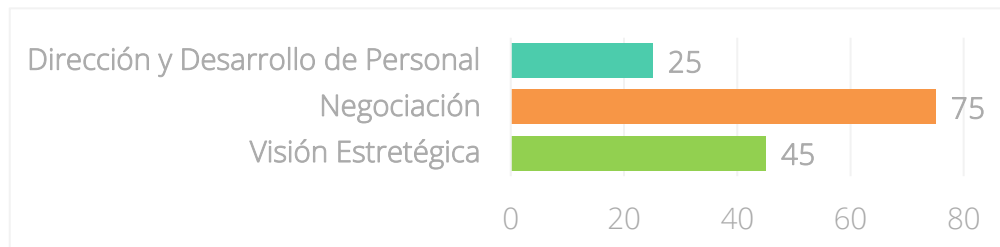
Gráfico N.º 6. Colaborador #1 de la entidad bancaria según competencias esenciales



Fuente: THT DISC - Un puntaje de 0 a 30 significa que la competencia es baja, de 31 a 70 está en la media y de 71 en adelante es alta.

El colaborador presenta una puntuación alta de 88 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje alto de 73 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje alto de 71, lo cual revela que se mantiene un puntaje adecuado para cada competencia.

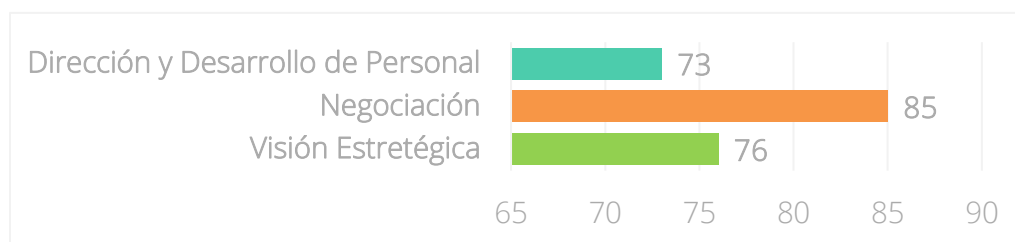
Gráfico N.º 7. Colaborador #2 de la entidad bancaria según competencias esenciales



Fuente: THT DISC - Un puntaje de 0 a 30 significa que la competencia es baja, de 31 a 70 está en la media y de 71 en adelante es alta.

El colaborador presenta una puntuación media de 45 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” un puntaje alto de 75 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” un puntaje bajo de 25, lo cual muestra que se debe trabajar en las competencias de “Visión estratégica” y “Dirección y desarrollo de personal”.

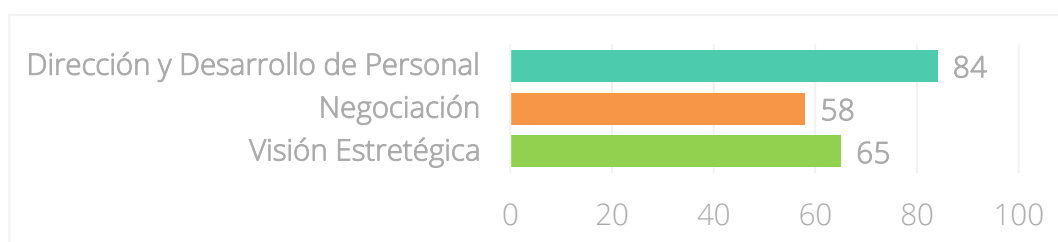
Gráfico N.º 8. Colaborador #3 de la entidad bancaria según competencias esenciales



Fuente: THT DISC - Un puntaje de 0 a 30 significa que la competencia es baja, de 31 a 70 está en la media y de 71 en adelante es alta.

El colaborador presenta una puntuación alta de 76 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje alto de 85 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje alto de 73, lo cual denota que se mantiene un puntaje adecuado para cada competencia.

Gráfico N.º 9. Colaborador #4 de la entidad bancaria según competencias esenciales

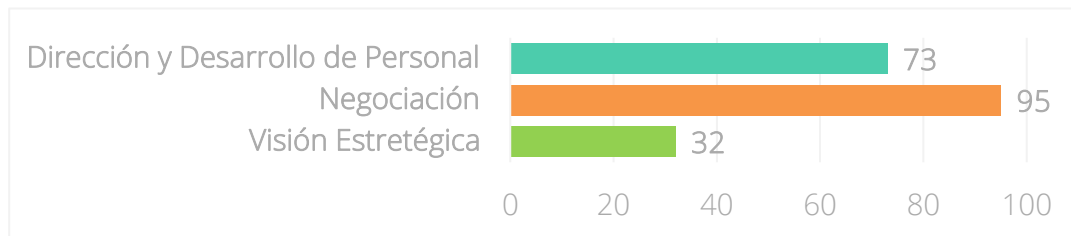


Fuente: THT DISC - Un puntaje de 0 a 30 significa que la competencia es baja, de 31 a 70 está en la media y de 71 en adelante es alta.

El colaborador presenta una puntuación media de 65 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje medio de 58 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje alto de

84, lo cual señala que se deben reforzar las competencias de “Visión estratégica y negociación”.

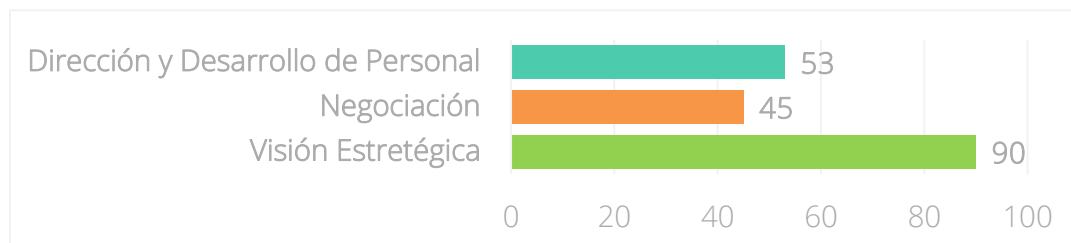
Gráfico N.º 10. Colaborador #5 de la entidad bancaria según competencias esenciales



Fuente: THT DISC - Un puntaje de 0 a 30 significa que la competencia es baja, de 31 a 70 está en la media y de 71 en adelante es alta.

El colaborador presenta una puntuación baja de 32 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje alto de 95 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje alto de 73, lo cual apunta a que se debe reforzar la competencia de “Visión estratégica”.

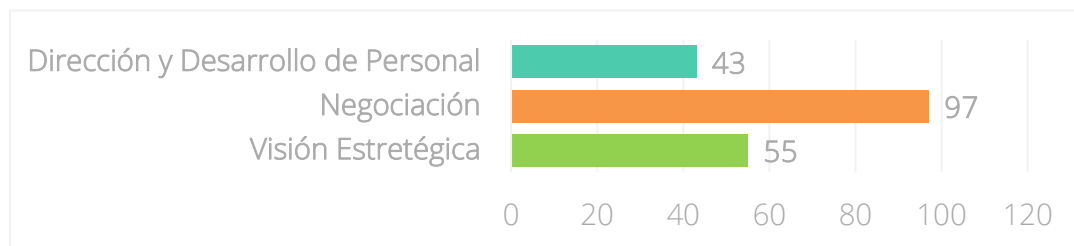
Gráfico N.º 11. Colaborador #6 de la entidad bancaria según competencias esenciales



Fuente: THT DISC - Un puntaje de 0 a 30 significa que la competencia es baja, de 31 a 70 está en la media y de 71 en adelante es alta.

El colaborador presenta una puntuación alta de 90 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje medio de 45 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje medio de 53, lo cual advierte que se deben reforzar las competencias de “Negociación” y “dirección y desarrollo de personal”.

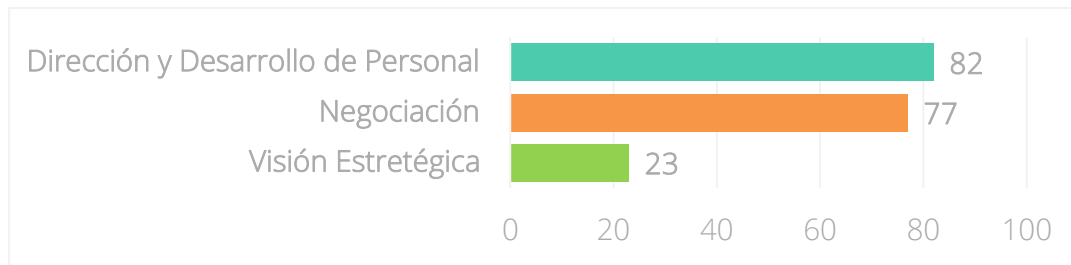
Gráfico N.º 12. Colaborador #7 de la entidad bancaria según competencias esenciales



Fuente: THT DISC - Un puntaje de 0 a 30 significa que la competencia es baja, de 31 a 70 está en la media y de 71 en adelante es alta.

El colaborador presenta una puntuación media de 55 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje alto de 97 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje medio de 43, lo cual señala que se deben reforzar las competencias de “Visión estratégica” y “Dirección y desarrollo de personal”.

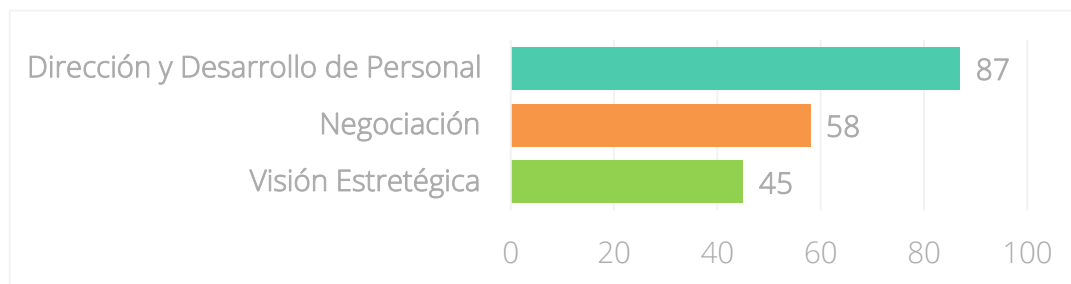
Gráfico N.º 13. Colaborador #8 de la entidad bancaria según competencias esenciales



Fuente: THT DISC - Un puntaje de 0 a 30 significa que la competencia es baja, de 31 a 70 está en la media y de 71 en adelante es alta.

El colaborador presenta una puntuación baja de 23 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje alto de 77 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje alto de 82, lo cual revela que se debe reforzar la competencia de “Visión estratégica”.

Gráfico N.º 14. Colaborador #9 de la entidad bancaria según competencias esenciales

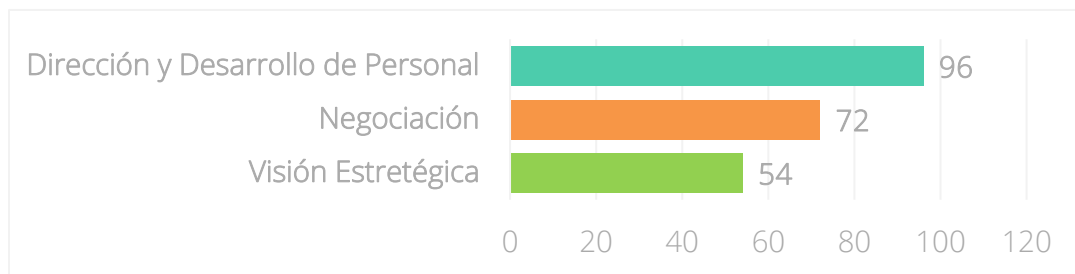


Fuente: THT DISC - Un puntaje de 0 a 30 significa que la competencia es baja, de 31 a 70 está en la media y de 71 en adelante es alta.

El colaborador presenta una puntuación media de 45 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje medio de 58 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje alto de

87, lo cual significa que se debe reforzar la competencia de “Visión estratégica y negociación”.

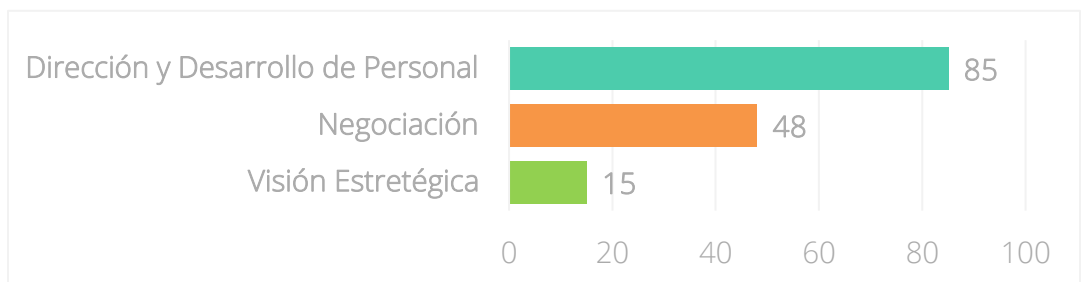
Gráfico N.º 15. Colaborador #10 de la entidad bancaria según competencias esenciales



Fuente: THT DISC - Un puntaje de 0 a 30 significa que la competencia es baja, de 31 a 70 está en la media y de 71 en adelante es alta.

El colaborador presenta una puntuación media de 54 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje alto de 72 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje alto de 96, lo cual advierte que se debe reforzar la competencia de “Visión estratégica”.

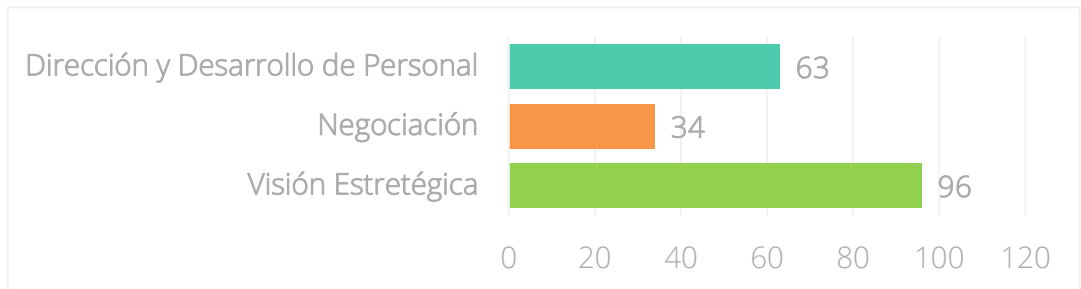
Gráfico N.º 16. Colaborador #11 de la entidad bancaria según competencias esenciales



Fuente: THT DISC - Un puntaje de 0 a 30 significa que la competencia es baja, de 31 a 70 está en la media y de 71 en adelante es alta.

El colaborador femenino presenta una puntuación baja de 15 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje medio de 48 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje alto de 85, lo cual señala que se deben reforzar las competencias de “Visión estratégica” y “Negociación”.

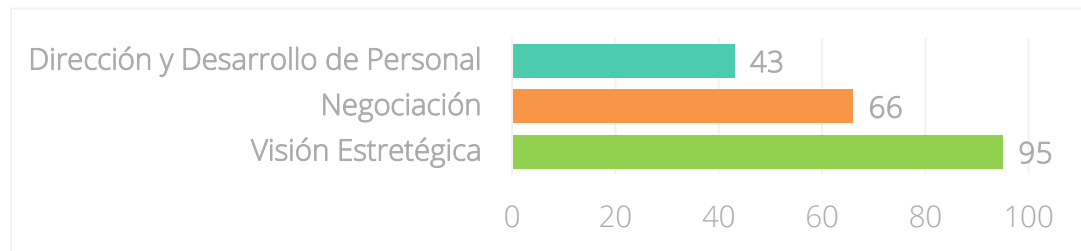
Gráfico N.º 17. Colaborador #12 de la entidad bancaria según competencias esenciales



Fuente: THT DISC - Un puntaje de 0 a 30 significa que la competencia es baja, de 31 a 70 está en la media y de 71 en adelante es alta.

El colaborador presenta una puntuación alta de 96 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje medio de 34 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje medio de 63, lo cual advierte que se debe reforzar la competencia de “Negociación y dirección y desarrollo de personal”.

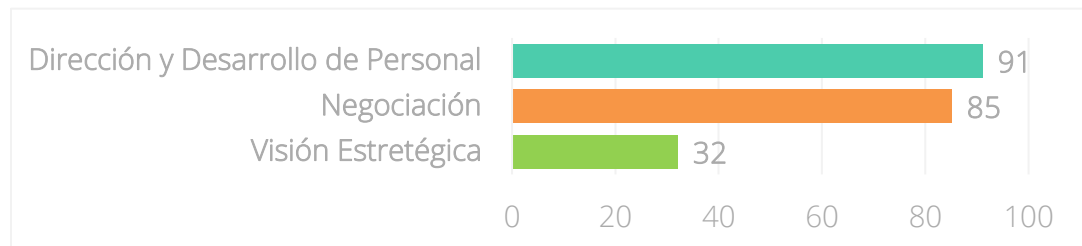
Gráfico N.º 18. Colaborador #13 de la entidad bancaria según competencias esenciales



Fuente: THT DISC - Un puntaje de 0 a 30 significa que la competencia es baja, de 31 a 70 está en la media y de 71 en adelante es alta.

El colaborador presenta una puntuación alta de 95 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje medio de 66 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje medio de 43, lo cual refiere que se debe reforzar la competencia de “Negociación y dirección y desarrollo de personal”.

Gráfico N.º 19. Colaborador #14 de la entidad bancaria según competencias esenciales

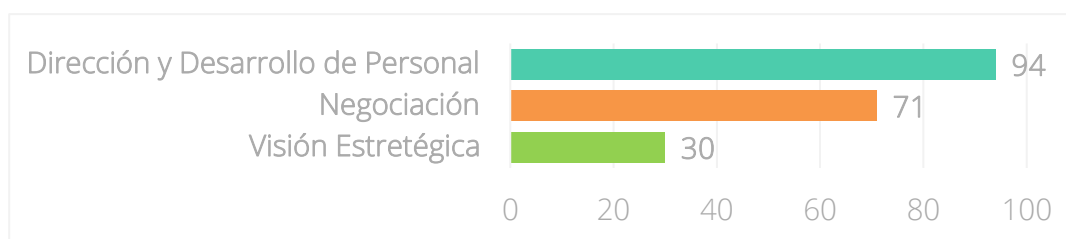


Fuente: THT DISC - Un puntaje de 0 a 30 significa que la competencia es baja, de 31 a 70 está en la media y de 71 en adelante es alta.

El colaborador presenta una puntuación media de 32 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje alto de 85 y

para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje alto de 91, lo cual indica que se debe reforzar la competencia de “Visión estratégica”.

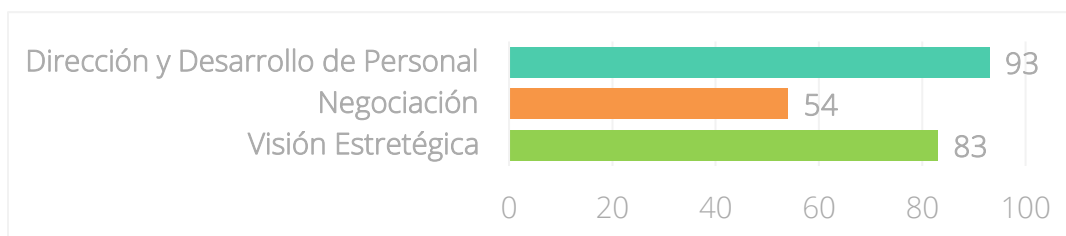
Gráfico N.º 20. Colaborador #15 de la entidad bancaria según competencias esenciales



Fuente: THT DISC - Un puntaje de 0 a 30 significa que la competencia es baja, de 31 a 70 está en la media y de 71 en adelante es alta.

El colaborador presenta una puntuación baja de 30 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje alto de 71 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje alto de 94, lo cual señala que se debe reforzar la competencia de “Visión estratégica”.

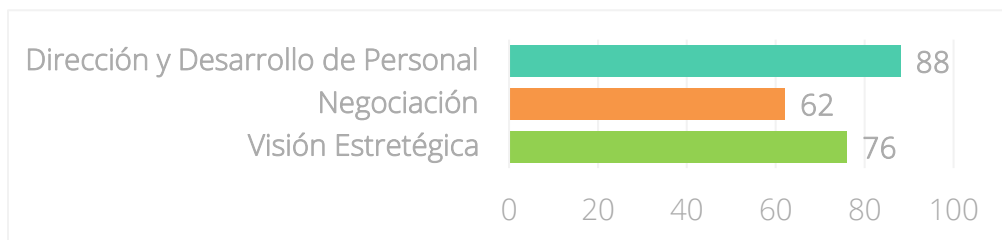
Gráfico N.º 21. Colaborador #16 de la entidad bancaria según competencias esenciales



Fuente: THT DISC - Un puntaje de 0 a 30 significa que la competencia es baja, de 31 a 70 está en la media y de 71 en adelante es alta.

El colaborador femenino presenta una puntuación alta de 83 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje medio de 54 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje alto de 93, lo cual apunta que se debe reforzar la competencia de “Negociación”.

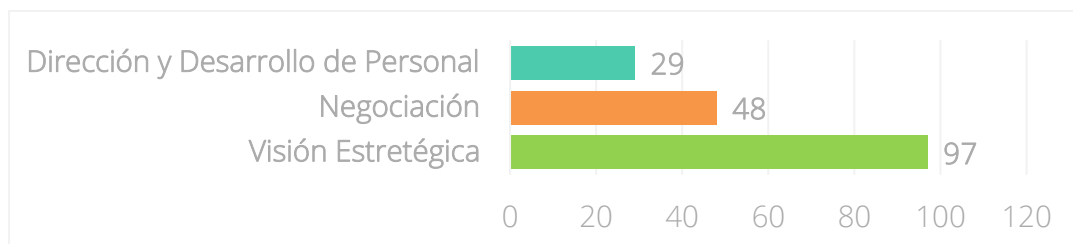
Gráfico N.º 22. Colaborador #17 de la entidad bancaria según competencias esenciales



Fuente: THT DISC - Un puntaje de 0 a 30 significa que la competencia es baja, de 31 a 70 está en la media y de 71 en adelante es alta.

El colaborador femenino presenta una puntuación alta de 76 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje medio de 62 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje alto de 88, lo cual muestra que se debe reforzar la competencia de “Negociación”.

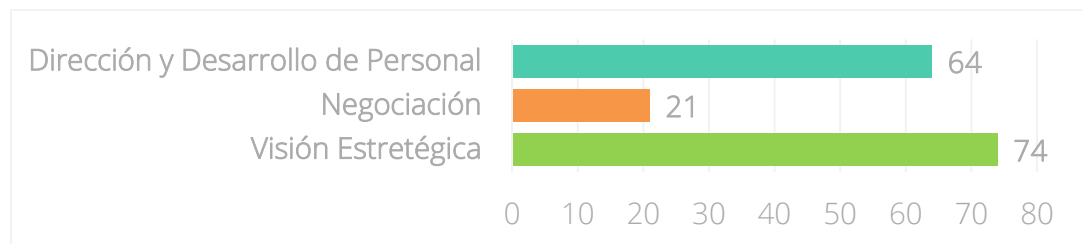
Gráfico N.º 23. Colaborador #18 de la entidad bancaria según competencias esenciales



Fuente: THT DISC - Un puntaje de 0 a 30 significa que la competencia es baja, de 31 a 70 está en la media y de 71 en adelante es alta.

El colaborador femenino presenta una puntuación alta de 97 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje medio de 48 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje bajo de 29, lo cual apunta a que se debe reforzar la competencia de “Negociación y dirección y desarrollo de personal”.

Gráfico N.º 24. Colaborador #19 de la entidad bancaria según competencias esenciales

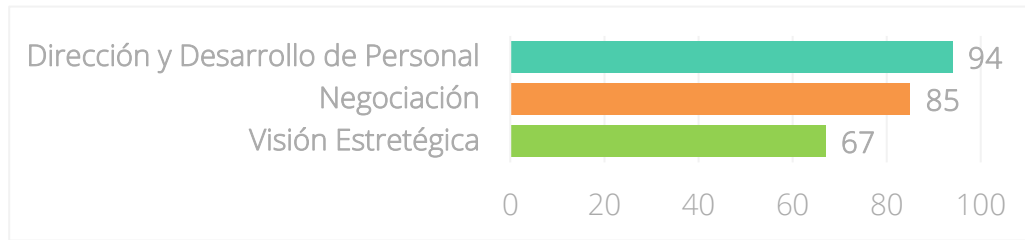


Fuente: THT DISC - Un puntaje de 0 a 30 significa que la competencia es baja, de 31 a 70

está en la media y de 71 en adelante es alta.

El colaborador femenino presenta una puntuación alta de 64 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje bajo de 21 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje alto de 74, lo cual denota que se debe reforzar la competencia de “Negociación”.

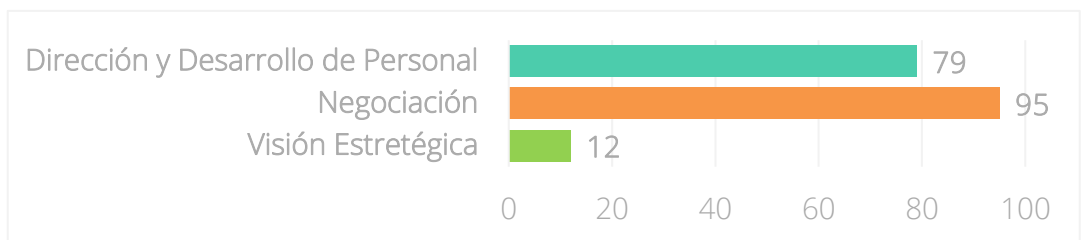
Gráfico N.º 25. Colaborador #20 de la entidad bancaria según competencias esenciales



Fuente: THT DISC - Un puntaje de 0 a 30 significa que la competencia es baja, de 31 a 70 está en la media y de 71 en adelante es alta.

El colaborador femenino presenta una puntuación media de 67 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje alto de 85 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje alto de 94, lo cual indica que se debe reforzar la competencia de “Visión estratégica”.

Gráfico N.º 26. Colaborador #21 de la entidad bancaria según competencias esenciales

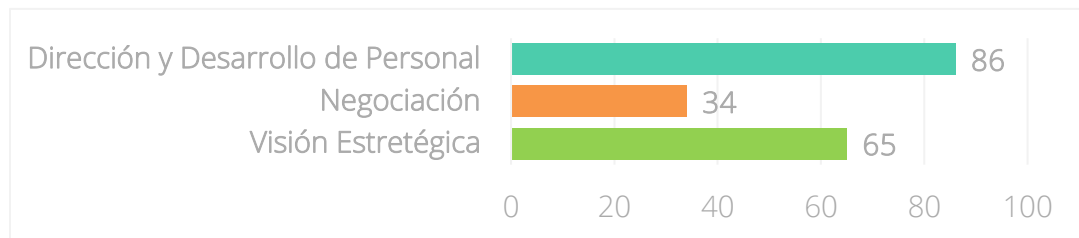


Fuente: THT DISC - Un puntaje de 0 a 30 significa que la competencia es baja, de 31 a 70 está en la media y de 71 en adelante es alta.

El colaborador femenino presenta una puntuación baja de 12 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje alto de 95 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje

alto de 79, lo cual señala que se debe reforzar la competencia de “Visión estratégica”.

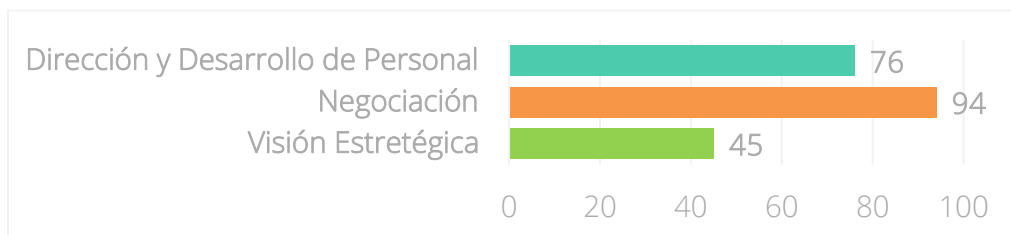
Gráfico N.º 27. Colaborador #22 de la entidad bancaria según competencias esenciales



Fuente: THT DISC - Un puntaje de 0 a 30 significa que la competencia es baja, de 31 a 70 está en la media y de 71 en adelante es alta.

El colaborador femenino presenta una puntuación media de 65 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje medio de 34 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje alto de 86, lo cual significa que se deben reforzar las competencias de “Visión Estratégica” y “Negociación”.

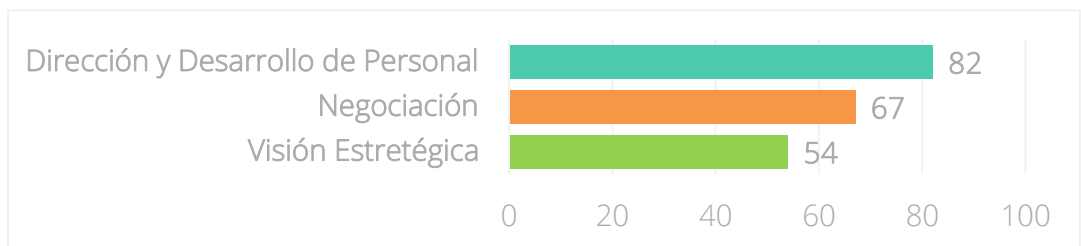
Gráfico N.º 28. Colaborador #23 de la entidad bancaria según competencias esenciales



Fuente: THT DISC - Un puntaje de 0 a 30 significa que la competencia es baja, de 31 a 70 está en la media y de 71 en adelante es alta.

El colaborador femenino presenta una puntuación media de 45 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje alto de 94 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje alto de 76, lo cual marca que se debe reforzar la competencia de “Visión estratégica”.

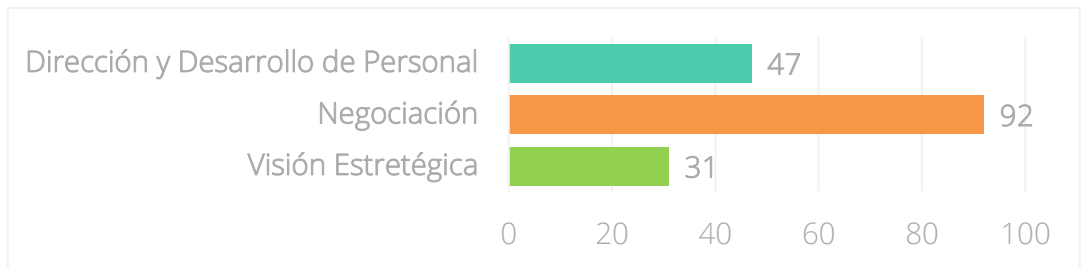
Gráfico N.º 29. Colaborador #24 femenino de la entidad bancaria según competencias esenciales



Fuente: THT DISC - Un puntaje de 0 a 30 significa que la competencia es baja, de 31 a 70 está en la media y de 71 en adelante es alta.

El colaborador femenino presenta una puntuación media de 54 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje medio de 67 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje alto de 82, lo cual señala que se deben reforzar las competencias de “Visión estratégica y Negociación”.

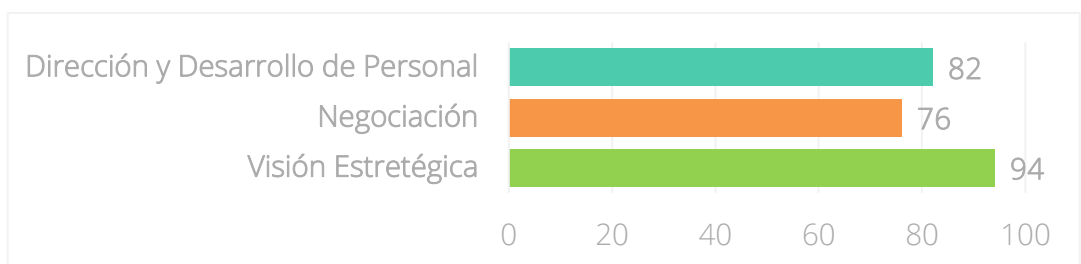
Gráfico N.º 30. Colaborador #25 de la entidad bancaria según competencias esenciales



Fuente: THT DISC - Un puntaje de 0 a 30 significa que la competencia es baja, de 31 a 70 está en la media y de 71 en adelante es alta.

El colaborador femenino presenta una puntuación media de 31 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje alto de 92 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje medio de 47, lo cual revela que se deben reforzar las competencias de “Visión estratégica y dirección” y “Desarrollo de personal”.

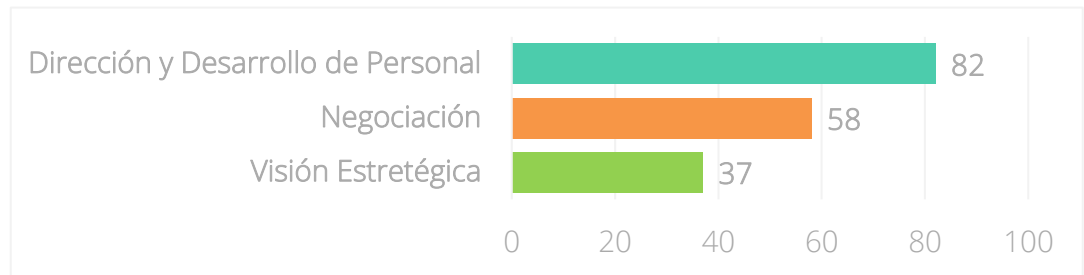
Gráfico N.º 31. Colaborador #26 femenino de la entidad bancaria según competencias esenciales



Fuente: THT DISC - Un puntaje de 0 a 30 significa que la competencia es baja, de 31 a 70 está en la media y de 71 en adelante es alta.

El colaborador femenino presenta una puntuación alta de 94 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje alto de 76 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje alto de 82, lo cual indica que se mantiene un puntaje adecuado para cada competencia.

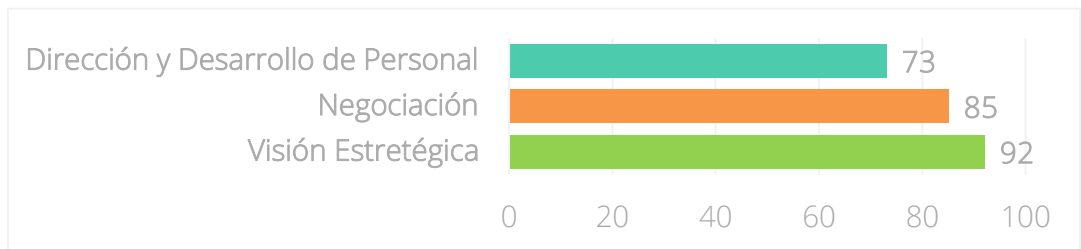
Gráfico N.º 32. Colaborador #27 masculino de la entidad bancaria según competencias esenciales



Fuente: THT DISC - Un puntaje de 0 a 30 significa que la competencia es baja, de 31 a 70 está en la media y de 71 en adelante es alta.

El colaborador femenino presenta una puntuación media de 37 para la competencia de “Visión estratégica; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje medio de 58 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje alto de 82, lo cual muestra que se deben mejorar las competencias de “Visión estratégica” y “Negociación”.

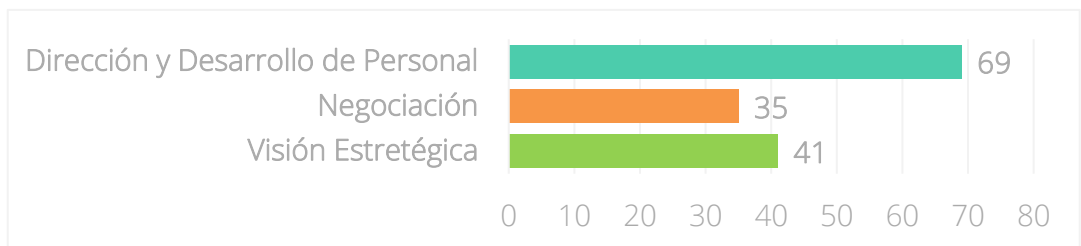
Gráfico N.º 33. Colaborador #28 femenino de la entidad bancaria según competencias esenciales



Fuente: THT DISC - Un puntaje de 0 a 30 significa que la competencia es baja, de 31 a 70 está en la media y de 71 en adelante es alta.

El colaborador femenino presenta una puntuación alta de 92 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje alto de 85 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje alto de 73, lo cual revela que se mantiene un puntaje adecuado para cada competencia.

Gráfico N.º 34. Colaborador #29 de la entidad bancaria según competencias esenciales

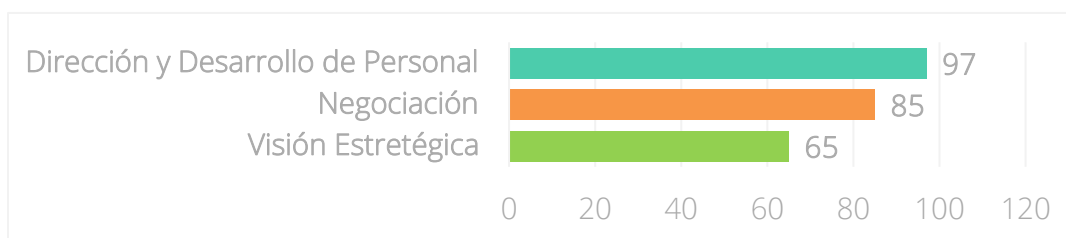


Fuente: THT DISC - Un puntaje de 0 a 30 significa que la competencia es baja, de 31 a 70 está en la media y de 71 en adelante es alta.

El colaborador femenino presenta una puntuación media de 41 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje

medio de 35 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje medio de 69, lo cual indica que se tiene un puntaje adecuado para cada competencia.

Gráfico N.º 35. Colaborador #30 de la entidad bancaria según competencias esenciales



Fuente: THT DISC - Un puntaje de 0 a 30 significa que la competencia es baja, de 31 a 70 está en la media y de 71 en adelante es alta.

El colaborador femenino presenta una puntuación media de 65 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje alto de 85 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje alto de 97, lo cual refiere que debe reforzar la competencia de “Visión estratégica”.

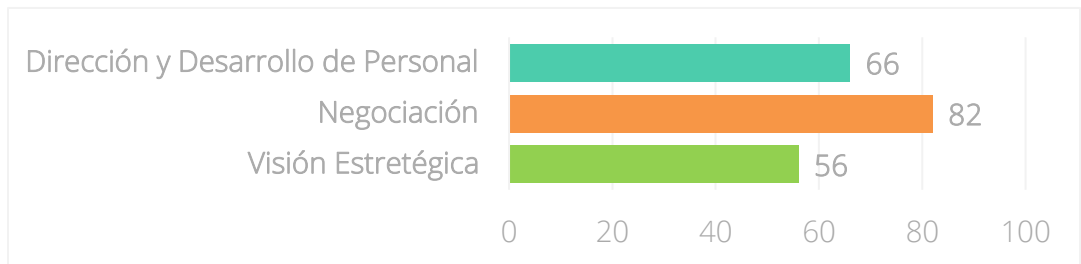
Gráfico N.º 36. Colaborador #31 de la entidad bancaria según competencias esenciales



Fuente: THT DISC - Un puntaje de 0 a 30 significa que la competencia es baja, de 31 a 70 está en la media y de 71 en adelante es alta.

El colaborador femenino presenta una puntuación baja de 10 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje medio de 55 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje alto de 91, lo cual refiere que se deben reforzar las competencias de “Visión estratégica” y “Negociación”.

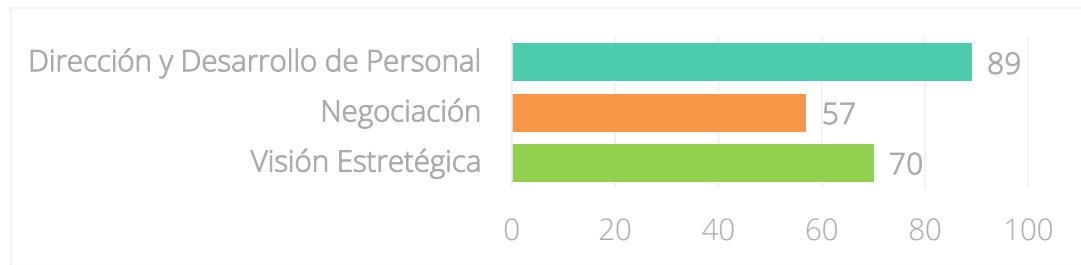
Gráfico N.º 37. Colaborador #32 de la entidad bancaria según competencias esenciales



Fuente: THT DISC - Un puntaje de 0 a 30 significa que la competencia es baja, de 31 a 70 está en la media y de 71 en adelante es alta.

El colaborador femenino presenta una puntuación medio de 56 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje alto de 82 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje medio de 66, lo cual muestra que se deben reforzar las competencias de “Visión estratégica y “Dirección y desarrollo de personal”.

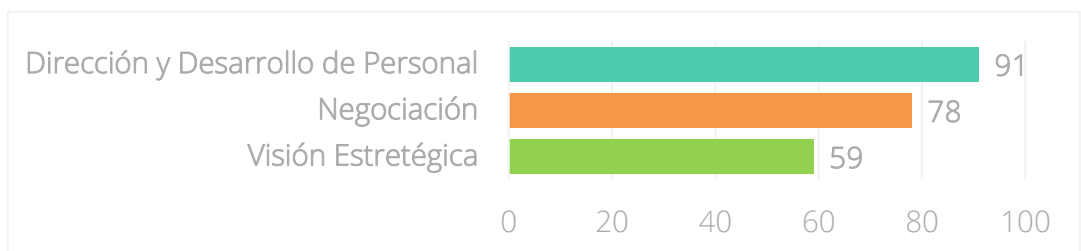
Gráfico N.º 38. Colaborador #33 de la entidad bancaria según competencias esenciales



Fuente: THT DISC - Un puntaje de 0 a 30 significa que la competencia es baja, de 31 a 70 está en la media y de 71 en adelante es alta.

El colaborador femenino presenta una puntuación medio de 70 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje medio de 57 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje alto de 89, lo cual refiere que se deben reforzar las competencias de “Visión estratégica” y “Negociación”.

Gráfico N.º 39. Colaborador #34 de la entidad bancaria según competencias esenciales

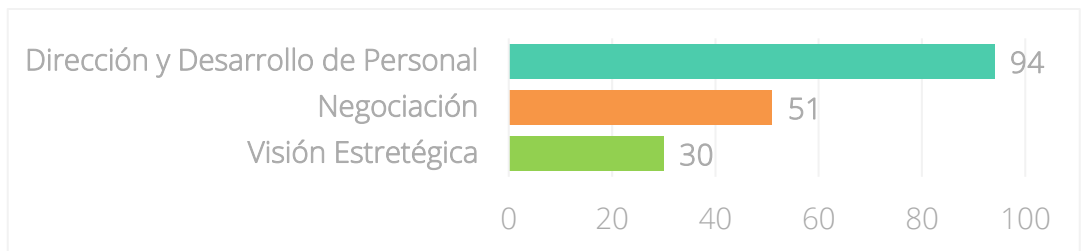


Fuente: THT DISC - Un puntaje de 0 a 30 significa que la competencia es baja, de 31 a 70 está en la media y de 71 en adelante es alta.

El colaborador femenino presenta una puntuación medio de 59 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje alto de 78 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje

alto de 91, lo cual indica que se debe reforzar la competencia de “Visión estratégica”.

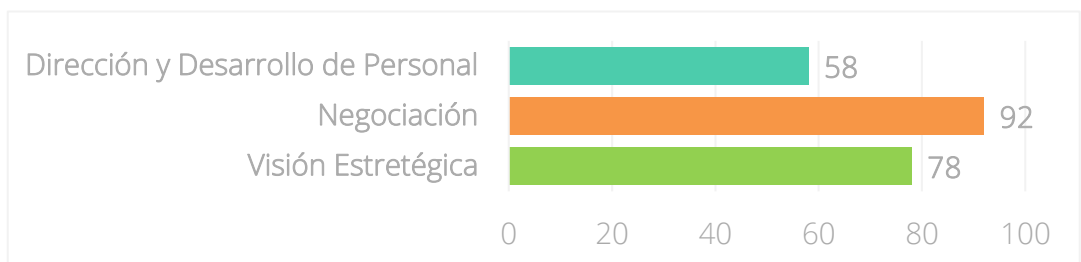
Gráfico N.º 40. Colaborador #35 de la entidad bancaria según competencias esenciales



Fuente: THT DISC - Un puntaje de 0 a 30 significa que la competencia es baja, de 31 a 70 está en la media y de 71 en adelante es alta.

El colaborador femenino presenta una puntuación baja de 30 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje medio de 51 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje alto de 94, lo cual advierte que se deben reforzar las competencias de “Visión estratégica” y “Negociación”.

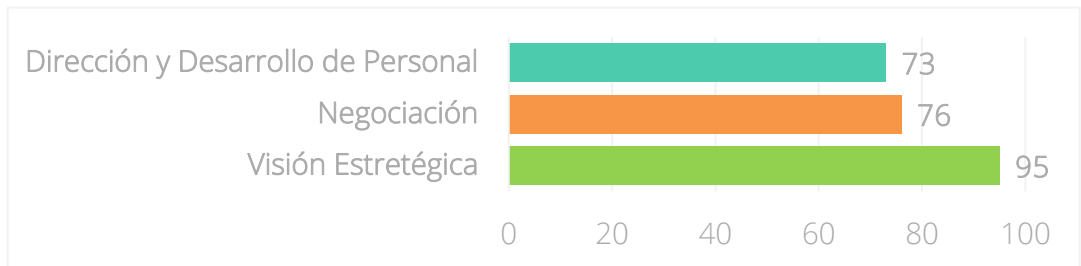
Gráfico N.º 41. Colaborador #36 de la entidad bancaria según competencias esenciales



Fuente: THT DISC - Un puntaje de 0 a 30 significa que la competencia es baja, de 31 a 70 está en la media y de 71 en adelante es alta.

El colaborador femenino presenta una puntuación alta de 78 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje alto de 92 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje medio de 58, lo cual denota que se debe reforzar la competencia de “Dirección y desarrollo de personal”.

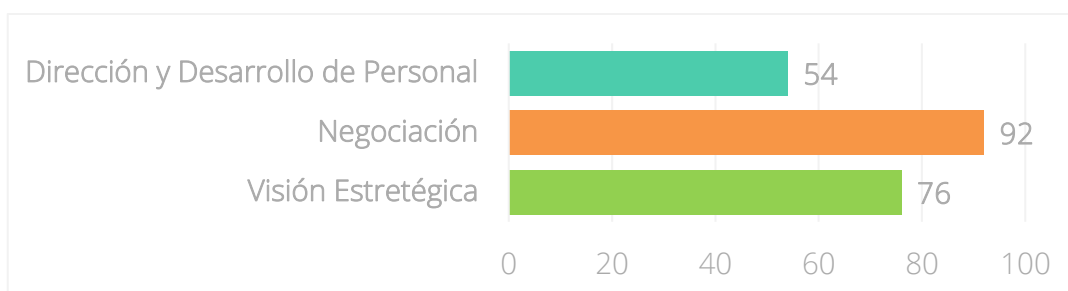
Gráfico N.º 42. Colaborador #37 de la entidad bancaria según competencias esenciales



Fuente: THT DISC - Un puntaje de 0 a 30 significa que la competencia es baja, de 31 a 70 está en la media y de 71 en adelante es alta.

El colaborador femenino presenta una puntuación alta de 95 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje alto de 76 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje alto de 73, lo cual indica que se mantiene un puntaje adecuado para cada competencia.

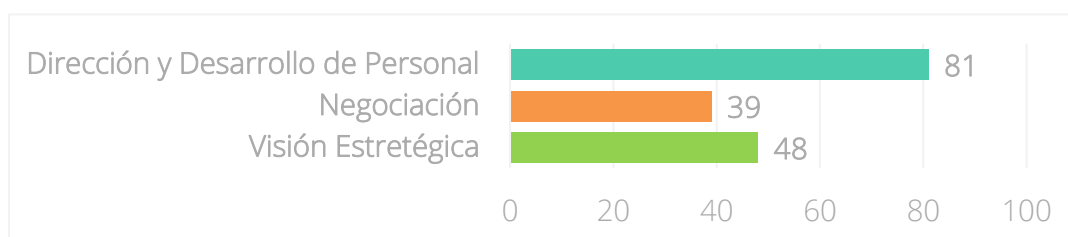
Gráfico N.º 43. Colaborador #38 femenino de la entidad bancaria según competencias esenciales



Fuente: THT DISC - Un puntaje de 0 a 30 significa que la competencia es baja, de 31 a 70 está en la media y de 71 en adelante es alta.

El colaborador femenino presenta una puntuación alta de 76 para la competencia de “Visión estratégica; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje alto de 92 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje medio de 54, lo cual señala que se debe reforzar la competencia de “Dirección y desarrollo de personal”.

Gráfico N.º 44. Colaborador #39 de la entidad bancaria según competencias esenciales

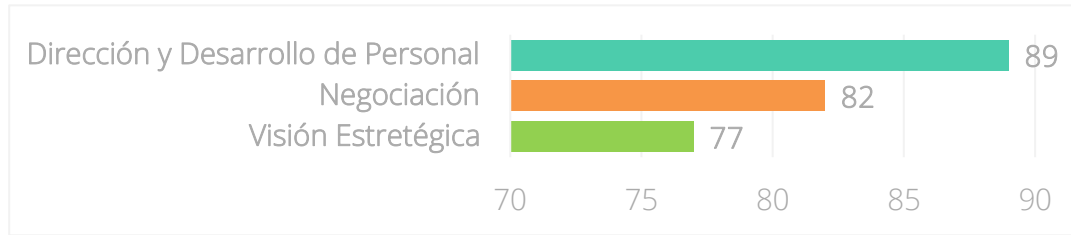


Fuente: THT DISC - Un puntaje de 0 a 30 significa que la competencia es baja, de 31 a 70 está en la media y de 71 en adelante es alta.

El colaborador femenino presenta una puntuación media de 48 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje

medio de 39 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje alto de 81, lo cual revela que se deben reforzar las competencias de “Visión estratégica” y “Negociación”.

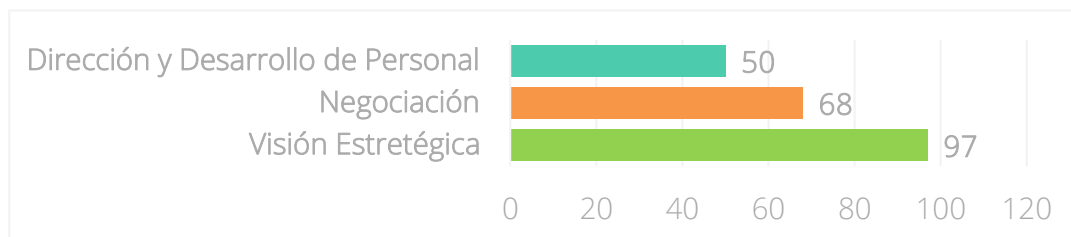
Gráfico N.º 45. Colaborador #40 de la entidad bancaria según competencias esenciales



Fuente: THT DISC - Un puntaje de 0 a 30 significa que la competencia es baja, de 31 a 70 está en la media y de 71 en adelante es alta.

El colaborador femenino presenta una puntuación alta de 77 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje alto de 82 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje alto de 89, lo cual muestra que se mantiene un puntaje adecuado para cada competencia.

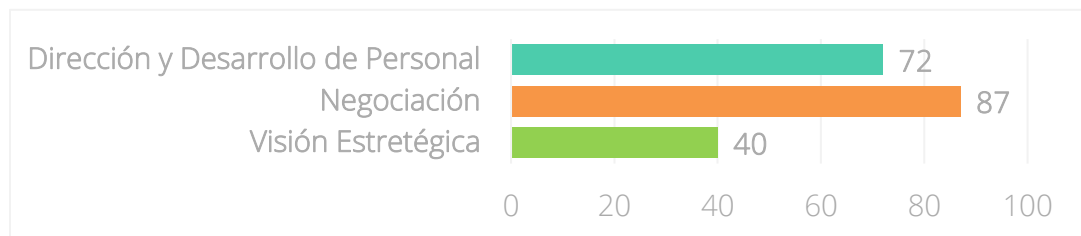
Gráfico N.º 46. Colaborador #41 de la entidad bancaria según competencias esenciales



Fuente: THT DISC - Un puntaje de 0 a 30 significa que la competencia es baja, de 31 a 70 está en la media y de 71 en adelante es alta.

El colaborador femenino presenta una puntuación alta de 97 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje medio de 68 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje medio de 50, lo cual denota que se deben reforzar las competencias de “Negociación” y de “Dirección y desarrollo de personal”.

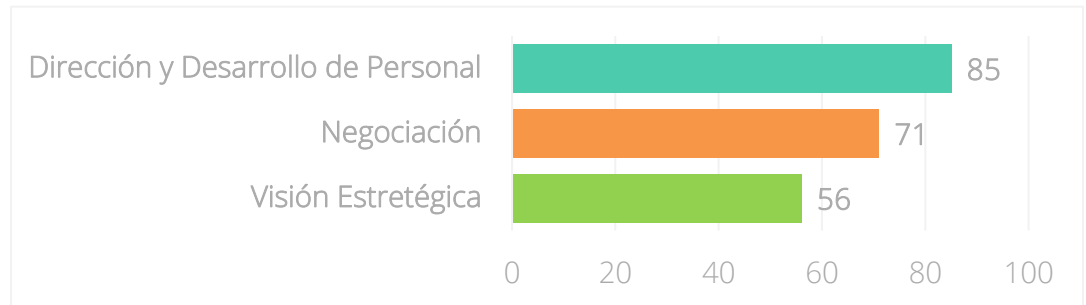
Gráfico N.º 47. Colaborador #42 de la entidad bancaria según competencias esenciales



Fuente: THT DISC - Un puntaje de 0 a 30 significa que la competencia es baja, de 31 a 70 está en la media y de 71 en adelante es alta.

El colaborador femenino presenta una puntuación media de 40 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje alto de 87 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje alto de 72, lo cual apunta a que debe reforzar la competencia de “Visión estratégica”.

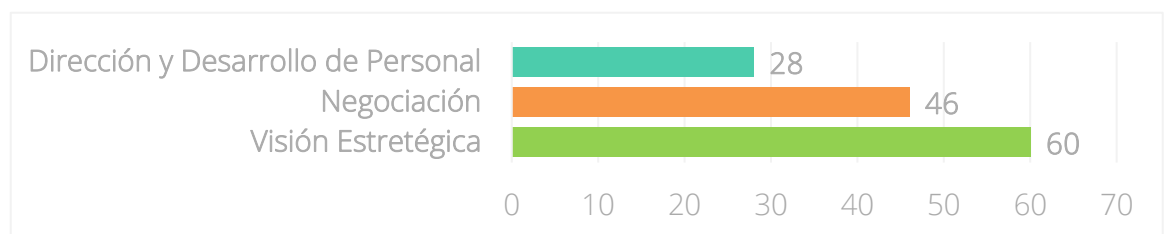
Gráfico N.º 48. Colaborador #43 de la entidad bancaria según competencias esenciales



Fuente: THT DISC - Un puntaje de 0 a 30 significa que la competencia es baja, de 31 a 70 está en la media y de 71 en adelante es alta.

El colaborador femenino presenta una puntuación media de 56 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje alto de 71 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje alto de 85, lo cual refiere que se debe reforzar la competencia de “Visión estratégica”.

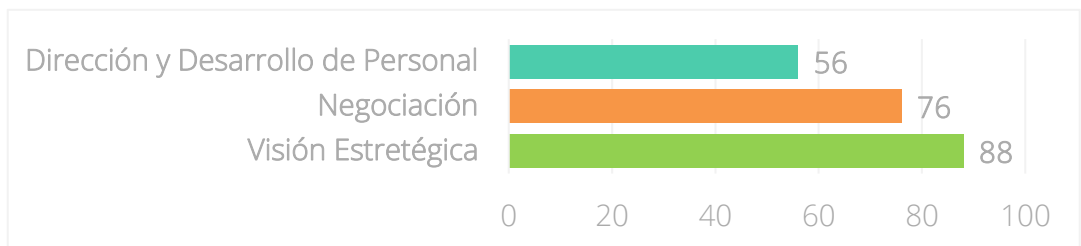
Gráfico N.º 49. Colaborador #44 de la entidad bancaria según competencias esenciales



Fuente: THT DISC - Un puntaje de 0 a 30 significa que la competencia es baja, de 31 a 70 está en la media y de 71 en adelante es alta.

El colaborador femenino presenta una puntuación media de 60 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje medio de 46 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de Personal tiene un puntaje bajo de 28, lo cual indica que se debe reforzar cada competencia, en especial la de “Dirección y desarrollo de personal”.

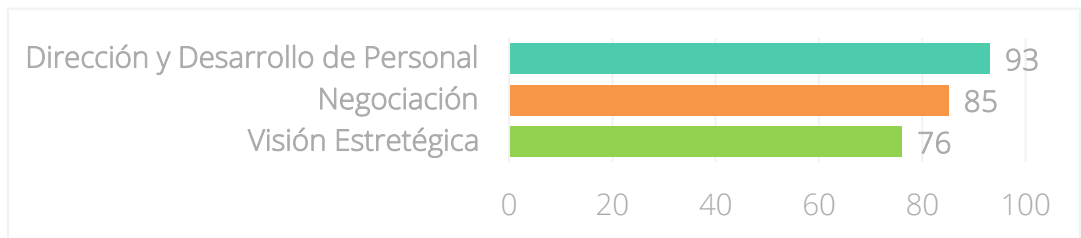
Gráfico N.º 50. Colaborador #45 de la entidad bancaria según competencias esenciales



Fuente: THT DISC - Un puntaje de 0 a 30 significa que la competencia es baja, de 31 a 70 está en la media y de 71 en adelante es alta.

El colaborador femenino presenta una puntuación alta de 88 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje alto de 76 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje medio de 56, lo cual revela que debe reforzar la competencia de “Dirección y desarrollo de personal”.

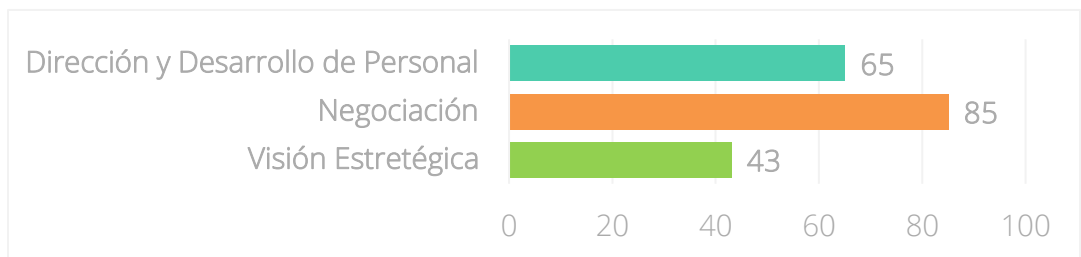
Gráfico N.º 51. Colaborador #46 de la entidad bancaria según competencias esenciales



Fuente: THT DISC - Un puntaje de 0 a 30 significa que la competencia es baja, de 31 a 70 está en la media y de 71 en adelante es alta.

El colaborador femenino presenta una puntuación alta de 76 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje alto de 85 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje alto de 93, lo cual refiere que se mantiene un puntaje adecuado para cada competencia.

Gráfico N.º 52. Colaborador #47 de la entidad bancaria según competencias esenciales

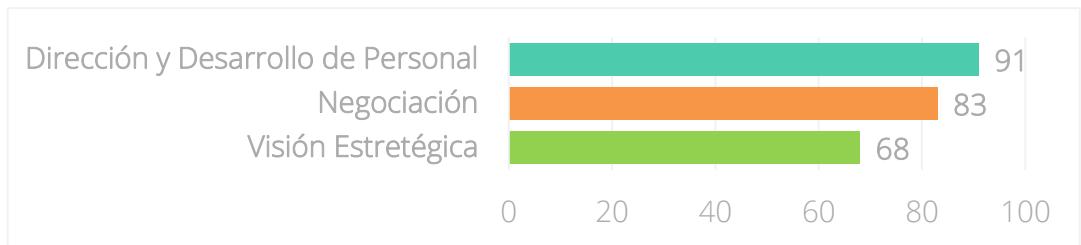


Fuente: THT DISC - Un puntaje de 0 a 30 significa que la competencia es baja, de 31 a 70 está en la media y de 71 en adelante es alta.

El colaborador femenino presenta una puntuación media de 43 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje alto

de 85 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje medio de 65, lo cual señala que se deben reforzar las competencias de “Visión estratégica” y “Dirección y desarrollo de personal”.

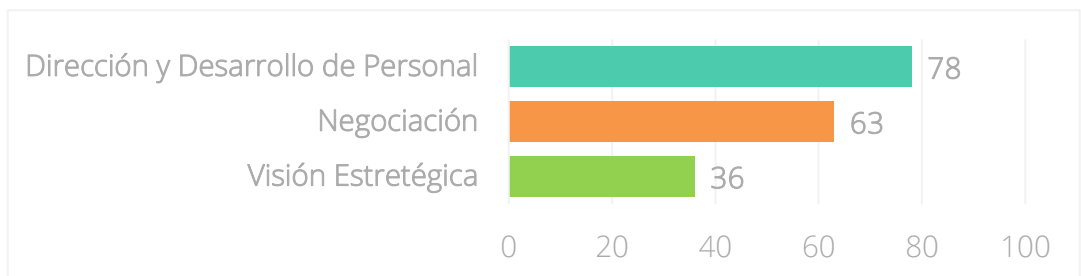
Gráfico N.º 53. Colaborador #48 de la entidad bancaria según competencias esenciales



Fuente: THT DISC - Un puntaje de 0 a 30 significa que la competencia es baja, de 31 a 70 está en la media y de 71 en adelante es alta.

El colaborador femenino presenta una puntuación media de 68 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje alto de 83 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje alto de 91, lo cual denota que se debe reforzar la competencia de “Dirección y desarrollo de personal”.

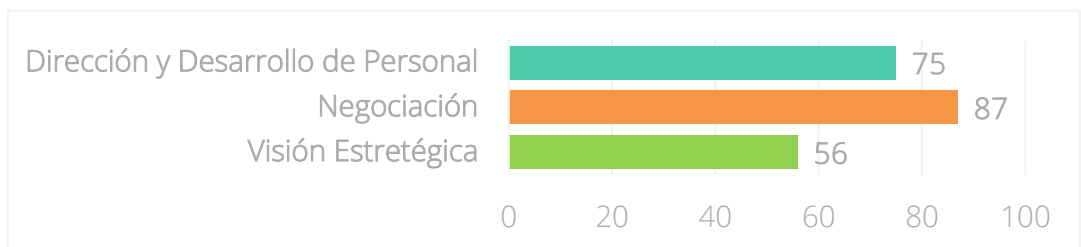
Gráfico N.º 54. Colaborador #49 de la entidad bancaria según competencias esenciales



Fuente: THT DISC - Un puntaje de 0 a 30 significa que la competencia es baja, de 31 a 70 está en la media y de 71 en adelante es alta.

El colaborador femenino presenta una puntuación media de 36 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje medio de 63 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje alto de 78, lo cual revela que se deben reforzar las competencias de “Visión estratégica” y “Negociación”.

Gráfico N.º 55. Colaborador #50 de la entidad bancaria según competencias esenciales



Fuente: THT Competencias - Un puntaje de 0 a 30 significa que la competencia es baja, de 31 a 70 está en la media y de 71 en adelante es alta.

El colaborador femenino presenta una puntuación media de 56 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje alto de 87 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje alto de 75, lo cual muestra que se debe reforzar la competencia de “Visión estratégica”.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

A. Análisis de los resultados

Los resultados obtenidos permiten diseñar un plan de desarrollo para los sujetos de la muestra, puesto que, al momento de la aplicación todos estuvieron de acuerdo en participar, de ellos el 42 % pertenecen al género masculino y el 58 % (más de la mitad de la muestra total) al femenino.

Se obtuvo como resultado para el levantamiento del diseño del plan de desarrollo, lo siguiente:

- El 40 % los colaboradores tienen como perfil predominante el rojo, es decir, son personas directas, pragmáticas y exigentes. Tienen un valor para el equipo, de ser previsores, organizadores, orientados al desafío, iniciadores y reformadores. Se les impacta siendo claros, focalizados y ofreciéndoles opciones. El 28 % de los colaboradores tienen como segundo perfil más predominante el azul, son personas rigurosas, formales y metódicas. Aportan a los equipos estándares altos, son consistentes, son clarificadores, objetivos y anclados a la realidad. Se les puede impactar siendo orientados al detalle, específicos y exactos. El 18 % de los colaboradores tienen como tercer perfil más predominante el amarillo, son personas sociables, optimistas y carismáticas. Contribuyen a los equipos siendo creativos, motivadores y alegres. Se les impacta siendo empáticos, entusiastas y flexibles. Y, un 14 % de colaboradores tienen como último perfil más predominante el verde, son personas aceptadoras, diplomáticas y conciliadoras. Favorecen a los equipos siendo jugadores de equipo, pacientes,

empáticos, serviciales y discretos. Se les va a impactar siendo aceptadores, pacientes y cálidos.

- En las competencias esenciales que definen a la empresa, los colaboradores presentan una puntuación media de 60 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tienen un puntaje medio de 70 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tienen un puntaje alto de 74, lo cual revela que se deben reforzar las competencias de “Visión estratégica” y “Negociación”.
- El colaborador N.º 1 presenta una puntuación alta de 88 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje alto de 73 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje alto de 71, lo cual refiere que se mantiene un puntaje adecuado para cada competencia.
- El colaborador N.º 2 presenta una puntuación media de 45 para para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” un puntaje alto de 75 y para la competencia de Dirección y desarrollo de personal un puntaje bajo de 25, lo cual señala que se debe trabajar en las competencias de “Visión estratégica” y “Dirección y desarrollo” de personal.
- El colaborador N.º 3 presenta una puntuación alta de 76 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje alto de 85 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un

puntaje alto de 73, lo cual muestra que se mantiene un puntaje adecuado para cada competencia.

- El colaborador N.º 4 presenta una puntuación media de 65 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje medio de 58 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje alto de 84, lo cual apunta a que se deben reforzar las competencias de “Visión estratégica” y “Negociación”.
- El colaborador N.º 5 presenta una puntuación baja de 32 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje alto de 95 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje alto de 73, lo cual refiere que se debe reforzar la competencia de “Visión estratégica”.
- El colaborador N.º 6 presenta una puntuación alta de 90 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje medio de 45 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje medio de 53, lo cual denota que se deben reforzar las competencias de “Negociación y dirección y desarrollo de personal”.
- El colaborador N.º 7 presenta una puntuación media de 55 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje alto de 97 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje medio de 43, lo cual indica que se deben reforzar las competencias de “Visión estratégica” y “Dirección y desarrollo de personal”.

- El colaborador N.º 8 presenta una puntuación baja de 23 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje alto de 77 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje alto de 82, lo cual señala que se debe reforzar la competencia de “Visión estratégica”.
- El colaborador N.º 9 presenta una puntuación media de 45 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje medio de 58 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje alto de 87, lo cual revela que se deben reforzar las competencias de “Visión estratégica” y “Negociación”.
- El colaborador N.º 10 presenta una puntuación media de 54 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje alto de 72 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje alto de 96, lo cual muestra que se debe reforzar la competencia de “Visión estratégica”.
- El colaborador N.º 11 presenta una puntuación baja de 15 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje medio de 48 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje alto de 85, lo cual expone que se deben reforzar las competencias de “Visión estratégica” y “Negociación”.
- El colaborador N.º 12 presenta una puntuación alta de 96 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje

medio de 34 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje medio de 63, lo cual señala que se deben reforzar las competencias de “Negociación” y “Dirección y desarrollo de personal”.

- El colaborador N.º 13 presenta una puntuación alta de 95 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje medio de 66 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje medio de 43, lo cual revela que se deben reforzar las competencias de “Negociación” y “Dirección y desarrollo de personal”.
- El colaborador N.º 14 presenta una puntuación media de 32 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje alto de 85 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje alto de 91, lo cual advierte que se debe reforzar la competencia de “Visión estratégica”.
- El colaborador N.º 15 presenta una puntuación baja de 30 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje alto de 71 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje alto de 94, lo cual significa que se debe reforzar la competencia de “Visión estratégica”.
- El colaborador N.º 16 presenta una puntuación alta de 83 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje medio de 54 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene

un puntaje alto de 93, lo cual atiende a que se debe reforzar la competencia de “Negociación”.

- El colaborador N.º 17 presenta una puntuación alta de 76 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje medio de 62 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje alto de 88, lo cual atiende a que se debe reforzar la competencia de “Negociación”.
- El colaborador N.º 18 presenta una puntuación alta de 97 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje medio de 48 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje bajo de 29, lo cual refleja que se deben reforzar las competencias de “Negociación” y “Dirección y desarrollo de personal”.
- El colaborador N.º 19 presenta una puntuación alta de 64 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje bajo de 21 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje alto de 74, lo cual señala que se debe reforzar la competencia de “Negociación”.
- El colaborador N.º 20 presenta una puntuación media de 67 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje alto de 85 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje alto de 94, lo cual indica que se debe reforzar la competencia de “Visión estratégica”.

- El colaborador N.º 21 presenta una puntuación baja de 12 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje alto de 95 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje alto de 79, lo cual señala que se debe reforzar la competencia de “Visión estratégica”.
- El colaborador N.º 22 presenta una puntuación media de 65 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje medio de 34 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje alto de 86, lo cual indica que debe reforzar la competencia de “Visión estratégica” y “Negociación”.
- El colaborador N.º 23 presenta una puntuación media de 45 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje alto de 94 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje alto de 76, lo cual significa que se debe reforzar la competencia de “Visión estratégica”.
- El colaborador N.º 24 presenta una puntuación media de 54 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje medio de 67 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje alto de 82, lo cual refiere que se deben reforzar las competencias de “Visión estratégica” y “Negociación”.
- El colaborador N.º 25 presenta una puntuación media de 31 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje

alto de 92 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje medio de 47, lo cual apunta a que se deben reforzar las competencias de “Visión estratégica” y “Dirección y desarrollo de personal”.

- El colaborador N.º 26 presenta una puntuación alta de 94 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje alto de 76 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje alto de 82, lo cual significa que se mantiene un puntaje adecuado para cada competencia.
- El colaborador N.º 27 presenta una puntuación media de 37 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje medio de 58 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje alto de 82, lo cual muestra que se debe mejorar la competencia de “Visión estratégica” y “Negociación”.
- El colaborador N.º 28 presenta una puntuación alta de 92 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje alto de 85 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje alto de 73, lo cual indica que se mantiene en un puntaje adecuado para cada competencia.
- El colaborador N.º 29 presenta una puntuación media de 41 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje medio de 35 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene

un puntaje medio de 69, lo cual sugiere que se tiene un puntaje adecuado para cada competencia.

- El colaborador N.º 30 presenta una puntuación media de 65 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje alto de 85 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje alto de 97, lo cual advierte que se debe fortalecer la competencia de “Visión estratégica”.
- El colaborador N.º 31 presenta una puntuación baja de 10 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje medio de 55 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje alto de 91, lo cual advierte que se debe reforzar la competencia de “Visión estratégica” y “Negociación”.
- El colaborador N.º 32 presenta una puntuación media de 56 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje alto de 82 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje medio de 66, lo cual significa que se debe reforzar la competencia de “Visión estratégica y dirección” y “Desarrollo de personal”.
- El colaborador N.º 33 presenta una puntuación medio de 70 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje medio de 57 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje alto de 89, lo cual indica que se deben reforzar las competencias de “Visión estratégica” y “Negociación”.

- El colaborador N.º 34 presenta una puntuación medio de 59 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje alto de 78 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje alto de 91, lo cual señala que se debe reforzar la competencia de “Visión estratégica”.
- El colaborador N.º 35 presenta una puntuación baja de 30 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje medio de 51 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje alto de 94, lo cual refiere que se debe robustecer la competencia de “Visión estratégica” y “Negociación”.
- El colaborador N.º 36 presenta una puntuación alta de 78 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje alto de 92 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje medio de 58, lo cual refleja que debe reforzar la competencia de “Dirección y desarrollo de personal”.
- El colaborador N.º 37 presenta una puntuación alta de 95 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje alto de 76 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje alto de 73, lo cual señala que se mantiene un puntaje adecuado para cada competencia.
- El colaborador N.º 38 presenta una puntuación alta de 76 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje alto

de 92 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje medio de 54, lo cual indica que se debe robustecer la competencia de “Dirección y desarrollo de personal”.

- El colaborador N.º 39 presenta una puntuación media de 48 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje medio de 39 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje alto de 81, lo cual muestra que se deben fortalecer las competencias de “Visión estratégica” y “Negociación”.
- El colaborador N.º 40 presenta una puntuación alta de 77 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje alto de 82 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje alto de 89, lo cual demuestra que se mantiene en un puntaje adecuado para cada competencia.
- El colaborador N.º 41 presenta una puntuación alta de 97 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje medio de 68 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje medio de 50, lo cual revela que se deben fortalecer las competencias de “Negociación” y de “Dirección y desarrollo de personal”.
- El colaborador N.º 42 presenta una puntuación medio de 40 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje alto de 87 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene

un puntaje alto de 72, lo cual muestra que debe robustecer la competencia de “Visión estratégica”.

- El colaborador N.º 43 presenta una puntuación media de 56 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de negociación tiene un puntaje alto de 71 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje alto de 85, lo cual indica que se debe fortalecer la competencia de “Visión estratégica”.
- El colaborador N.º 44 presenta una puntuación media de 60 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje medio de 46 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje bajo de 28, lo cual apunta a que se debe robustecer cada competencia, en especial la de “Dirección y desarrollo de personal”.
- El colaborador N.º 45 presenta una puntuación alta de 88 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje alto de 76 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje medio de 56, lo cual revela que se debe consolidar la competencia de “Dirección y desarrollo de personal”.
- El colaborador N.º 46 presenta una puntuación alta de 76 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje alto de 85 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje alto de 93, lo cual indica que se mantiene en un puntaje adecuado para cada competencia.

- El colaborador N.º 47 presenta una puntuación media de 43 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje alto de 85 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje medio de 65, lo cual significa que se debe reforzar las competencias de “Visión estratégica” y “Dirección y desarrollo de personal”.
- El colaborador N.º 48 presenta una puntuación media de 68 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje alto de 83 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje alto de 91, lo cual señala que se debe reforzar la competencia de “Dirección y desarrollo de personal”.
- El colaborador N.º 49 presenta una puntuación media de 36 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje medio de 63 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje alto de 78, lo cual refiere que se deben fortalecer las competencias de “Visión estratégica” y “Negociación”.
- El colaborador N.º 50 presenta una puntuación media de 56 para la competencia de “Visión estratégica”; para la competencia de “Negociación” tiene un puntaje alto de 87 y para la competencia de “Dirección y desarrollo de personal” tiene un puntaje alto de 75, lo cual muestra que se debe robustecer la competencia de “Visión estratégica”.

La media de la evaluación de desempeño de los colaboradores de la entidad bancaria es de 3.27. Sin embargo, el cálculo de la distribución normal señala que el 38 % de los colaboradores tiene concentrado su puntaje entre 3.00 y 3.16 puntos.

El 88 % de los colaboradores tienen una evaluación de desempeño muy buena y el 12 % de colaboradores tienen una evaluación de desempeño excelente. Distribuida por genero de la siguiente forma: el 50 % de los colaboradores de sexo femenino y el 38 % de los colaboradores de sexo masculino tienen una evaluación de desempeño muy buena. Mientras que el 8 % de los colaboradores de sexo femenino y el 4 % de los colaboradores de sexo masculino tienen una evaluación de desempeño excelente.

Los colaboradores de alto desempeño se identificaron utilizando la evaluación de desempeño de los últimos dos años con puntaje mayor o igual a 3.00 y se aplicó el criterio de la edad de 18 años a 50 años para participar voluntariamente. Obteniendo como resultado que, de los 60 colaboradores presentados por la empresa, 50 cumplían con los criterios.

Los componentes y actividades que deben incluirse en el plan de desarrollo profesional para abordar las necesidades específicas de los colaboradores de alto desempeño son las siguientes:

- **Objetivos de desarrollo personalizados:** establecer metas de desarrollo específicas y personalizadas para cada colaborador de acuerdo con las brechas identificadas en las pruebas psicométricas. Estas metas deben ser claras, alcanzables y medibles, de modo que el colaborador se sienta motivado y vea cómo su crecimiento contribuye a su trayectoria profesional.

- **Capacitación avanzada y especializada:** ofrecer programas de capacitación en las competencias blandas identificadas, incluir talleres, cursos o certificaciones específicas del sector bancario.
- **Mentoría y *coaching* ejecutivo:** asignar mentores o *coaches* con experiencia en el sector para guiar y motivar al colaborador. Este acompañamiento permite que el colaborador reciba retroalimentación constante, aprenda de la experiencia de otros y desarrolle habilidades interpersonales y de liderazgo.
- **Rotación de roles y experiencias interdepartamentales:** proporcionar oportunidades para que el colaborador desempeñe funciones en otros departamentos o asuma roles temporales en áreas relacionadas. Esta experiencia ayuda a comprender la organización de forma más integral, adquiriendo habilidades transferibles y ampliando su red de contactos.
- **Asignación de proyectos retadores:** involucrar a colaboradores de alto desempeño en proyectos estratégicos y desafiantes, que no solo representen un reto, sino también, que tengan un impacto significativo en la organización. Esto fomenta el aprendizaje continuo y les permite aplicar sus conocimientos de una manera más práctica.

Fases del programa de desarrollo:



a. Fase 1

Determinar el objetivo del plan de desarrollo:

- Alinear el plan de desarrollo de acuerdo con los objetivos de la empresa.

Detectar las necesidades de desarrollo

- Realizar una evaluación de las necesidades que presenta la empresa.

Se pueden realizar encuestas de satisfacción laboral, revisar datos de encuestas de clima laboral o realizar talleres de detección de necesidades de las áreas.

b. Fase 2

- **Definir las competencias a evaluar**

Competencias organizacionales: se debe realizar un análisis de las competencias organizacionales que se van a definir como esenciales para la empresa, deben estar alineadas con los objetivos estratégicos de la organización; estas no deben superar las 10 competencias. Luego de definidas se debe escoger como máximo 3 competencias como principales para iniciar en el plan de desarrollo.

Competencias técnicas y blandas: se debe analizar de acuerdo con cada colaborador qué resultados clave debe lograr el colaborador, revisar descripciones de puesto, procesos internos, y metas del área. Se deben utilizar herramientas para evaluar a los colaboradores y conocer el nivel de estas competencias y así determinar en cuáles se debe enfocar.

c. Fase 3

Identificar a los colaboradores

Se determina en qué nivel se va a aplicar el plan de desarrollo y se deben crear criterios para la participación.

Se crean programas de desarrollo para puestos claves, colaboradores con alto potencial, colaboradores con alto desempeño, para semilleros de colaboradores o para desarrollo de una posición en específico.

Comunicación organizacional: se deben crear comunicados informando a la organización del programa que va a iniciar para conocimiento de los procesos de desarrollo que maneja la empresa. Adicionalmente, se debe crear una reunión presencial o virtual con los colaboradores participantes y supervisores de cada uno, para notificar del programa, objetivo y pasos por los cuales cada uno pasará en este proceso.

Evaluación y validación de colaboradores

Las herramientas de medición se escogen de acuerdo con el objetivo del plan, pueden ser pruebas psicométricas, encuestas, cuestionarios u otro método de evaluación, el objetivo es validar a si los colaboradores son candidatos para el programa de desarrollo.

d. Fase 4

- **Taller de resultados de pruebas y capacitación para crear plan de desarrollo individual**

Coordinar un taller con los participantes para conocer los resultados de las pruebas aplicadas a cada uno, donde se deberá entregar la interpretación de los resultados y explicar si existen brechas de las competencias que deben desarrollar.

Se entrega un informe de las pruebas psicométricas y análisis de los resultados; puede ser físico o virtual.

- **Elaboración del plan de desarrollo individual**

Se deben conocer las competencias que se van a desarrollar; posteriormente capacitar a los colaboradores para crear el plan de desarrollo individual.

Pasos para crear el plan:

1. Escoger las competencias a desarrollar.
2. No más de 2 competencias en el plan.
3. Hasta 3 acciones por competencia.
4. Todos los planes individuales deben tener un componente de la metodología 70 – 20 – 10.
5. Utilizar la metodología SMART.
6. El plan debe estar enfocado en la persona no en equipos de trabajo.

Detalle de la plantilla a utilizar:

1. **Propósito:** se debe indicar el objetivo general del plan.
2. **Competencia:** escribir la competencia a desarrollar.
3. **Objetivo:** detallar por cada competencia la meta que se quiere lograr, utilizando la metodología SMART.

La metodología SMART es un enfoque para establecer objetivos claros y alcanzables.

SMART, es un acrónimo en inglés que significa *Specific* (específico), *Measurable*

(medible), *Achievable* (alcanzable), *Relevant* (relevante) y *Time-bound* (con límite de tiempo). Al aplicar estos criterios, se pueden definir objetivos más efectivos y aumentar las posibilidades de éxito en diversos ámbitos, como la gestión de proyectos, el desarrollo personal y profesional, y la planificación estratégica.



Ejemplo: “Mejorar la competencia de comunicación efectiva de los colaboradores del área de atención a reclamos, mediante talleres prácticos mensuales y evaluaciones de desempeño, logrando un aumento del 20 % en la resolución de reclamos del cliente en un periodo de 6 meses”.

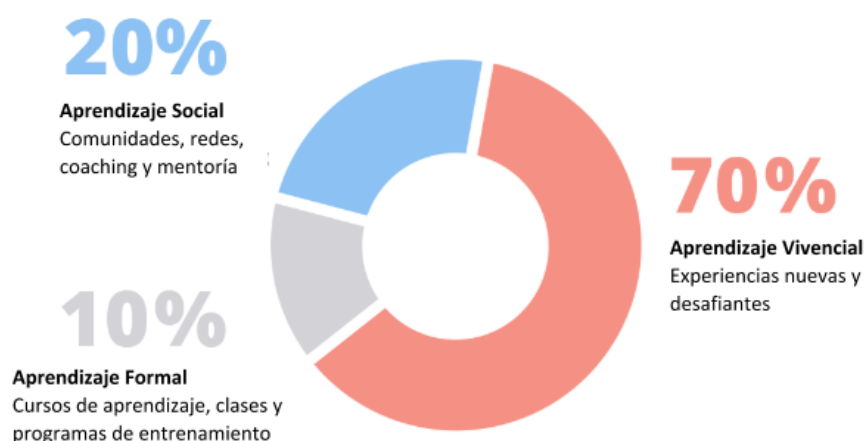
4. **Tipo de acción:** Recurso que se va a utilizar (capacitación, cursos, talleres, mentoría, *coaching*, rotación de puesto, etc.), a través de la metodología 70-20-10.

El modelo 70-20-10 fue propuesto en la década de 1980 por Morgan McCall, Robert Eichinger y Michael Lombardo, en el Centro de Desarrollo Creativo de la Universidad de Carolina del Sur. Estos estudiosos se enfocaron en conocer cómo los

líderes de alto rendimiento adquirían y desarrollaban sus habilidades en el entorno laboral.

El modelo 70-20-10 es un enfoque de aprendizaje que reconoce la importancia de combinar diferentes formas de aprendizaje para promover un desarrollo integral de las personas. Así, este modelo propone la siguiente distribución:

- 70 % de aprendizaje a través de la experiencia práctica y el desempeño laboral en el objetivo planteado.
- 20 % de aprendizaje mediante la interacción y colaboración con compañeros, mentoría, *coaching*, entre otros.
- 10 % de aprendizaje a través de la instrucción formal, como capacitaciones, cursos o programas educativos ya sean presenciales o virtuales.



5. Descripción de la acción: detallar qué se va a hacer para el logro del objetivo planteado por cada competencia.

Se deben detallar máximo 3 acciones por cada objetivo; no se recomienda crear más acciones, ya que, por ser muchas no se enfocarían en el desarrollo de las competencias.

Ejemplo: desarrollar las habilidades de negociación y cierre de ventas del ejecutivo de negocios durante un periodo de tres meses.

Acciones:

- Participando en experiencias reales de ventas (70 %),
- Recibiendo retroalimentación y mentoría semanal del gerente de ventas (20 %).
- Completando un curso especializado en técnicas de negociación avanzada (10%).

6. **Métricas:** se debe determinar cómo se va a medir el logro del objetivo y por ende de cada acción planteada.

Establecer el cumplimiento al 100 %, ya sea por porcentajes o el logro en número de cada acción planteada.

Ejemplos:

- Crear 2 capacitaciones donde se busque utilizar la competencia de trabajo en equipo.
- Lograr el **100 %** del curso de *marketing digital* .

7. **Horas:** llevar el registro de cuánto tiempo dedican a cada acción.
8. **Fecha de inicio y fecha de finalización:** se debe detallar en cuánto tiempo se logran los objetivos; debe estar establecido a largo plazo, es decir en un aproximado de un año, pero puede lograrse en menos tiempo dependiendo de la meta.
9. **Avances:** se establece el seguimiento semestral para el análisis de los resultados de cada objetivo planteado y realizar modificaciones de ser necesario para el logro de las mismas.
10. **Comentarios:** el colaborador puede colocar en este apartado toda información relevante que encuentra en el proceso del desarrollo del plan.
11. **Cumplimiento:** se establece un periodo de un año para el cumplimiento del plan.

e. Fase 5

Seguimiento del plan individual

El encargado de RRHH deberá realizar un seguimiento semestral a cada colaborador para conocer los resultados de cada plan y dar *coaching* para el cumplimiento de las metas si no han logrado cumplirlas.

Evaluación de resultados del plan

Se recomienda aplicar nuevamente las pruebas de evaluación para conocer si los colaboradores lograron desarrollar las competencias establecidas.

También, se deben realizar informes individuales por cada colaborador, en los cuales se analice el antes y el después de la implementación del plan de desarrollo.

Planes de acción

Se recomienda que, luego de conocer los resultados del plan de desarrollo de cada colaborador, se proceda a crear planes de acción:

- Programas de compensación salarial: cartera de beneficios para este grupo de colaboradores, ajustes salariales, programas de jubilación privada, entre otros.
- Movimientos de personal sean promociones o traslados a otras posiciones.
- Crear planes de carrera y sucesión.
- Programas de capacitación.

B. Diseño del plan de desarrollo de colaboradores de alto desempeño

PLAN DE DESARROLLO PARA COLABORADORES DE ALTO DESEMPEÑO

b. 1 Objetivo:

Desarrollar las competencias esenciales de los colaboradores de alto desempeño para fortalecer el liderazgo y la proyección de los colaboradores y garantizar la retención del talento clave de la organización.

b. 2 Necesidad de desarrollo:

En este plan de desarrollo tiene como necesidad desarrollar a los colaboradores de la empresa, evitando la pérdida de personal clave, a la vez buscando fortalecer la percepción de los colaboradores en el factor de capacitación y desarrollo.

b. 3 Competencias a evaluar:

La empresa determina lo que busca evaluar y define las siguientes competencias como esenciales para fortalecer el liderazgo y la proyección de sus colaboradores de alto desempeño:

- **Dirección y desarrollo de personal:** capacidad de guiar, motivar y gestionar eficazmente a sus equipos, promoviendo el crecimiento profesional, el aprendizaje continuo y el alineamiento de los talentos con los objetivos estratégicos de la organización.
- **Visión estratégica:** capacidad para analizar el entorno interno y externo de la organización, proyectar escenarios futuros, identificar oportunidades y amenazas, y tomar decisiones alineadas con los objetivos de largo plazo, asegurando la competitividad y la sostenibilidad del negocio.
- **Negociación:** capacidad para alcanzar acuerdos mutuamente beneficiosos, gestionar diferencias de manera efectiva y generar soluciones que consideren los intereses propios y los de la organización, sin comprometer relaciones clave

b. 4 Identificar a los colaboradores

Los colaboradores de alto desempeño se identificaron utilizando la evaluación de desempeño de los últimos dos años con puntaje mayor o igual a 3.00 y se aplicó el criterio de la edad de 18 años a 50 años para participar voluntariamente. Obteniendo como resultado que, de los 60 colaboradores presentados por la empresa, 50 cumplían con los criterios.

El grupo de 50 colaboradores que cumplen con los criterios fueron citados para una reunión virtual donde se les dio a conocer el objetivo del programa y las fases del mismo. Al igual, que estaban invitados los supervisores de cada uno.

b. 5 Evaluación y validación de colaboradores

Para diseñar esta propuesta de plan de desarrollo se utilizó la plataforma THT *Systems* donde se aplicó la prueba DISC y la prueba de competencias para validar a cada colaborador que participará, conocer el perfil conductual de los colaboradores y el nivel de las competencias esenciales de la organización.

Obteniendo como resultado que cada colaborador debe enfocarse en las competencias de dirección y desarrollo de personal, visión estratégica y negociación; siendo estas 2 ultimas las que más deben desarrollar la mayoría de los colaboradores participantes.

b. 6 Taller de resultados de pruebas y capacitación para crear el plan de desarrollo

Se coordinó taller presencial en grupos de 15 colaboradores, con una duración de 2 horas para la entrega del informe de resultados de las pruebas aplicadas.

Se le entregó un informe individual a cada colaborador y se le recomendó en qué debe enfocarse según los resultados obtenidos.

Se les explicó con una presentación el paso a paso para crear el plan de desarrollo.

Se les entregó la plantilla para la elaboración del plan de desarrollo individual.

b. 7 Elaboración de plan de desarrollo individual

A continuación, se presenta una **plantilla completada** como **ejemplo de referencia** para la elaboración de planes de desarrollo individual. Este modelo muestra de manera práctica cómo deben consignarse los datos, objetivos, acciones y plazos, con el fin de servir de guía para el diseño de los planes de los colaboradores.

Ejemplo de plantilla completada para un plan de desarrollo individual:

PLAN DE DESARROLLO										
Colaborador:	BENITO JUAREZ									
Posición:	OFICIAL DE COMPRAS									
Supervisor:	JUANA TANEZ									
Departamento:	COMPRAS									
Encargado de RRHH:	LR. S.									
Propósito : <i>Mejorar el desarrollo de los colaboradores del área de compras</i>										
Competencia	Objetivo	Tipo de Acción	Descripción de la acción	Métricas	Horas	F. Inicio	F. Fin	Avances	Comentarios	Cumplimiento
Dirección y desarrollo de personal	1. Mejorar las competencias técnicas y blandas de los colaboradores del área de compras mediante un programa de formación y acompañamiento personalizado, logrando que al menos el 80% de ellos incrementen su desempeño en un 20% según evaluaciones internas, en un plazo de 1 año.	Aplicar un diagnóstico de competencias técnicas y blandas en los colaboradores del área de compras, con el fin de identificar brechas entre su perfil actual y el perfil ideal requerido por el puesto.	1. Realizar reuniones mensuales de negociación con proveedores donde los colaboradores tengan participación activa (con supervisión).					1. De los 3 colaboradores a cargo, uno no tenía manejo del tiempo y no lograba para participar en las reuniones con los proveedores, después de 3 meses se logro que el colaborador ingresará en el entrenamiento de negociación	Este plan a sido de gran apoyo para mi carrera profesional, ya que me ayudo a desarrollar más la competencia de desarrollo para los3 colaboradores que mantengo a cargo. Me siento orgulloso de terminar este plan al 100%, obteniendo como resultado mejoras del 20% de su desempeño.	Culminado
			2. Realizar sesiones semanales de coaching para cada colaborador de forma individual reforzando las competencias que debe desarrollar.	100%	12 horas 50 horas 6 horas	3/1/25	31/12/25	2. Se obtuvo en el diagnósticos de competencias, que un colaborador debía trabajar en manejo del tiempo y todos en negociación y organización. Se trabajo este coaching individual para cada colaborador		
			3. Realizar 1 Curso online o presencial de nueva gestión de compras estratégicas, análisis de proveedores o negociación comercial y 1 curso de desarrollo de personal							

b.8 Seguimiento del plan individual

Se realizará seguimiento semestral por el Oficial de RRHH a cada colaborador para conocer los resultados de cada plan y dar *coaching* para el cumplimiento de las metas si no han logrado cumplirlas.

b. 9 Evaluación de resultados del plan

Se aplicará nuevamente al finalizar cada plan la prueba de competencias para conocer si ha cambiado el nivel de las competencias esenciales de la organización.

Se realizará un comparativo con los resultados antes y después de haber realizado el plan de desarrollo individual.

b. 10 Planes de acción

Para este grupo de colaboradores se recomienda establecer planes de retención de talento que incluya:

1. Programas de compensación salarial: ajustes salariales, programas de jubilación privada.
2. Movimientos de personal sean promociones o traslados a otras posiciones.
3. Crear planes de carrera y sucesión.

Se recomienda realizar una ceremonia de culminación del primer grupo de participantes del programa de desarrollo y entregarles un certificado.

Después de haber diseñado la propuesta de un plan de desarrollo profesional para colaboradores de alto desempeño y de obtener los resultados previamente mencionados, se presentan las siguientes conclusiones y recomendaciones.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A. Conclusiones

Esta propuesta de diseño para un plan de desarrollo no ha sido un trabajo fácil, pero, gratificante sí, puesto que a través de él se pudo aprender, conocer y dar valor a muchas cosas. Siendo así, se concluye de la siguiente manera:

- Basándose en los resultados del diseño del plan de desarrollo, es posible mencionar que la evaluación y la validación de los colaboradores permitió reconocer que los colaboradores de alto desempeño requieren oportunidades de crecimiento que fortalezcan sus competencias estratégicas, como liderazgo, visión estratégica, negociación y desarrollo de personal, lo que evidencia la importancia de un plan de desarrollo profesional alineado a estas necesidades. Esto no solo fomenta el crecimiento profesional, también, fortalece la capacidad competitiva de la entidad bancaria al contar con personal más preparado y comprometido.
- La propuesta presentada integra acciones de capacitación, *mentoring* y evaluación continua, enfocadas en potenciar el talento clave de la organización, con el fin de incrementar su aporte al logro de los objetivos estratégicos de la entidad bancaria.
- La falta de un plan estructurado de desarrollo profesional representaba una limitación significativa para el crecimiento de los colaboradores. Al no contar con una ruta clara de aprendizaje ni con oportunidades formales para fortalecer sus competencias se estaban obteniendo bajos resultados en la encuesta de clima laboral.
- Un buen plan de desarrollo puede marcar la diferencia en cómo los colaboradores perciben a la organización. Cuando sienten que su esfuerzo y potencial son

valorados, su compromiso crece y la idea de quedarse se vuelve más atractiva. Al final, todos quieren trabajar en un lugar donde saben que apostarán por su futuro.

- Este diseño ha permitido, claramente, reconocer que, dentro de una organización, es fundamental, la incorporación de planes de desarrollo para los colaboradores, si no se hace, se puede presentar alta rotación de colaboradores, pérdida de personal clave y bajo desempeño.

B. Recomendaciones

- Aplicar el diseño propuesto del programa de desarrollo para colaboradores de alto desempeño y darle seguimiento hasta su cumplimiento, y escalar luego con base en los aprendizajes.
- Socializar el programa con todos los líderes y colaboradores de la empresa, explicando los objetivos, beneficios y roles de cada participante.
- Asignar responsables de la ejecución y seguimiento del programa (líder de desarrollo, oficial encargado, entre otros).
- Conectar el plan con los objetivos de la organización para asegurar que sus habilidades y competencias contribuyan al éxito general de la organización.
- Una vez terminado el primer grupo del programa, aplicar la encuesta de clima laboral y evaluar los resultados del factor de crecimiento y desarrollo.
- Establecer indicadores de éxito (KPIs) para medir el impacto del programa (por ejemplo, el resultado de la encuesta de clima laboral, desempeño, rotación, clima laboral, satisfacción).
- Revisar regularmente el plan de desarrollo, obtener retroalimentación de los colaboradores y ajustar las estrategias según sea necesaria para garantizar que el plan siga siendo efectivo y relevante.
- Elaborar reportes ejecutivos con los resultados e impactos para la alta gerencia.

- Incorporar el desarrollo como parte de la cultura organizacional, no como una actividad puntual, tener políticas de desarrollo, lineamientos y comunicaciones a todo el personal de los programas de desarrollo.
- Realizar programas de reconocimiento donde se reconozca y visibilice a quienes participen activamente en el programa (líderes que hacen *coaching*, colaboradores que mejoran, promociones o traslados de colaboradores).
- Asegurar la sostenibilidad del programa, presupuestar el plan para que sea duradero, es necesario destinar recursos suficientes, contar con personal capacitado y adoptar un enfoque de mejora continua.
- Capacitar a los líderes en su rol de facilitadores del desarrollo (*coaching*, mentoría, evaluación).
- Integrar el programa con otras áreas clave, como compensación salarial, innovación o transformación digital.
- Adquirir plataformas de aprendizaje en línea, simuladores y herramientas de análisis pueden hacer que el proceso sea más dinámico y accesible, lo cual facilita el aprendizaje a medida.
- Vincular el desarrollo con la gestión del talento, como promociones internas, creación de planes de carrera o sucesión.
- Contar con psicólogos industriales y organizacionales, para guiar a los colaboradores en su camino de crecimiento profesional, ayudándolos en su plan de desarrollo, ofreciendo consejos y apoyo personalizado que los motiven a alcanzar nuevos niveles.

Bibliografía

Alles, M. (2015). *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias*. En M. Alles, *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Aponte, J. C. (2006). *Administración de Personal, un enfoque hacia la calidad*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Arias, F. &. (2006). *Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño*. México: Trillas.

Ayensa, A. (2023). *Gestión de Recursos Humanos*. España: Ediciones Paraninfo, S.A.

Bohalander, M. y. (2018). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Cengage.

Chiavenato. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: McGrawHill.

Chiavenato. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: MC Graw Hill.

Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: Prentice Hall.

Dessler, G. y. (2017). *Administración de Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano*. Mexico: Pearson.

Díaz, C. P. (2014). *Factor Clave para el Desarrollo Organizacional, Una Visión desde los Líderes de Gestión Humana en Empresas de Bogotá*. . Bogotá D.C: Elseiver Doma.

Gómez, L. B. (2007). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Person.

Gómez, L., & Balkin, D. y. (2016). *Gestión de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson.

Hernández, S., & Fernández Collado y Batista, P. (2010). *Metología de la Investigación*. México: McGraw Hill.

Jiménez, D. (2016). *Manual de Recursos Humanos* . Madrid: Editorial ESIC.

Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Person Educación.

Noe, R. M. (1997). *Administracion de Recursos Humanos*. México: Pearson Education.

Otero, E., Lopez, S., & García, C. y. (2022). *Gestión de Recursos Humanos*. España: McGraw-Hill Interamericana de España.

Serna, C. C. (2009). Nuevas tendencias en la retencion y mejora del talento profesional y Diectivos. *Fundacion EOI*.

Siliceo, A. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal*. . México: Limusa S.A.

Werther, W. y. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.

Infografía

Ballesteros, A. (2022). Obtenido de:

<https://www.crehana.com/blog/reclutamiento-contratacion/plan-desarrollo-individual/>

LOSA, N. F. (2002). *Universidad de La Rioja*. Obtenido de:

<https://www.ehu.eus/cuadernosdegestion/documentos/214.pdf>

Molina, D. G. (2012). Obtenido de:

https://www.eoi.es/wiki/index.php/Dise%C3%B1o_e_implantaci%C3%B3n_de_un_plan_de_desarrollo_profesional_en_Recursos_humanos

Reyes-Calle, A. (2018). Obtenido de:

https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3470/TSP_AE_007.pdf?sequence=1&isAllowed=y

ANEXOS

Consentimiento informado

Título del estudio: Diseño de un plan de desarrollo profesional para colaboradores de alto desempeño de una entidad bancaria en Panamá.

Responsable del estudio: encargado del estudio

Contacto: correo electrónico y teléfono

- ¿Por qué se realiza este estudio?

Se quiere diseñar un plan de desarrollo profesional pensado especialmente para los colaboradores de alto desempeño de la entidad bancaria. Este plan busca fortalecer sus competencias y abrir nuevas oportunidades de crecimiento dentro de la organización.

- ¿Qué implica participar?

Si decide participar, se le invitará a responder pruebas psicométricas o a sesiones de retroalimentación. Cada actividad tendrá una duración aproximada de una hora, y toda su participación se enfocará únicamente en conocer sus necesidades y el potencial de desarrollo profesional.

- ¿Qué beneficios y riesgos existen?

No existen riesgos importantes relacionados con su participación. Por el contrario, los resultados de este estudio pueden ayudar a crear un plan que potencie su crecimiento profesional y mejore su experiencia laboral.

- ¿Cómo se manejará su información?

Su información será confidencial. Los datos se utilizarán exclusivamente con fines académicos y de mejora organizacional, y nunca se publicará su nombre ni se compartirán resultados que permitan identificarle personalmente.

- ¿Su participación es voluntaria?

Sí, su participación es completamente voluntaria. Puede decidir no participar o retirarse en cualquier momento, sin ninguna consecuencia negativa para usted ni para su relación laboral.

Declaración de consentimiento

He leído y comprendido la información anterior. He tenido la oportunidad de hacer preguntas y todas han sido respondidas de manera clara. Doy mi consentimiento libre y voluntario para participar en este estudio.

Nombre del participante: _____

Firma: _____

Fecha: _____

Nombre del investigador/a: _____

Firma: _____

Fecha: _____

Ranking Competencias Persona

Erick Ejemplo tiene el siguiente nivel de la competencia:



Competencias de alto
desarrollo

Visión estratégica



Competencias en desarrollo

Trabajo en equipo



Competencias a desarrollar

Adaptación al cambio



Un puntaje de 0 a 30 significa que la competencia es baja, de 31 a 70 está en la media y de 71 en adelante es alta.

Descripción Competencias Persona

Erick Ejemplo tiene el siguiente nivel de la competencia:

Visión estratégica



Definición: Es la capacidad de comprender los cambios del entorno, amenazas, debilidades y fortalezas de la organización con el propósito de orientar acciones al logro de objetivos.

Interpretación: Su conocimiento del mercado, le permite reconocer el momento indicado para optar por alguna estrategia en particular.

Recomendaciones: Se sugiere estudiar diferentes técnicas para dominar la presión y estar bien de salud.



Cómo lograrlo

Trabajo en equipo



Definición: Es la capacidad de trabajar con otros de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de metas institucionales comunes.

Interpretación: Tiene dificultades para colaborar con otras personas de manera conjunta, integrando esfuerzos para la consecución de metas.

Recomendaciones: Se sugiere estudiar una metodología práctica para llegarle con fuerza a la gente.



Cómo lograrlo

Adaptación al cambio



Definición: Es la capacidad de enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas para aceptar los cambios positiva y constructivamente.

Interpretación: Le cuesta abandonar hábitos o prácticas que forman parte de su comportamiento para incorporar nuevos.

Recomendaciones: Se sugiere analizar ideas para mejorar la forma y la velocidad con la cual se debe adaptar a lo que pase en el entorno.



Cómo lograrlo



Un puntaje de 0 a 30 significa que la competencia es baja, de 31 a 70 está en la media y de 71 en adelante es alta.



Portada persona



Erick Ejemplo

Desarrollo.
8 Páginas

Normalizado para la
población de



La presente página ofrece información básica de la persona evaluada y el número de páginas seleccionadas para el diseño de este informe.

Gráfica persona

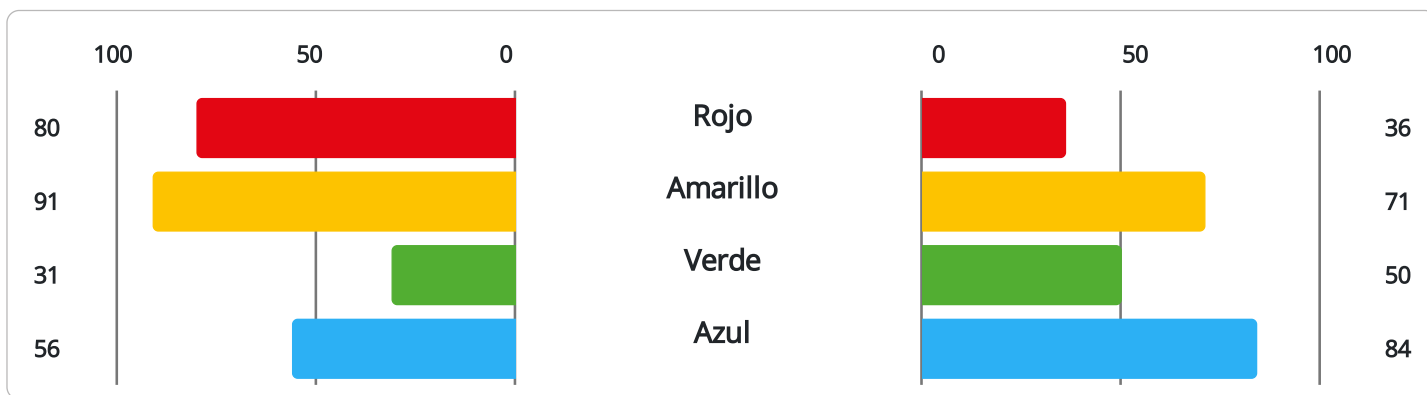
La representación visual del Perfil Natural de Erick Ejemplo con respecto a la forma como se adapta es la siguiente:

Perfil Natural

Es una persona determinante, optimista, ecuaníme y dinámica, que busca tener el control, el reconocimiento y con alto rendimiento.

Perfil Adaptado

Se adapta siendo una persona extrovertida, estable, perfeccionista y cordial, que busca obtener popularidad, actuar de forma pausada y alcanzar la calidad.



Explicación gráfica



Grado de Determinación

Es una persona competitiva y se adapta actuando de forma tolerante.



Grado de Influencia

Es una persona optimista y se adapta actuando de forma motivadora.



Grado de Serenidad

Es una persona activa y se adapta actuando de forma estable.



Grado de Conciencia

Es una persona lógica y se adapta actuando de forma sistemática.



Los resultados del Perfil Natural y el Perfil Adaptado de esta página han sido contruados con base en las respuestas que dio la persona y un algoritmo que coteja frente a grupos de preguntas similares.

Mega resumen persona

El super resumen, en 32 frases, acerca del Perfil Natural de Erick Ejemplo es el siguiente:

🏠 Comparado frente al Perfil Natural en el ambiente conocido



01 Cómo es

Es una persona confrontante, optimista, ecuánime e inquieta.



02 Qué busca

Le interesa tener el control, el reconocimiento, el alto rendimiento y actuar de forma expedita.



03 Qué le gusta

Aprecia los desafíos, sentirse importante, el trabajo bien hecho y moverse rápido.



04 Qué no le gusta

No le agrada la sumisión, lo monótono, correr riesgos innecesarios ni las cosas demoradas.



05 Fortalezas

Es fuerte para negociar, motivar, pensar de manera realista y movilizar.



06 Cómo es bajo presión

En situaciones extremas tiende a reaccionar de manera impositiva, cuidando su imagen, pidiendo más tiempo y de forma reactiva.



07 Ambiente ideal

Prefiere un entorno libre de control, con mucha gente, silencioso y dinámico.



08 Su gran limitante

Podría ser una persona poco diplomática, ingenua, difícil de complacer y alterable.



09 Cómo llegarle

Hablándole de modo claro y concreto, con simpatía, con información exacta y actuando con prontitud.



10 Principal objetivo

Su prioridad es lograr lo que se propone, obtener el apoyo de los demás, el orden y actuar rápidamente.



11 Principal temor

No quisiera perder el poder, que le ignoren, los riesgos desmedidos ni las tareas estancadas.



12 Cómo es en conflicto

Reacciona debatiendo directamente, evitando que se dañen las relaciones, tácticamente y actuando de inmediato.



13 Qué le motiva

Le estimula un gran reto, el prestigio, la seguridad y la interactividad.



14 Qué le desmotiva

Le desanima la falta de resultados, hacer siempre lo mismo, la falta de planeación y la inactividad.



15 Valor para el equipo

Le aporta al grupo metas ambiciosas, entusiasmo, reflexividad y vitalidad.



16 Cómo se relaciona

Interactúa de forma contundente, optimista, lógica y diligente.



Este resumen hace referencia al perfil comportamental de la persona, para conocer acerca de inteligencia, valores, competencias y conocimientos deberá aplicar el Megatest

Mega resumen persona

El super resumen, en 32 frases, acerca del Perfil Natural de Erick Ejemplo es el siguiente:

🏠 Comparado frente al Perfil Natural en el ambiente conocido



17 Cómo vende

Persuade buscando el cierre desde el principio, relacionándose muy bien, con un trato formal y aceleradamente.



18 Cómo atiende

Brinda apoyo de forma expedita, acudiendo al humor, ofreciendo información comprensible y respondiendo de inmediato.



19 Cómo emprende

Inicia nuevos proyectos focalizándose en sus objetivos, de forma optimista, buscando dar pasos seguros y moviéndose rápidamente.



20 Palabras favoritas

Suele decir con frecuencia expresiones tales como: "¿Qué hay que hacer?", "Yo lo conozco", "¿Por qué?" o "Muévase rápido".



21 Expresiones que evita

Lo que preferiría NO escuchar: "Fuera de control", "Algo va a salir mal", "No tengo esa información" o "Espere con paciencia".



22 Cómo lidera

Moviliza a los demás con pragmatismo, inspirando con expresiones emotivas, evitando cometer errores y ejecutando con celeridad.



23 Cómo decide

Resuelve qué hacer con determinación, de manera intuitiva, evitando el peligro y sin demoras.



24 Manejo Emocional

Se relaciona con los demás declarando lo que tiene que decir con franqueza, expresando abiertamente lo que siente, buscando objetividad y actuando ágilmente.



25 Cómo delega

Faculta a otras personas controlando permanentemente, esperando lo mejor, de forma específica y esperando resultados de inmediato.



26 Cómo maneja el cambio

Reacciona ante un nuevo entorno con determinación, creyendo que lo mejor está por venir, evitando cometer errores y acomodándose ágilmente.



27 Cómo maneja el tiempo

Gestiona su agenda controlando el tiempo de los demás, permitiendo alteraciones para socializar, priorizando y con alto dinamismo.



28 Cómo darle feedback

Para darle retroalimentación se debe argumentarle con franqueza, ante todo salvarle su orgullo, hablarle con precisión y centrarse rápidamente en lo que se debe decir.



29 Cómo entrenarle

Le gusta aprender por medio de actividades que tengan competición, juegos divertidos, procedimientos claros y tareas dinámicas.



30 Cómo negocia

Llega a acuerdos defendiendo con fuerza sus intereses, generando empatía, basándose en hechos y datos y explicando rápidamente.



31 Temperamento

Es una persona de temperamento predominantemente colérico y sanguineo.



32 Recomendación

Es clave que potencie su capacidad natural para hacer que las cosas sucedan, inspirar a otras personas, actuar con lógica y moverse con prontitud.



Este resumen hace referencia al perfil comportamental de la persona, para conocer acerca de inteligencia, valores, competencias y conocimientos deberá aplicar el Megatest

Libros y videos

De acuerdo con el Perfil Natural, se le recomienda a Erick Ejemplo estudiar el siguiente material para potenciar su competencias:

Comparado frente al Perfil Natural en el ambiente conocido

Para potenciar

Características

Descripción del material recomendado

Competitiva

Deberá potenciar su capacidad para confrontar con ideas, para lo cual le recomendamos que estudie sobre temas relacionados con la argumentación y el manejo de objeciones.

[Cómo lograrlo](#)



Optimista

Ser una persona optimista le ayudará a mejorar aún más su capacidad para reponerse de los contratiempos, razón por la cual le recomendamos que estudie acerca de temas relacionados con el manejo de la adversidad.

[Cómo lograrlo](#)



Reactiva

Podría fortalecer aún más su tendencia a ser una persona proactiva, estudiando acerca de asimilación a nuevas ideas.

[Cómo lograrlo](#)



Precisa

Para mejorar aún más su capacidad de análisis de problemas, podría estudiar acerca de las metodologías de mapas mentales y análisis sistémicos.

[Cómo lograrlo](#)



Para neutralizar

Impositiva

Es clave para mejorar su capacidad de influir en los demás, que estudie acerca de temas relacionados con inteligencia emocional.

[Cómo lograrlo](#)



Confiada

Debido a que es una persona muy optimista, le recomendamos que reflexione acerca de temas relacionados con el manejo seguro de temas críticos.

[Cómo lograrlo](#)



Acelere

Para mejorar su capacidad de autorregulación, le recomendamos reflexionar acerca de temas relacionados con el autocontrol.

[Cómo lograrlo](#)



Temor a lo nuevo

Debido a que su capacidad para ejecutar nuevas ideas no es óptima, le recomendamos que estudie acerca de las teorías relacionadas con Programación Neuro Lingüística-PNL.

[Cómo lograrlo](#)



Algunos de los libros recomendados podrían mostrarse parcialmente, por lo que, si desea estudiarlos en su totalidad, deberá adquirirlos por su cuenta.

Recomendaciones

La forma cómo Erick Ejemplo podría neutralizar sus debilidades y potenciar sus fortalezas en su entorno Natural es la siguiente:

🏠 Comparado frente al Perfil Natural en el ambiente conocido

Acción ¿Qué debe hacer?

Plan de acción

Adquirir

Lo que Erick Ejemplo probablemente no tiene.

Debido a que es una persona muy determinante, debería adquirir mayores capacidades para escuchar y aceptar de forma abierta.

Debería adquirir mayores habilidades emocionales debido a su dificultad para retener sus reacciones.

Corregir

Lo que Erick Ejemplo no hace del todo bien.

Podría trabajar en ser una persona más reservada, ya que puede llegar a ser demasiado efusiva.

Debería corregir su comportamiento que a veces es demasiado formal, para lograr hacer mejor las tareas relacionadas con la interacción con diferentes estilos de personas.

Fortalecer

Lo que Erick Ejemplo hace bien y qué debería desarrollar aún más.

Tiende a ser una persona competitiva. No obstante, debería fortalecer aún más su capacidad para crear un entorno en el que todos ganen.

Por lo general actúa de forma desenvuelta, por lo que podría fortalecer más su capacidad para adaptarse a los cambios de forma rápida.

Potenciar

En lo que Erick Ejemplo tiene potencial y debería proyectar aún más.

Es una persona que actúa de forma lógica, por lo que podría potenciar más esta facilidad por medio de metodologías de toma de decisiones.

Su fuerte tiende a ser la capacidad para actuar con optimismo, por lo que debería potenciarla estudiando metodologías de pensamiento positivo.



Existen múltiples formas de desarrollar competencias, como prácticas, tutorías, lecturas, videos, entrenamientos y procesos de coaching, entre otros. Sin embargo, recuerde que la única persona responsable de su desarrollo es usted misma.

Guía para el coach

Elementos que deberá tener en cuenta el coach, para que Erick Ejemplo pueda elevar sus niveles de conciencia y hacerse cargo de su propio desarrollo:

🏠 Comparado frente al Perfil Natural en el ambiente conocido

Características

Descripción

Diplomacia

Deberá tener en cuenta, al formularle su plan de acción de desarrollo de largo plazo, el que pueda aprender evitar confrontaciones innecesarias con otras personas.

Democráticamente

Puede ocurrir que sus expectativas de desarrollo personal y profesional deban ser exploradas validando lo que quiere con muchas personas.

Prudencia

Probablemente sus necesidades de mejoramiento personal deberán estar enfocadas en actuar con mayor cautela en situaciones extremas.

Desprendimiento

Posiblemente deberá realizarle una reflexión para que se centre en tareas en las cuales deba actuar en función de un mayor nivel de inventiva, debido a su tendencia a proceder con cierta rigidez.

Laxitud

Propóngale un acuerdo inicial para el programa de coaching, realizando una tarea en la cual tenga que actuar con un elevado nivel de laxitud, ya que tiende a querer tener el control la mayoría del tiempo.

Integración

Por su carisma, es importante que las comunicaciones claves del proceso de coaching tengan en cuenta la participación de varias personas importantes en su desarrollo.

Suspensión

Concientizarse sobre la necesidad de comportarse de forma más pausada, podría estar dentro de sus primeros logros en el proceso de desarrollo profesional.

Imaginación

Podría ser clave para su Plan de Carrera de largo plazo el actuar con mayor creatividad.



Es recomendable que el análisis de la información contenida en esta página sea realizado entre un coach y la persona valorada. No obstante, puede ser utilizada en procesos de acompañamiento con un mentor. También puede ser usada por la misma persona.

Plan de entrenamiento persona

Algunos temas que podría estudiar Erick Ejemplo para mejorar, aún más, su potencial personal y profesional en su ambiente Natural son los siguientes:

🏠 Comparado frente al Perfil Natural en el ambiente conocido

Característica

Descripción

Entrenamiento en técnicas de negociación

El aprendizaje de la técnica de negociación y manejo de conflictos de Fisher y Ury le podría ayudar a potenciar aún más su capacidad para focalizarse.

Entrenamiento en la técnica de Ideart

Tiende a ser una persona inspiradora, lo cual es favorable, por lo que podría desarrollar aún más su capacidad para crear nuevas soluciones por medio de esta técnica desarrollada por Frank Ponti.

Entrenamiento en trabajo bajo presión

Tiene como fortaleza ser una persona veloz; para potenciarla, podría instruirse aún más en este entrenamiento, para que logre desarrollar mayores niveles de eficiencia cuando esté ante altos niveles de exigencia.

Entrenamiento en Kaizen

Tiene potencial para ordenar ideas, lo cual le permite organizar con cierta facilidad, por lo que podría estudiar acerca de este método de control de calidad, para que pueda promover mejores estándares de gestión.

Entrenamiento en inteligencia emocional.

Por ser una persona que tiende a ser confrontante, es clave que fortalezca los temas relacionados con el manejo de las emociones, de tal forma que identifique cómo controlar las propias y cómo tener en cuenta las de cada integrante de su equipo.

Entrenamiento Teoría de restricciones

Sería clave que realice el entrenamiento en esta filosofía administrativa, con el propósito de moderar su tendencia a tomar decisiones por impulso sin haber realizado los análisis más exhaustivos basados en hechos y datos.

Entrenamiento en escucha activa

Requiere desarrollar aún más las competencias para comprender mejor lo que realmente quieren decir los demás, debido a que tiende a precipitarse a actuar antes de tiempo.

Entrenamiento en planeación por escenarios

Entrenarse en esta metodología de proyección de posibilidades en el futuro le podría ser de gran utilidad, debido a que es una persona que tiende a contemplar un único escenario para que ocurran las cosas.



El estudio y práctica de los conocimientos aquí recomendados, si bien están basados en el perfil específico de la persona, son de su absoluta responsabilidad.

Compromisos de mejoramiento

Los principales acuerdos con respecto al plan de trabajo de Erick Ejemplo son los siguientes:

Observaciones

Compromisos de mejoramiento

Compromiso

Fecha límite

Firma de Erick Ejemplo

Firma evaluador



Esta hoja deberá ser diligenciada entre la persona analizada y su evaluador.