



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Diplomado Superior de Calidad

Plan de control en la unidad de Talento Humano del Banco del Austro S.A.

Director: Ing. Fabián Vásquez.

Autor: Franklin Ordóñez R.

Cuenca, Ecuador

2012

Agradecimientos

Mi más sincero agradecimiento al Ing. Fabián Vásquez, director de esta tesis, por toda su paciencia, comprensión, dedicación de su tiempo y sobre todo, aportación de sus conocimientos y ayuda, sin la cual este trabajo no hubiese sido posible.

A todas aquéllas personas que directa e indirectamente me han ayudado con sus consejos a la realización de este trabajo, y a todos mis profesores y amigos del diplomado.

INDICE GENERAL

Resumen	5
Abstract	6
1. Capitulo 1	7
1.1. Antecedentes	7
1.2. Objetivos estratégicos para la unidad de Talento Humano	8
1.2.1. Objetivos generales	8
1.2.2. Objetivos específicos	9
1.3. Situación Actual. Diagnostico	10
1.3.1. Análisis de datos	10
1.3.2. Diagrama Causa – Efecto	11
1.4. Procedimientos	15
1.5. Registros y base de datos	20
1.6. Recurso Humano	21
2. Marco Teórico	26
2.1. Plan de control interno	26
2.2. Procesos administrativos	27
2.2.1. Subprocesos	27
2.2.2. Sistema	28
2.2.3. Procedimientos	31
2.2.4. Actividad	31
2.3. Indicadores	32
2.3.1. Indicadores de gestión	32
2.3.2. Tipos de indicadores	33
2.3.3. Análisis e identificación de indicadores	33
2.3.4. Metodología para elaboración de una matriz de indicadores	34
3. Desarrollo del Plan	37
3.1. Determinar el proceso de Selección	37
3.2. Determinar el proceso de entrenamiento	42
3.3. Determinar el proceso de la competencia del personal	50
3.4. Evaluación del personal (análisis de competencias)	53
3.5. Elaboración del plan de control	57
3.6. Desarrollo de la matriz de Indicadores	58

4. Conclusiones y recomendaciones	61
4.1. Datos Bibliográficos	63
4.2. Anexos	64

Resumen

El plan de control interno ayuda a salvaguardar y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización. Para ello se analiza la situación actual de la institución por medio de la planificación estratégica encaminando los objetivos del área de Talento Humano hacia los planteados por la institución.

Durante el desarrollo de la monografía se encuentran algunos conceptos y formatos a implementarse, así como los pasos para levantar la información para el análisis de los resultados relevantes en la toma de acciones.

Al final se desarrolla el plan de control, consta de procedimientos óptimos para cada uno de los procesos de la unidad, así como de los controles establecidos en función de la mejora continua con la ayuda de indicadores de gestión.

ABSTRACT.

The internal control plan helps protect and preserve the company's assets, prevent improper expenditures and offer security about contracting obligations without authorization. In order to do this, the current situation of the institution is analyzed through a strategic plan by channeling the goals of the Human Talent area towards the institution's goals.

During the development of this project some concepts and formats were discovered, as well as the steps to obtain the information for the analysis of the results that are relevant for the decision making process.

At the end of the project the control plan is developed, which contains the optimal procedures for each one of the unit's processes, as well as the controls which were established for a continuous improvement with the aid of management indicators.

CAPITULO 1

1.1 ANTECEDENTES

El 28 de Noviembre de 1977, el Banco del Austro S.A., abrió sus puertas al público cuencano con el objetivo determinado de dar apoyo a las ideas y proyectos de una pujante sociedad impulsora de nuevas actividades comerciales, industriales y agrícolas, con plena consciencia que la economía local habría de contribuir prontamente al desarrollo nacional.

La modernización de las Entidades del Sistema Financiero, su tendencia a conformar Bancos Nacionales y el sostenido desarrollo de la región, constituyeron valiosos criterios para que Cuenca reciba a importantes bancos y financieras que nos han enriquecido con su experiencia. El Banco del Austro simultáneamente expandió sus negocios a las principales ciudades del Ecuador.

La presente reseña pretende mostrar la gestión cumplida, su organización, estructura, productos y servicios que se entregan al cliente reiterando nuestra permanente filosofía de Apoyo cuyo fin es servir a la comunidad ecuatoriana.

OBJETIVOS INSTITUCIONALES

Lograr que el Banco del Austro sea reconocido como una Institución Financiera importante y útil para las comunidades a las que sirve.

Lograr que el Banco del Austro sea una Institución Financiera en permanente crecimiento.

OBJETIVOS COORPORATIVOS

La administración de Banco del Austro S.A. determinó tres objetivos corporativos para el período 2010 – 2012:

1. Recuperar y mantener una calificación AA¹
2. Alcanzar una participación de 4.3% en el mercado de captaciones y de 4.9% en el mercado de colocaciones del sistema de Bancos Privados y Cooperativas de Ahorro y Crédito.

3. Estar en los 3 primeros puestos en rentabilidad y 5 primeros puestos en eficiencia entre los Bancos medianos y grandes del Sistema Bancario

Para viabilizar el logro de estos objetivos, la administración de Banco del Austro S.A. determinó la necesidad de contar con tres herramientas estratégicas:

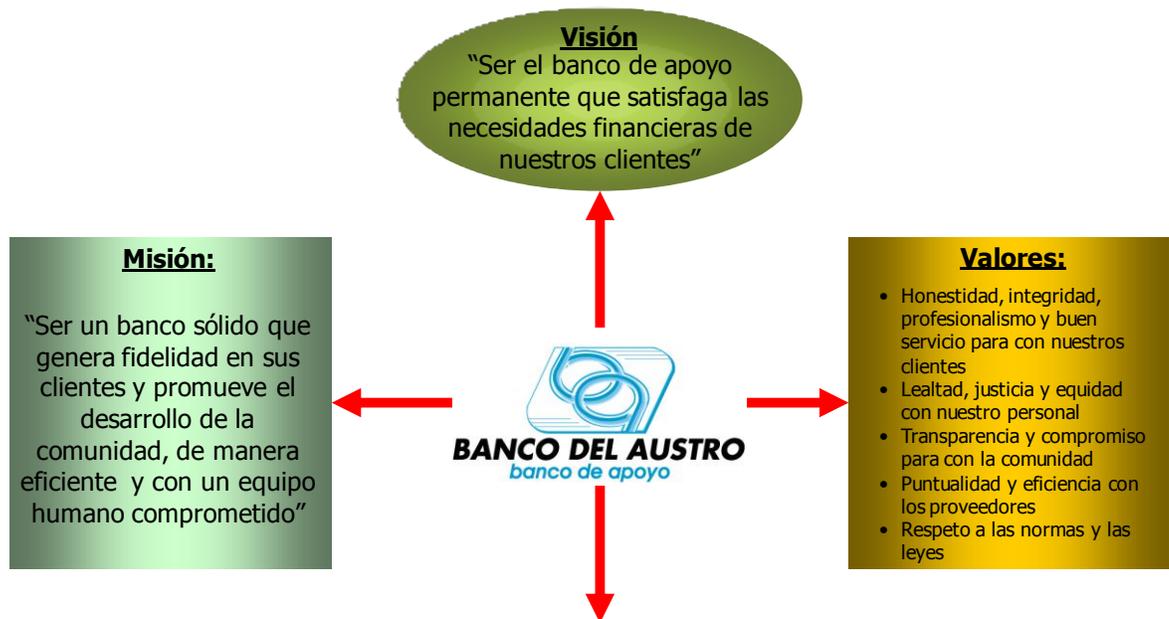
Modernización tecnológica; específicamente el desarrollo del nuevo core bancario

Reingeniería de procesos operativos

Desarrollo de un sistema integral de gestión de recursos humanos

1 Calificación AA Calidad crediticia muy elevada. Las calificaciones 'AA' indican que existe una expectativa de riesgo de crédito muy reducida. La capacidad para la devolución del principal e intereses de manera puntual es muy fuerte. Esta capacidad no es muy vulnerable a acontecimientos previsibles.

Mapa Estratégico de Banco del Austro S.A.



1.2 Objetivos estratégicos para la unidad de Talento Humano.

1.2.1 Objetivos generales

Elaborar el plan de control interno para la unidad de talento humano que nos permita una mejor planificación, ejecución, verificación y toma de acciones (CICLO PHVA DE DEMING) para proponer mejoras a los procesos.

Este objetivo está enfocado para la mejora de los procesos de formación del talento humano dentro del banco, por lo cual se analizara las acciones a tomar para el proceso de selección, evaluación, capacitación y formación dentro de la institución.

1.2.2 Objetivos específicos

Cada uno de los objetivos específicos van a estar en función del único propósito “la calidad del talento humano”, para una mejor ejecución de ello se va a realizar los siguientes puntos como objetivos que ayudaran a planificar de una manera mejor y llegar así al cumplimiento del objetivo general planteado.

- Archivar hojas de vida de aspirantes de una manera ordenada y clasificada.
- Llevar una base de datos de los posibles aspirantes.
- Mejorar la forma de evaluar el desempeño del colaborador tanto por el jefe inmediato como del analista de recursos humanos, generando los resultados de una forma inmediata y oportuna. La finalidad es que al momento que culmine el tiempo de prueba o vencimiento de contrato se pueda continuar con la relación laboral de ser el caso o la culminación del mismo. Incluye notificaciones a tiempo y control de fechas de vencimiento.
- Implementar análisis de competencias del cargo por medio de los software: Administrador de procesos y Compers
- Analizar las competencias del personal y crear la necesidad de capacitar en base a las debilidades determinadas.
- Elaboración completa de una base de datos de cada empleado a nivel nacional.
- Analizar, elaborar y coordinar la base de la estructura organizacional del banco a nivel nacional.
- Controlar de una manera ordenada y estricta los cambios de cargo y promociones que se generan internamente dentro de la institución.

- Implementación de un seguimiento continuo al empleado durante los meses de prueba por el motivo de cambio de cargo, para realizar las evaluaciones de desempeño adecuados en este tiempo para la ratificación definitiva en el cargo o retorno al anterior.
- Elaborar planes de capacitación para el desarrollo de los empleados según lo requiera.
- Implementar planes de carrera dirigido hacia el personal del banco según los resultados obtenidos por las evaluaciones por competencias realizados.

Todos estos objetivos ayudaran para un mejor control de la Administración de Recursos Humanos, el control de cada objetivo se lo hará en base a medidores de gestión estableciendo así datos estadísticos para tomar acciones y planificar en cada uno de los subsistemas de la unidad de Talento humano.

1.3 Situación Actual. Diagnostico

1.3.1 Análisis de datos

El Análisis "FODA", es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas.

Es la herramienta estratégica por excelencia más utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización.

Para el análisis FODA de la unidad de Talento humano se debe realizar un análisis sincero por parte de todo el equipo de trabajo, para el análisis interno en lo que respecta a Fortalezas se considera en lo que se es bueno es decir mejor que la media, es tener un musculo fuerte financieramente hablando para hacerle frente a la competencia, en cuanto a la Debilidades el análisis realizado será en base a los aspectos a mejorar.

Para el análisis externo se considerará la situaciones favorables a la organización cuyo aprovechamiento potencia las ventajas competitivas esto es en cuanto a las oportunidades, en lo que respecta a las amenazas se analizará las situaciones desfavorables a la organización, que si no son evitadas pueden ocasionar resultados negativos a la misma.

Fig. 1 Análisis FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Análisis Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad financiera para capacitaciones • Ambiente de Trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Rotacion del personal • Motivacion • Incremento salarial • Realizar las actividades según procedimientos • Valor en la cadena del procesos • Comunicación • Incertidumbre de permanencia
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Análisis Externo	<ul style="list-style-type: none"> • Escuela de Formación 	<ul style="list-style-type: none"> • Sueldos • Auditorias laborables Ministerio de Relaciones Laborales. • Auditorias de control (Superintendencia de Bancos y Seguros), como politicas de Gobierno.

Fig. 1 Cuadro de Análisis FODA

Según el análisis realizado en el cuadro si bien indica que tenemos mayor numero de debilidades, estas son tratables y controlables, en lo que respecta a las amenazas en donde se tiene la mayor preocupación pues se debe demostrar a la alta gerencia cual es el gasto por contratar a nuevos trabajadores. Dentro de lo que respecta a las auditorias de entes de control es complicado ya que por ser instituciones gubernamentales debemos regirnos por las políticas establecidas, las cuales debemos cumplir para evitar cualquier tipo de multas.

1.3.2 Diagrama Causa – Efecto

El Diagrama de causa y Efecto (o Espina de Pescado) es una técnica gráfica ampliamente utilizada, que permite apreciar con claridad las relaciones entre un tema o problema y las posibles causas que pueden estar contribuyendo para que él ocurra.

Construido con la apariencia de una espina de pescado, esta herramienta fue aplicada por primera vez en 1953, en el Japón, por el profesor de la Universidad de Tokio, Kaoru Ishikawa, para sintetizar las opiniones de los ingenieros de una fábrica, cuando discutían problemas de calidad.

Su utilización sirve para:

- Visualizar, en equipo, las causas principales y secundarias de un problema.
- Ampliar la visión de las posibles causas de un problema, enriqueciendo su análisis y la identificación de soluciones.
- Analizar procesos en búsqueda de mejoras.
- Conduce a modificar procedimientos, métodos, costumbres, actitudes o hábitos, con soluciones - muchas veces - sencillas y baratas.
- Educa sobre la comprensión de un problema.
- Sirve de guía objetiva para la discusión y la motiva.
- Muestra el nivel de conocimientos técnicos que existe en la empresa sobre un determinado problema.
- Prevé los problemas y ayuda a controlarlos, no sólo al final, sino durante cada etapa del proceso.
- No basta con decir "trabajen más", "esfuércense!!!" Hay que señalar pasos, y valorar las causas de los problemas. Ordenarlas para poder tratarlas.

Por ello se desarrollará esta herramienta y en base al resultado obtenido, se realizará el análisis adecuado que servirá para estructurar mejor los planes de acción a realizar basándonos en los problemas que de ella se pueda obtener para de una u otra manera manejar mejor los aspectos de la unidad.

El diagrama de Ishikawa ayuda a graficar las causas del problema que se estudia y analizarlas. Es llamado "Espina de Pescado" por la forma en que se van colocando cada una de las causas o razones que a entender originan un problema. Tiene la ventaja que permite visualizar de una manera muy rápida y clara, la relación que tiene cada una de las causas con las demás razones que inciden en el origen del problema.

En algunas oportunidades son causas independientes y en otras, existe una íntima relación entre ellas, las que pueden estar actuando en cadena.

El diagrama Causa-Efecto indicado a continuación ayudará a visualizar de una mejor manera cuales son las acciones que se deben tomar para la elaboración de un plan de control.

Fig. 2 Diagrama Causa-Efecto Ausencia de un Plan de Control.

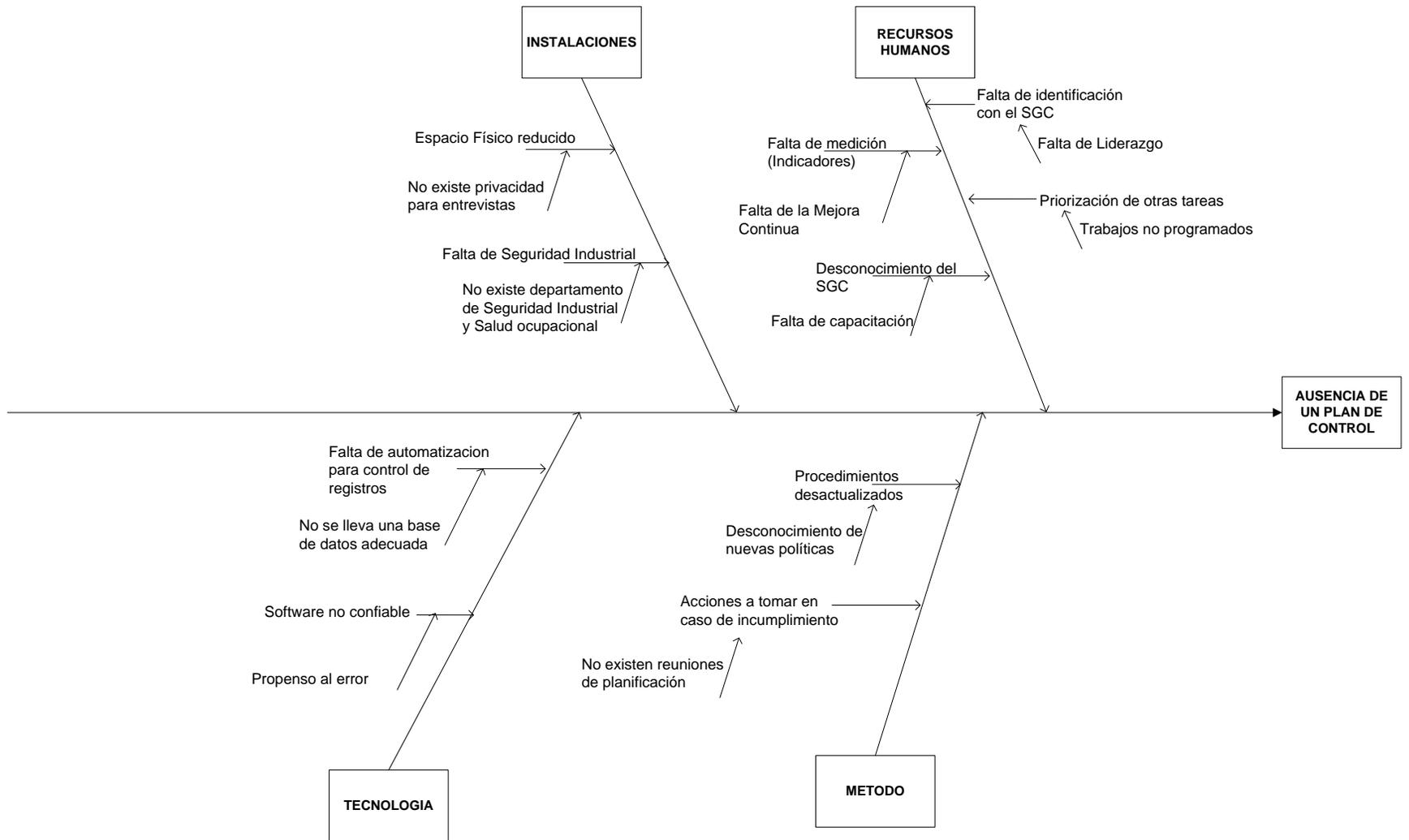


Fig. 2 Diagrama Causa-Efecto Ausencia de un Plan de Control

1.4 Procedimientos

Los procedimientos que se encuentran vigentes y que son levantados por el departamento de Organización y procesos no se pueden difundir por políticas establecidas por el directorio del banco, a pesar de que los procedimientos del área de Recursos Humanos no se relacionan directamente con los productos que se ofrece al público y no contienen información confidencial o temas de alto riesgo, de igual manera están restringidos para su difusión.

Por esta razón lo que he elaborado para la presentación de este plan son procedimientos levantados desde mi punto de vista, realizando un análisis de cada una de las actividades como se han venido tratando por el momento.

Procedimiento Gestionar Personal

1. Objetivo

Definir los pasos necesarios para llevar a cabo las actividades del procedimiento Gestionar Personal.

2. Alcance

Este Manual es aplicable para todas las personas de la unidad de Talento Humano del departamento de Recursos Humanos.

3. Actividades

01. ANALIZAR Y APROBAR REQUERIMIENTOS DE PERSONAL:

- Recibir requerimiento de Línea de Mando del Área Solicitante.
- Analizar el requerimiento.
- Solicitar aprobación a Gerencia de Recursos Humanos para la contratación de la persona vía mail.
- Recibir la aprobación e iniciar el proceso de reclutamiento y selección vía mail.
- Almacenar la aprobación de manera digital.

02. RECLUTAR Y SELECCIONAR PERSONAL:

- Comunicar a todos los colaboradores del Banco del Austro S.A. mediante correo electrónico o intranet la existencia de una posición vacante, incluyendo información sobre la División: Departamento, Ciudad, Rol a desempeñar, Nivel de la función, Perfil de conocimiento y competencias requeridas para la función.
- Recibir el Formulario aprobado por la línea de supervisión del empleado solicitante.
- Revisar el perfil de conocimientos requeridos para la nueva función.
- Entrevistar al Candidato Interno.
- Archivar el Formulario en la carpeta personal del colaborador.
- En caso de no encontrar candidato interno, proceder a realizar reclutamiento y selección externa.
 - Solicitar una base de datos con candidatos posibles a las instituciones con las cuales tenga convenio de Bolsa de Trabajo, o realizar una publicación en el diario de mayor circulación de la ciudad.
 - Revisar las carpetas que se hayan entregado en forma directa en el departamento de RRHH.
 - Llamar a los candidatos, que están escogidos.
 - Entrevistar a los candidatos convocados
 - Evaluar al candidato.
 - Elaborar un Informe del proceso de entrevista y evaluación
 - Escoger la terna idónea para una segunda entrevista con el responsable del departamento que solicita el requerimiento de personal.
 - Recibir el informe del responsable de la entrevista con la persona seleccionada.
 - Notificar vía telefónica la aceptación de la Persona al Puesto
 - Coordinar con la línea de supervisión la incorporación del nuevo colaborador.

03. INCORPORAR PERSONAL RECLUTADO:

- Concretar una entrevista con el Nuevo colaborador para explicar las condiciones del trabajo.
- Explicar el tipo de contrato que se le va aplicar, donde especifique: horarios, lugar de trabajo y condiciones contractuales en general.

- Receptar la documentación solicitada por RRHH al nuevo colaborador antes de que firme el contrato.
- Elaborar el Contrato.
- Enviar el Contrato elaborado a Gerencia para su revisión y suscripción por parte de la Gerencia Nacional de Administración y Recursos Humanos.
- Recibir el Contrato firmado por el Gerente Nacional.
- Comunicar al nuevo empleado para que firme el contrato.
- Enviar el contrato con todas las firmas necesarias a la Dirección de Trabajo en un plazo no mayor a 30 días.
- Reciba el Contrato legalizado y archive en el File Personal.

04. INDUCIR EMPLEADO AL CARGO Y AL BANCO

- Planificar una entrevista con el nuevo colaborador para dar la inducción sobre la Institución.
- Entregar la carta de bienvenida y la copia del reglamento interno al nuevo colaborador.
- Entregar al nuevo colaborador el formulario de opinión sobre la inducción recibida.
- Ingresar la información de los datos personales por parte del nuevo colaborador dentro del sistema de gestión humana.
- Tomar la huella digital para el sistema de marcación de la institución.

05. REALIZAR SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

- Notificar al Jefe de Área que debe realizar la evaluación de desempeño y la evaluación de desempeño eventual del colaborador nuevo, antes del término de periodo de prueba o término del contrato eventual.
- Otorgar la clave de acceso al documento de Evaluación de desempeño ubicado en la intranet a los Jefes Inmediatos que vayan a realizar la evaluación.
- Recibir la Evaluación de Desempeño Impresa con las firmas del Evaluado y de los Evaluadores

- Analizar los resultados e Informar a la Jefatura de Recursos Humanos. Si: la evaluación fuera Positiva se mantiene a la persona en el cargo. Si: los resultados no cumplen con los estándares del área se reubicara al colaborador en el caso de ser interno caso contrario si es un nuevo colaborador se culminara con el contrato.
- Anexe evaluación en Bitácora y actualice la información en sistema de Gestión Humana.

4. Documentos de entrada y salida.

Nombre	Criterios de Aceptación	Destinatario
Contrato de trabajo	El nuevo colaborador está de acuerdo con las cláusulas del contrato.	Departamento de RRHH y para el colaborador nuevo
Empleado incorporado al cargo	Aceptación del Jefe Departamental que solicita un nuevo Colaborador luego de una serie de pruebas y entrevistas.	Área del Banco que solicita personal
Cronograma de evaluaciones	Cronograma organizado y aprobado por el Jefe del Departamento de RRHH	Departamento de RRHH
Informe de evaluaciones	Revisión y calificación de las pruebas aplicadas a los candidatos.	Departamento de RRHH

PROCEDIMIENTO GESTIONAR RECURSO HUMANO

1. Objetivo

Definir los pasos necesarios para llevar a cabo las actividades del procedimiento para Gestionar Recurso Humano.

2. Alcance

Este Manual es aplicable para todas las personas de la unidad de Talento Humano del departamento de Recursos Humanos.

3. Actividades

01. CAPACITAR PERSONAL:

- Enviar el formulario de Detección de Necesidades de Capacitación vía mail, de manera aleatoria a las diferentes áreas del Banco.
- Receptar los formularios llenos.
- Realizar el Análisis de la Organización, tareas y personas.

- Analizar el Plan Anual y las evaluaciones generadas en el periodo anterior
- Elaborar el diseño que determine la coherencia, viabilidad y flexibilidad en cada uno de los programas, seminarios, cursos, talleres y charlas.
- Analizar los objetivos, tipos de cursos, metodología, tiempo de duración, estrategia pedagógica del instructor, principios y técnicas de aprendizaje, sumarios temáticos, perfil y características del capacitador.
- Fijar y elegir los métodos de instrucción de acuerdo a las necesidades diagnosticadas y al personal que recibirá la formación. Y establezca el presupuesto anual de capacitación.
- Realizar la presentación del Plan General de Capacitación a la Gerencia General y Gerencia Nacional de Administración y Recursos Humanos.
- En caso de Capacitaciones internas o imprevistas Reciba el Formulario de Solicitud por parte del Gerente de Área o Departamento, en el cual se especificará: quien solicita, cargo, tema, fecha, objetivos, personal convocado, modalidad, etc.
- Concretar una reunión con el funcionario solicitante para determinar asuntos claves de la capacitación.
- Planificar la logística necesaria para la realización de charlas, talleres, cursos; requerimientos que se realizarán al Departamento de Sistemas y/o al Departamento de Administración.
- Realizar las convocatorias al personal pertinente, en la que constará de: tema de la capacitación, nombre del instructor, fecha, lugar, cronograma, personal convocado (detallado y/o como archivo adjunto) y observaciones.
- Elaborar un cuestionario de evaluación para que el participante emita su opinión sobre la capacitación recibida y/o evaluación de conocimientos.
- Recibir el Cuestionario de Satisfacción por mail o impreso en un máximo de 5 días hábiles después de desarrollado el programa.
- En caso de las evaluaciones de conocimientos, recopile evaluaciones físicas y elabore un reporte general de esa evaluación.
- Realice el Informe del Programa de capacitación anual, el cual deberá presentarse a: Gerencia General y Gerencia Administrativa y de Recursos Humanos.

4. Documentos de entrada y salida.

Nombre	Criterios de Aceptación	Destinatario
Programa de capacitación ejecutado	Capacitaciones programadas realizadas satisfactoriamente.	Departamento de RRHH y el área solicitante
Informe de capacitación	Descripción acerca de la capacitación realizada.	Departamento de RRHH

1.5 Registros y bases de datos

Los registros del personal que labora dentro de la institución se manejan de dos maneras:

1. La primera es de forma física y se está implementando una nueva manera de almacenaje de las carpetas para un mejor manejo de las mismas y por seguridad en la custodia de los documentos almacenados.
Esta nueva forma de almacenaje contempla el control de la salida y entrada de los documentos tanto del personal que se encuentra laborando, nuevos ingresos y del personal que se desvincula de la institución. Este control ayuda a determinar o realizar el seguimiento de la ubicación de carpetas en caso de requerimientos por auditoria o ya sea por exigencias de organismos de control. La clasificación y orden de documentos serán de una manera rápida y sencilla, además de esto se está implementando registros en un archivo como un inventario de carpetas virtual pues el uso de estas carpetas es alto ya sea por control de vacaciones o permisos que deben colocarse junto con los demás documentos. La forma de llevar los documentos se lo realizará en base a la teoría de las 5S´ pues ayuda con el manejo y orden de papeles a mejorar la clasificación e identificación de cada carpeta.
2. La segunda manera de llevar los registros de los empleados es de manera digital dentro de la intranet del Banco del Austro por medio del sistema de Gestión Humana, este es un software donde se almacenará la información de cada persona que ingrese a la institución, este programa a su vez se conectará con el administrador de procesos administrado por el departamento de organización y procesos el cual indica el manual de funciones a realizar por cada cargo.

3. Las evaluaciones de desempeño realizadas a cada persona estarán presentadas dentro de la intranet del banco por medio de la banca virtual, cada persona podrá visualizar la información dentro de cualquier computador, de igual manera para cada cambio de cargo que tenga una persona se actualizará su manual de funciones dependiendo de la función en la que se encuentre su estado.

1.6 Recurso Humano

En una institución de servicios la atención al cliente es lo más importante para ello contamos con un grupo selecto de colaboradores enfocados a satisfacer las necesidades de las personas.

Hasta el momento dentro de la institución contamos con 1330 colaboradores distribuidos a nivel nacional, de los cuales alrededor de 600 personas están en contacto directo con el cliente, son nuestros representantes de dar un buen servicio y atención al cliente.

Además contamos con un grupo selecto de Ingenieros de sistemas que dan apoyo con las diferentes aplicaciones que tiene la institución, esta es una división que se divide en dos unidades por una parte tenemos a las personas que se encargan en el desarrollo de las aplicaciones y por el otro se encargan de dar soporte de los sistemas colocados ya en producción.

Las divisiones restantes si bien no se involucran directamente con el cliente o como apoyo directo de sistemas, se encargan de las diferentes actividades que conlleva al crecimiento institucional.

La estructura organizacional está constituida por las siguientes divisiones:

- Presidencia
- Gerencia General
- Subgerencia General
- Auditoria
- Comercial
- Operaciones

- Mercadeo
- Administración y Recursos Humanos
- Tecnología y Sistemas
- Recuperaciones
- Tarjetas de Crédito
- Organización y procesos

Para una mejor representación de la conformación de la estructura institucional se indica en el siguiente grafico el organigrama: **Fig. 3 Organigrama Nacional.**

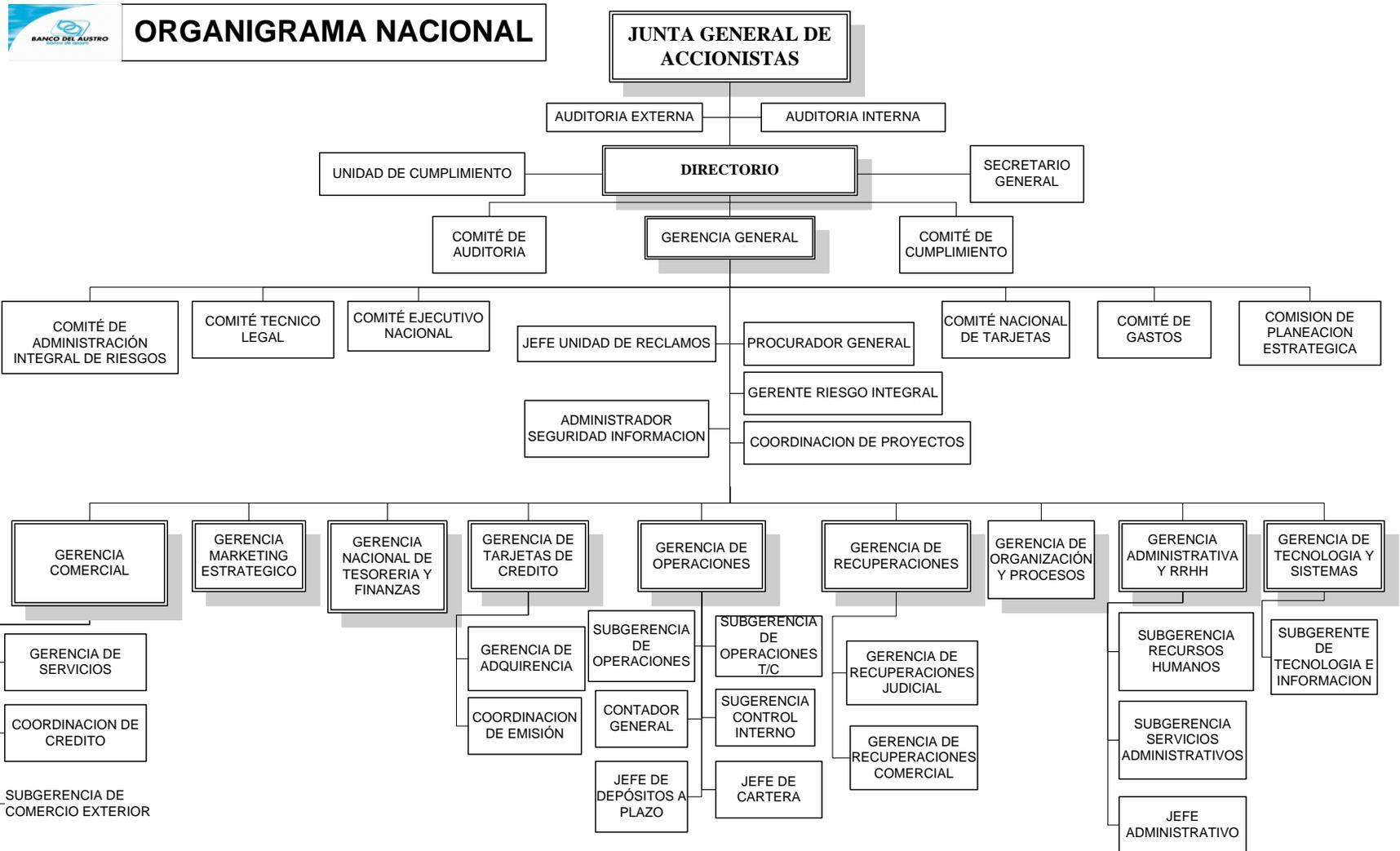


Fig. 3 Organigrama Nacional.

Para una mejor administración del recurso humano a nivel nacional se lo ha distribuido por regionales, como se indica a continuación:

- Regional Centro
 - Ambato, Latacunga, Riobamba, Tena y Puyo
- Regional Sierra
 - Quito, Santo Domingo y Esmeraldas
- Regional Costa
 - Guayaquil y Manta
- Regional Austro
 - Cuenca, Machala, Macas y Loja
- Regional Sierra Norte
 - Ibarra y Tulcán.

A continuación se indica la manera como se encuentran distribuidas las oficinas del Banco a nivel nacional, de igual manera se indica el numero de colaboradores que tenemos dentro de las mismas.

Fig. 4 Distribución del personal por Regional

REGIONAL	SUCURSAL	AGENCIA	Nro. EMPLEADOS	
CENTRO	AMBATO	AMBATO	39	
		BANOS DE AMBATO	3	
		SUR - AMBATO	6	
	TENA	TENA	15	
	LATACUNGA	LATACUNGA	18	
	PUYO	PUYO	14	
AUSTRO	AZOGUES	RIOBAMBA	20	
		AGE. AZOGUES	6	
		AZOGUES	28	
		BIBLIAN	4	
		CANAR	16	
		SAN ANTONIO CAN	3	
		SUSCAL	1	
		TAMBO	6	
	TRONCAL	TRONCAL	11	
	GUALACEO	GUALACEO	14	
		PAUTE	6	
		SANTA ISABEL	6	
	CUENCA	12 DE ABRIL	5	
		9 DE OCTUBRE	4	
		AGE. GONZALEZ S	4	
		AGENCIA GIRON	4	
		AUSTROMATICO CE	2	
		AUSTROMATICO MO	2	
		AUSTROPAGOS	2	
		AV. ESPANA	19	
		CLINICA SANTA I	6	
		EL ARENAL	28	
		EL VERGEL	15	
		HOSPIRIO	2	
		MALL DEL RIO	8	
		MATRIZ CUENCA	307	
		ORO VERDE	2	
		PARQUE INDUSTRI	6	
		PLAZA DE LAS AM	12	
		SAN FRANCISCO-C	7	
		VISA-CUENCA	65	
		LOJA	CATAMAYO	2
	LOJA		31	
	ZAMORA		3	
	MACAS	MACAS	22	
		SUCUA	4	
	MACHALA	25 DE JUNIO	6	
		MACHALA	35	
		PASAJE	6	
		PINAS	6	
	SANTA ROSA	3		
	COSTA	MANTA	MANTA	20
GUAYAQUIL		ALBORADA	7	
		ENTRE RIOS	4	
		GUAYAQUIL	103	
		KENNEDY	10	
		LA LIBERTAD	8	
		MALL DEL SUR	8	
		ORELLANA	3	
		PUERTO MARITIMO	3	
		URDESA	4	
		VISA-GUAYAQUIL	38	
		SIERRA	AMAZONAS	9
			EL CONDADO	6
			LA PRENSA	5
			QUICENTRO	6
QUITO	109			
SAN FRANCISCO-Q	6			
SANGOLQUI	6			
SANTA CLARA	4			
SANTA RITA	5			
TUMBACO	4			
VILLAFLORA	5			
VISA-QUITO	36			
SANTO DOMINGO	SANTO DOMINGO	24		
ESMERALDAS	ESMERALDAS	12		
SIERRA NORTE	TULCAN	TULCAN	13	
	IBARRA	IBARRA	22	
		MARIANO ACOSTA	5	
		OTAVALO	5	
		VISA-IBARRA	6	

Fig. 4 Distribución del personal por Regional

CAPÍTULO 2: Marco Teórico

2.1. Plan de control interno.

El control interno es una función que tiene por objeto salvaguardar y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización.

El control interno es el sistema conformado por un conjunto de procedimientos (reglamentaciones y actividades) que interrelacionadas entre sí, tienen por objetivo proteger los activos de la organización.

Los objetivos del control interno estarían dados por los siguientes puntos:

- Proteger los activos de la organización evitando pérdidas por fraudes o negligencias.
- Asegurar la exactitud y veracidad de los datos contables y extracontables, los cuales son utilizados por la dirección para la toma de decisiones.
- Promover la eficiencia de la explotación.
- Estimular el seguimiento de las prácticas ordenadas por la gerencia.
- Promover y evaluar la seguridad, la calidad y la mejora continua.

Los elementos para ejecutar un buen sistema de control interno son:

- Un plan de organización que proporcione una apropiada distribución funcional de la autoridad y la responsabilidad.
- Un plan de autorizaciones, registros contables y procedimientos adecuados para proporcionar un buen control contable sobre el activo y el pasivo, los ingresos y los gastos.
- Procedimientos eficaces para llevar a cabo el plan proyectado.
- Un personal debidamente instruido sobre sus derechos y obligaciones, que han de estar en proporción con sus responsabilidades.

La Auditoría Interna forma parte del Control Interno, y tiene como uno de sus objetivos fundamentales el perfeccionamiento y protección de dicho control.

En la institución se ha constituido un departamento de control interno el cual realiza las funciones de cumplimiento de los procesos y la verificación del cumplimiento de leyes y políticas establecidas para el correcto funcionamiento del negocio, debido a que la institución está regularizada por entes gubernamentales todas las políticas están en base a los requerimientos estipulados.

La proyección que se quiere realizar dentro del departamento de RRHH es el de tener un control con cada una de las exigencias que recae sobre el departamento

ya sean estos organismos de control externo como el control interno, el problema que se genera esta dado en la falta de planificación, ya que a pesar de que se tienen procedimientos estos no han sido debidamente aplicados.

La variación de personal dentro del área ha provocado que se aprenda en la marcha las actividades encargadas (falta de una apropiada inducción), este es un problema que se presenta ya que no se tiene el debido control sobre las actividades.

2.2. Procesos administrativos.

El proceso administrativo comprende las actividades interrelacionadas de: planificación, organización, dirección y control de todas las actividades que implican relaciones humanas y tiempo.

- La Planeación: determina los objetivos en los cursos de acción que van a seguirse.
- La Organización: distribuye el trabajo entre los miembros del grupo, para establecer y reconocer las relaciones necesarias.
- La Ejecución: lo hará cada miembro del grupo para que se lleve a cabo las tareas prescritas con voluntad y entusiasmo.
- El Control: es en base de las actividades para que se conformen con los planes.

La implementación de la aplicación correcta de un proceso administrativo es primordial dentro del departamento, para designar y asignar funciones de acuerdo a las necesidades requeridas, el conocimiento de los parámetros a tomar en consideración son primordiales dentro de la administración pues si no se tiene control no se pueden medir las variables que existe dentro de la unidad de Gestión humana.

2.2.1 Subprocesos.

Un Subproceso es un conjunto de actividades que tienen una secuencia lógica que cumple propósitos claros. Un Subproceso es un proceso en sí mismo, cuya funcionalidad es parte de un proceso más grande.

Tipos de subprocesos.

Un Subproceso puede ser definido como Embebido, Reusable, Múltiple o Transaccional.

Embebido: Los subprocesos embebidos son aquellos que comparten la misma información o datos del proceso padre. Estos son usualmente una sección o módulo de un mismo proceso pero tienen un objetivo claro y por esto pueden ser definidos con un principio y un fin. Estos no requieren datos de mapeo y no pueden ser configurados como Subprocesos múltiples.

Reusable: Los Subprocesos reusables contienen un conjunto de actividades que son independientes del proceso padre, el cual es el proceso que los llama. El propósito de un Subproceso reusable es diferente al del proceso padre y puede ser considerado como una caja negra.

Este Subproceso no comparte los datos del padre y su valor inicial puede ser heredado del padre de acuerdo al tipo de datos de mapeo de entrada. Estos no pueden ser actualizados al nivel del padre, de acuerdo al tipo de mapeo de salida, cuando se deja un subproceso. Este subproceso puede ser integrado o standalone (no integrado). Los subprocesos reusables no pueden ser transaccionales y pueden ser configurados como un subproceso múltiple.

Transaccional: Los procesos transaccionales son ofrecidos para facilitar la implementación de escenarios de negocio con transacciones cuya ejecución podría durar días o semanas hasta que el conjunto de actividades se complete.

Desde una perspectiva de negocio, una transacción es un conjunto de actividades que constituyen una unidad lógica de operación que debe realizarse atómicamente (indivisible). Ésta es soportada por un protocolo especial que asegura que todas las partes involucradas tengan acuerdo completo: la actividad debería ser completada o cancelada.

Una transacción o subproceso transaccional es realizado satisfactoriamente cuando los cambios a ser implementados (actualización, adición o eliminación de registros) son salvados en la base de datos; en otras palabras, la terminación de los cambios se realiza una vez la transacción ha terminado. Los eventos de excepciones o cancelaciones son lanzadas sin afectar la información o integración de la base de datos cuando la transacción no se completó satisfactoriamente. Las transacciones pueden ser cortas o largas dependiendo del tipo de tareas a ser ejecutadas, que pueden ser automáticas o manuales.

2.2.2 Sistema

El sistema financiero cumple la misión fundamental en una economía de mercado, de captar el excedente de los ahorradores (unidades de gasto con superávit) y canalizarlo hacia los prestatarios públicos o privados (unidades de gasto con déficit). Esta misión resulta fundamental por dos razones: la primera es la no coincidencia, en general, de ahorradores e inversores, esta es, las unidades que tienen déficit son distintas de las que tienen superávit; la segunda es que los deseos de los ahorradores tampoco coinciden, en general, con los de los inversores respecto al grado de liquidez, seguridad y rentabilidad de los activos emitidos por estos últimos, por lo que los intermediarios han de llevar a cabo una labor de transformación de activos, para hacerlos más aptos a los deseos de los ahorradores.

Para ello la gestión de Recursos Humanos en una organización es un pilar muy importante que forma parte de la estructura de creación de valor. Velar por la calidad de selección de personal, su entrenamiento y gestión de competencias, promociones y ascensos, es una labor que finalmente determina el clima laboral para que la ventaja competitiva se convierta en una ventaja comparativa frente a la competencia.

El sistema de Recursos Humanos tiene por objeto:

- Permitir el control de los Recursos Humanos y sus datos correspondientes
- Cálculo y pago de sus beneficios de acuerdo a las leyes
- Gestión eficiente de los procesos de Recursos Humanos en su organización desde la selección hasta la liquidación.
- Desarrollo del Talento Humano

En primer lugar, el recurso humano es el material más importante de las organizaciones. Las personas que manejan el departamento de RRHH, son los que trabajan directamente o pueden ser consultores o asesores externos donde el objetivo es distribuir apropiadamente en el puesto de trabajo adecuado según el perfil del aspirante, el segundo paso es acoplar la cultura de la organización con los intereses de cada empleado, por medio de herramientas de evaluación, entrevistas, observaciones, se mejoran las relaciones interpersonales, se detectan las necesidades de adiestramiento, se estudia constantemente los valores y la congruencia de los valores individuales y los de la organización, se proponen diariamente en un ajuste creativo estrategias para una mayor productividad, y

efectividad. Dentro de esto debemos considerar los sistemas dentro del departamento:

Nóminas

El modelo de nómina se debe automatizar con un mejor sistema del que tenemos por el momento, el sistema que estamos utilizando actualmente tiene muchas falencias, la gestión del sueldo reuniendo los datos del trabajador sobre su trabajo, asistencia, calculando las deducciones e impuestos, la cotización social a generando mensualmente la orden de pago. Sistemas sofisticados pueden ayudar al pago de nómina y simultáneamente enviar la información al libro de contabilidad general.

Gestión de las prestaciones de trabajo

Las prestaciones de trabajo permiten evaluar la información de tiempo/trabajo de cada empleado. El análisis de los datos permite una mejor distribución de trabajo. Es un ingrediente clave para establecer capacidades de contabilidad analítica de los costes de organización positivos. Esto lo estamos desarrollando por medio de un sistema el cual todavía no está en producción pues por falta de tiempo dentro del departamento se ha venido posponiendo y no podemos todavía apreciar los resultados esperados.

Gestión de las prestaciones sociales

En lo que se refiere a las prestaciones sociales se debe permitir a los profesionales de recursos humanos administrar lo mejor posible las prestaciones sociales, obligatorias o no, como el seguro enfermedad, el de accidentes de trabajo, o los sistemas de jubilaciones complementarios.

Gestión de recursos humanos

El módulo de gestión de recursos humanos cubre otros aspectos de los RRHH, incluye menos particularidades legales y está más enfocado a una política de gestión. El sistema registra datos de dirección, selección, formación y desarrollo, capacidades, dirección de habilidades y otras actividades relacionadas. Aquí se administran los datos personales (edad, dirección, familia...), las competencias y títulos, las formaciones seguidas, los niveles de salario, el registro de los datos del currículum vitae entre otros.

Se ha visto que dentro de otras empresas como una actividad de integración lo realizan por medio de visitas de familiares hacia el lugar de trabajo por lo que parece que este tipo de actividad da resultado y se podría optar por implementar, ya que haría que el empleado se sienta parte de la institución.

Indicadores de productividad

Para evaluar la productividad de cada empleado, es necesario cuantificar el tiempo y las actividades que generan resultados positivos dentro de la organización. Esto se vuelve muy complicado, sobre todo en las empresas de servicios donde se producen bienes intangibles. En estos casos es necesario "medir" las actividades de cada uno de los empleados, separar las actividades "Productivas" (Aquellas que están directamente relacionadas con la empresa) de las "Personales" (Aquellas que no tienen relación directa con la empresa). De esta manera se puede cuantificar el costo real (horas hombre) que le toma a cada uno de ellos realizar sus labores, así como las herramientas que utilizan para alcanzar los objetivos.

2.2.3 Procedimientos

Un procedimiento es la acción de proceder o el método de ejecutar algunas cosas. Se trata de una serie común de pasos definidos, que permiten realizar un trabajo de forma correcta.

Los procedimientos actuales definen los pasos a seguir pero ocurre un problema de actualización de estos, organismos de control generan cada vez nuevas reformas y exigencias a las instituciones por lo que no se tienen actualizados dichos documentos por lo cual los procedimientos establecidos dentro de la institución serán debidamente revisados para el mejoramiento continuo del área.

Los procedimientos indicados en el anterior capítulo presenta problemas pues se está pasando por alto algunos pasos que causan problemas, esta actualización se lo realizará por medio de reuniones con las personas involucradas en ellos es decir los mandos altos del departamento así como la persona encargada o dueño del puesto de trabajo.

2.2.4 Actividad

La actividad es un conjunto de operaciones o tareas propias a una empresa, departamento o a una persona se designan.

Las actividades engloban un conjunto de tareas pues son pasos secuenciales a seguir, detallando cada uno de ellos de tal manera que la comprensión del lector sea clara y entendible, las actividades deben ser tan claras que si una persona ajena a la institución las pueda comprender.

Las actividades son parte del procedimiento pues son los pasos a seguir dentro del puesto de trabajo de cada persona.

2.3. Indicadores

Un indicador es una referencia numérica que mide el desempeño de una actividad, esta medición es una alerta y sirve para tomar acciones correctivas inmediatas.

Los indicadores deben servir de apoyo para conseguir los objetivos planteados.

2.3.1 Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión son uno de los agentes determinantes para que todo proceso de producción, se lleve a cabo con eficiencia y eficacia, es implementar en un sistema adecuado de indicadores para calcular la gestión o la administración de los mismos, con el fin de que se puedan efectuar y realizar los indicadores de gestión en posiciones estratégicas que muestren un efecto óptimo en el mediano y largo plazo, mediante un buen sistema de información que permita comprobar las diferentes etapas del proceso logístico.

Hay que tener en cuenta que medir es comparar una magnitud con un patrón preestablecido, la clave de este consiste en elegir las variables críticas para el éxito del proceso, y con ello obtener una gestión eficaz y eficiente es conveniente diseñar un sistema de control de gestión que soporte la administración y le permite evaluar el desempeño de la empresa.

Un sistema de control de gestión tiene como objetivo facilitar a los administradores con responsabilidades de planeación y control de cada uno de los grupo operativo, información permanente e integral sobre su desempeño, que les permita a éstos autoevaluar su gestión y tomar los correctivos del caso.

A cada uno de sus usuarios, el sistema debería facilitarle información oportuna y efectiva sobre el comportamiento de las variables críticas para el éxito a través de los indicadores de gestión que hayan sido previamente definidos.

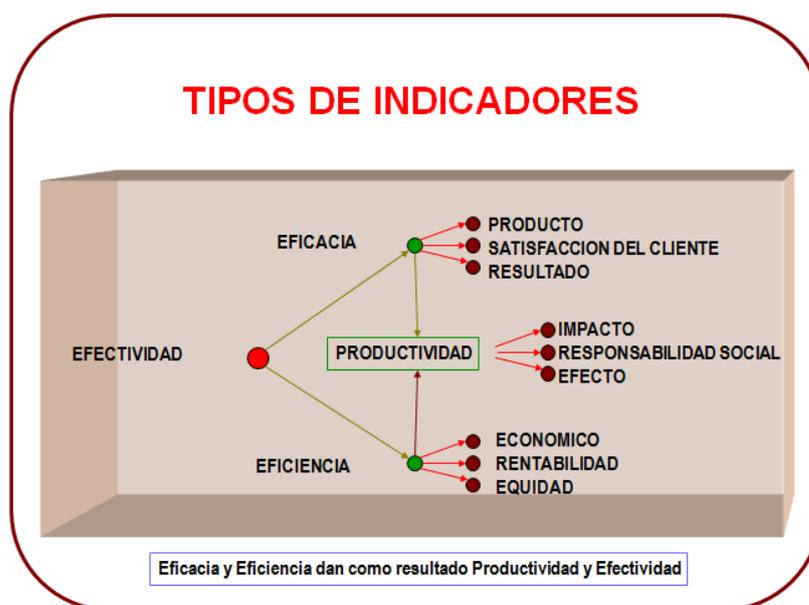
Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura.

2.3.2 Tipos de indicadores.

Tenemos tres tipos de indicadores:

1. Eficacia: Miden el grado de cumplimiento de las metas definidas para alcanzar los objetivos establecidos en el Modelo de Operación de la Entidad.
2. Eficiencia: Establecen la relación entre los costos de los insumos y los productos de proceso; determinan la productividad con la cual se administran los recursos, para la obtención de los resultados del proceso y el cumplimiento de los objetivos.
3. Efectividad: Miden la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía o las partes interesadas, impacto o efecto resultante.



2.3.3 Análisis e identificación de indicadores

Para el análisis de indicadores del área se tomarán los más relevantes, los cuales influyen directamente con el personal, el medir estos indicadores se podrá controlar mejor cada uno de ellos y mostrará cómo está afectando en el funcionamiento de la institución y poder tomar acciones.

A continuación los indicadores a ser evaluados:

- Indicador de Ausentismo
- Indicador de rotación
- Indicador de Atrasos
- Gasto por trabajador (capacitación)
- Índice de Diversidad.
- Indicador de Satisfacción del Cliente Interno.

2.3.4 Metodología para elaboración de una Matriz de Indicadores

El Marco Lógico es una herramienta de trabajo con la cual un evaluador puede examinar el desempeño de un programa en todas sus etapas. Permite presentar de forma sistemática y lógica los objetivos de un programa y sus relaciones de causalidad.

Asimismo, sirve para evaluar si se han alcanzado los objetivos y para definir los factores externos al programa que pueden influir en su consecución.

La Matriz de Marco Lógico que se elabora para efectos de la evaluación debe reflejar lo que el programa es en la actualidad. Si bien muchos programas no han sido diseñados con el método del Marco Lógico, se debe realizar un ejercicio de reconstrucción de los distintos niveles de objetivos del programa (fin, propósito, componentes) con sus respectivos indicadores, que permitan medir el nivel de logro alcanzado.

A continuación se indicará el formato de la matriz con la que se trabajará para establecer indicadores.

ENUNCIADO DEL OBJETIVO	INDICADORES		MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control) ¹	Fórmula de Cálculo		
FIN:				
PROPÓSITO:				
COMPONENTES:				
ACTIVIDADES:				

Para esto el área responsable del proceso de levantamiento de la información estaría a cargo del departamento de Organización y Procesos conjuntamente con todas las áreas del Banco, se estaría levantando los medidores adecuados en función de los objetivos generales planteados en el Plan Estratégico.

A continuación se describirá las casillas de entrada de la matriz son las siguientes:

Fin del Programa: Es la descripción de cómo el programa contribuye, en el largo plazo, a la solución del problema o satisfacción de una necesidad que se ha diagnosticado.

No implica que el programa, en sí mismo, será suficiente para lograr el Fin, pudiendo existir otros programas que también contribuyen a su logro.

Propósito del Programa: Es el resultado directo a ser logrado en la población objetivo, como consecuencia de la utilización de los componentes (bienes y/o servicios) producidos por el programa. Es una hipótesis sobre el beneficio que se desea lograr.

Es la contribución específica a la solución del problema (o problemas) diagnosticado (s).

El Marco Lógico requiere que cada programa tenga solamente un propósito.

Componentes del Programa: Son los bienes y/o servicios que produce o entrega el programa para cumplir su propósito. Deben expresarse como un producto logrado o un trabajo terminado (sistemas instalados, población capacitada, etc.).

El conjunto de los componentes permite el logro del propósito.

Un componente es un bien y/o servicio dirigido al beneficiario final o, en algunos casos, dirigido a beneficiarios intermedios. No es una etapa en el proceso de producción del componente.

Actividades del Programa: Son las principales tareas que se deben cumplir para el logro de cada uno de los componentes del programa. Corresponden a un listado de actividades en orden cronológico y secuencial, para cada uno de los componentes.

Las actividades deben presentarse agrupadas por componente.

Indicadores: Los indicadores de desempeño son una herramienta que entrega información cuantitativa respecto del nivel de logro alcanzado por un programa,

pudiendo cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos de este logro. Es una expresión que establece una relación entre dos o más variables, la que comparada con períodos anteriores, productos (bienes o servicios) similares o una meta o compromiso, permite evaluar desempeño³.

Cada indicador debe presentarse en la matriz lógica con:

- **Nombre:** Es la expresión verbal que identifica al indicador y que expresa lo que se desea medir con él.
- **Fórmula de cálculo:** Es una expresión matemática que establece una relación entre dos o más variables, la que comparada con períodos anteriores, productos (bienes o servicios) similares o una meta o compromiso, permite evaluar desempeño.
- **Dimensión:** Identifica la dimensión o el foco de la gestión que mide el indicador (eficacia, eficiencia, economía y calidad)
- **Ámbito de control:** Identifica la medición en diferentes etapas o momentos del programa (proceso, producto, resultado intermedio, resultado final o de impacto)

CAPITULO 3: Desarrollo del plan

3.1. Determinar el proceso de selección.

Para la determinar un proceso de selección se debe conocer las exigencias de la empresa con respecto al puesto de trabajo que ésta desea cubrir, se planteará cuales son las etapas que conforman el proceso de selección en base a las exigencias de la institución, desde que surge la necesidad de contratar a alguien hasta que esa persona se integra de modo efectivo en la empresa.

Para esto lo podemos definir según las siguientes etapas:

Fases de propuesta del proceso

1. Análisis de necesidades
2. Reclutamiento
3. Recepción de candidaturas
4. Preselección
5. Pruebas de selección
6. Entrevista de selección, valoración y decisión
7. Contratación

1. Análisis de necesidades

Las razones por las que la empresa desea iniciar un proceso de selección pueden ser diversas:

- Cubrir un puesto de nueva creación
- Sustituir a un trabajador que se jubila
- Reemplazar un puesto que ha quedado vacante
- Contratar a personas con capacidades especiales por políticas gubernamentales (Ministerio de Relaciones Laborales).

En cualquiera de estos casos, la empresa y específicamente el área de recursos humanos debe analizar cuáles son las características del puesto de trabajo y cuál debe ser el perfil personal y profesional de la persona que deba desempeñarlo.

Para ello se implementara el análisis de la descripción funcional y perfil de competencias atreves del sistema compers que es un software que facilita el trabajo

que lo realizará la persona encargada del levantamiento del perfil por parte de la unidad de talento humano. El análisis del puesto de trabajo se lo realizará por medio del estudio de las características relevantes para configurar su perfil y el de la persona que debe desempeñarlo, teniendo en cuenta las características de la empresa y el lugar del puesto de trabajo dentro del organigrama de la misma. Si el análisis de los puestos de trabajo se realiza en el conjunto de la empresa, la posterior inclusión, sustitución o revisión de alguno de los empleos podrá realizarse de modo más rápido y eficaz, adecuando los recursos humanos a las necesidades reales de cada momento.

La información final obtenida se recoge del sistema compers por medio digital o físico en un documento tipo que permite la clasificación y comparación de los distintos puestos.

2. Reclutamiento

Las necesidades de empleo realizadas dentro de la empresa son conocidas, y los medios por los que la realiza son diversos y no siempre son públicos a continuación se describe los siguientes tipos de reclutamiento realizados en el siguiente cuadro:

RECLUTAMIENTO	
FORMAL	INFORMAL
Solicitudes directas	Amigos de los actuales empleados Antiguos empleados
ANUNCIOS	INTERNO
Prensa Internet	Concurso de mérito

Fig. 6 Tipos de reclutamiento.

La empresa por lo general ha optado por el reclutamiento por medio de entrega de carpeta directa a la oficina, pero dependiendo de las necesidades se ha tenido que recurrir a los anuncios y también optar por referencias de amigos de personas que trabajan actualmente en el banco.

Como la rotación de personal se está dando dentro de los cargos en los cuales no se necesita mucha experiencia (Recibidor/Pagador y Auxiliar de Servicios Bancarios) por eso se ha optado por recibir carpetas directas. Si bien lo recomendable es ir primero por la selección interna es decir por concurso de merito

no podríamos aplicarlo solo en el caso de cargos de mandos alto y medio. En la medida de lo posible se lo ha realizado de esta manera pero hay particularidades en los cuales se deben fijar políticas para que se respete este tipo de reclutamiento interno.

3. Recepción de candidaturas

Generalmente, la recepción en la empresa de currículos de aspirantes al puesto o puestos de trabajo se prolonga a lo largo de una semana o como máximo dos, en caso contrario se descartaría al aspirante solo para esta selección, pero no definitivamente si no que quedarían sus datos almacenados en una bitácora para ser considerado para una nueva oferta de trabajo que se pueda presentar en el futuro.

De igual manera se archivarán las carpetas que cumplan con algunos de los perfiles que se requiere en base a los puestos de mayor rotación o que se considere que tiene un buen perfil para algún cargo dentro de la institución.

4. Preselección

En este momento del proceso se examinan los perfiles de los candidatos y se contrasta con la información elaborada acerca del perfil del puesto de trabajo en la fase de análisis de necesidades según el perfil. A las personas preseleccionadas se les comunica, preferentemente por teléfono, el lugar, la fecha y la hora en la que se han de presentar para la realización de las pruebas psicotécnicas o de otro tipo.

5. Pruebas de selección.

Se consideran dos tipos de pruebas de selección antes de la entrevista final las pruebas Psicotécnicas y profesionales. Al concretar el perfil profesional y personal del puesto de trabajo que se desea cubrir se determinaron las áreas de exploración y las pruebas específicas que debían utilizarse en esta fase.

La puntuación de estas dos pruebas serán las que el analista de selección tomará en consideración para establecer a los tres candidatos idóneos en base a sus competencias para ser ocupantes del cargo buscado.

6. Entrevista de selección, valoración y decisión.

Después de calificar a las tres personas como posibles ocupantes del cargo se realizará una entrevista final con el responsable del área solicitante.

La entrevista suele ser la prueba determinante en el proceso de selección. Generalmente está situada al final del mismo y se utiliza para contrastar la información obtenida sobre la persona a lo largo de las fases anteriores, para conocer al candidato o candidata y tomar una decisión posterior acerca de su contratación o no.

Además, la entrevista es una prueba que puede mejorar o perjudicar sus posibilidades de alcanzar el puesto de trabajo, en función de cómo la realicen.

Así mismo, y puesto que es una situación de interacción personal, está sujeta a las dificultades y reglas de cualquier situación de comunicación.

Objetivos a considerar

- a) Establecer el grado de adecuación del entrevistado/a en relación con el perfil profesional y personal del puesto.
- b) Corroborar parte de la información acerca del candidato/a obtenida a lo largo de las anteriores fases del proceso de selección.
- c) Predecir el rendimiento de la persona entrevistada en el puesto concreto de trabajo de una empresa determinada

Cualidades a valorar en los candidatos.

- Adaptabilidad
- Afán de superación
- Capacidad de liderazgo
- Capacidad de trabajo en equipo
- Capacidad organizativa
- Competencia técnica
- Consonancia personal con la cultura de la empresa
- Constancia
- Creatividad
- Deseos de aprender
- Disponibilidad
- Flexibilidad mental

- Habilidad en las relaciones interpersonales
- Iniciativa
- Inteligencia general
- Motivación e interés por el puesto
- Potencial de desarrollo
- Preparación
- Responsabilidad

Con toda la información obtenida de los candidatos a lo largo del proceso de selección se obtiene un perfil profesional y otro personal que se compara con los predeterminados para el puesto, en lo que constituiría la valoración "objetiva" de los mismos.

Todo ello va a conformar un juicio sobre la persona más apropiada para el puesto, tomándose una decisión final a este respecto.

Ver Anexo 1. Formato de Entrevistas.

7. Contratación

Se comunica la decisión a la persona seleccionada, que si acepta, es contratada para el puesto.

También se debe comunicar a los candidatos finales la decisión, agradeciéndoles su participación en el proceso. Generalmente, la empresa va a guardar la información sobre estas personas para contactarse posteriormente con ellas en caso de presentarse otra oportunidad.

Se establecerá una nueva cita para indicar todos los aspectos relevantes de la empresa como cláusulas de contratos, sueldo y firma del mismo, horarios, localización de trabajo, papeles a presentar, etc.

Una vez que la persona se ha incorporado a la empresa se ingresa la información en el sistema de gestión humana para crear el respectivo código de empleado y almacenar todos sus datos personales, este sistema de gestión humana se caracteriza por tener toda la información del empleado, debido a que es una institución financiera se establece la política conoce a tu empleado pues el principal riesgo de la misma son los fraudes monetarios, toda la información ingresada y luego la actualización es muy importante.

Al final del proceso de selección se tomará la huella dactilar para el sistema de control de asistencia el cual se podrá realizar el respectivo seguimiento de la persona en lo que respecta a atrasos, ausencias vacaciones pagos de horas extra, etc.

3.2. Determinar el proceso de entrenamiento

Este proceso de entrenamiento estaría enfocado en primer lugar con las personas que ingresan dentro de la institución se iniciaría el proceso con la inducción respectiva del banco, se realizaría una presentación con datos generales de conocimiento general de la institución como es historia, productos, agencias, reglamentos internos, estructura organizacional, etc.

Este tipo de entrenamiento por lo general se lo medirá con un examen de conocimiento al final de la presentación, como la inducción está recopilando varios puntos de diferentes departamentos se lo hará con varias personas que conocen cada uno de los temas detallados en la presentación.

Para que el proceso de entrenamiento para el personal que labora dentro de la institución se debe tener claros que objetivos son los que le ayudaran, por lo que se debe tener claros los siguientes:

- a. Preparar personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas peculiares de la organización.
- b. Proporcionar al personal oportunidades para el continuo desarrollo en sus cargos actuales, como en otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
- c. Cambiar la actitud de las personas, para crear un clima más satisfactorio entre empleados, aumentar la motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia

El entrenamiento es esencial para asegurar una ejecución satisfactoria del trabajo, e igualmente constituye una herramienta fundamental para efectuar los planes de carrera, transferencias, promociones y cambios originados por nuevas tecnologías.

Asimismo, el entrenamiento se orienta a lograr el desarrollo organizacional, por lo que es necesario preparar a los individuos para que éstos sean capaces de desempeñar cargos más elevados de los que actualmente ejercen. Por lo tanto, conforma un medio para preparar a los empleados de bajo nivel con el objeto de

ascenderlos a puestos de supervisión, así como mejorar su nivel de competencia y capacidad para el desempeño de sus actuales funciones.

Por lo anterior, se puede afirmar que la importancia de un sistema de entrenamiento eficiente radica en que éste permite al personal de la empresa desempeñar sus actividades con el nivel de eficiencia requerido por sus puestos de trabajo, lo cual consecuentemente, contribuye a su autorrealización y al logro de los objetivos organizacionales.

Otros beneficios que ofrece el entrenamiento son los siguientes:

- a. Mejorar los sistemas y métodos de trabajo
- b. Mejorar el proceso de comunicación en la empresa
- c. Reducir los rechazos y desperdicios en el servicio
- d. Disminuir ausencias y rotación de personal
- e. Reducir costos por mantenimiento de equipos, etc.
- f. Reducir el tiempo de aprendizaje
- g. Aminorar la carga de trabajo de los jefes
- h. Reducir los costos para trabajos extraordinarios
- i. Reducir los accidentes de trabajo.

Finalmente, para que el entrenamiento sea un instrumento eficaz, tiene que ser un sistema ordenado aplicado a la solución de los problemas organizacionales y a la consecución de los objetivos de la empresa.

A continuación se presenta un cuadro para las técnicas de entrenamiento.

TIPOS	CLASIFICACION	FINALIDAD	MEDIOS
En cuanto al Uso	1. Entrenamiento orientado al contenido	Transmitir conocimientos o información	Técnicas de lectura, recursos individuales, instrucción programada, etc.
	2. Entrenamiento orientado al proceso	Cambiar actitudes, desarrollar conciencia acerca de sí mismo y desarrollo de habilidades	Entrenamiento de grupos, entrenamiento de la sensibilidad, etc.
	3. Entrenamiento mixto	Transmitir información, cambiar actitudes y comportamientos	Conferencias, estudios de casos, simulaciones, juegos, rotación de cargos, etc.
En cuanto al Tiempo	1. Entrenamiento de inducción o integración en la empresa	Adaptación y ambientación inicial del nuevo empleado	Programa de inducción
	2. Entrenamiento después del ingreso del trabajador	Entrenamiento constante, para mejorar el desempeño del empleado	Entrenamiento en el sitio de trabajo y entrenamiento fuera del sitio de trabajo
En cuanto al Lugar de Aplicación	1. Entrenamiento en el sitio de trabajo	Transmitir las enseñanzas necesarias a los empleados	Rotación de cargos, entrenamiento de tareas, etc.
	2. Entrenamiento fuera del lugar de trabajo	Transmitir conocimientos y habilidades	Aulas de exposición, estudios de casos, simulaciones, video conferencia, dramatización, etc.

Fig. 7 Técnicas de entrenamiento.

Para que el entrenamiento sea efectivo debe funcionar como un sistema, es decir, como un conjunto de elementos organizados e interrelacionados con un propósito común.

En general, el sistema de entrenamiento debe comprender las siguientes fases:

1. Diagnóstico de Necesidades de Entrenamiento.
2. Planificación del Entrenamiento.
3. Ejecución del Entrenamiento
4. Evaluación y Control de Resultado
5. Seguimiento de la capacitación

Por lo tanto se establece el proceso de entrenamiento según la figura a continuación.

Diagnostico de la Situación	Decisión en cuanto a la Estrategia	Implementación o Acción	Evaluación y Control
1. Logro de los objetivos de la organización. 2. Determinación de los requisitos básicos de la fuerza de trabajo. 3. Resultados de la evaluación del desempeño. 4. Análisis de problemas de personal. 5. Análisis de informes y otros datos.	A quién entrenar Cómo entrenar En qué entrenar Dónde entrenar Cuándo entrenar Cuánto entrenar Quién entrenará	Aplicación de los programas por la asesoría, por la línea o en combinación	1. Seguimiento 2. Verificación o medición 3. Comparación de la situación actual con la situación anterior

Fig. 8 Proceso de entrenamiento.

1. Diagnostico de necesidades de Entrenamiento.

Por lo tanto para iniciar el proceso de detección de necesidades debemos considerar:

- a. Determinar las situaciones problemáticas de la empresa, investigar las causas que los originaron.
- b. Reunir la información necesaria para precisar la situación idónea en que la institución debe funcionar (determinar lo que debería hacerse en la empresa).
- c. Determinar el potencial de recursos humanos.
- d. Determinar la situación en la que la empresa y sus colaboradores realmente cumplen sus funciones (determinar lo que en realidad se hace).
- e. Realizar un análisis comparativo entre lo que, debería hacerse o suceder y lo que en realidad se hace o sucede, precisando las diferencias.

- f. Determinar si las necesidades de los recursos humanos pueden satisfacerse con actividades de entrenamiento.
- g. Definir y describir quiénes necesitan entrenamiento, en qué áreas y cuándo.
- h. Establecer los planes y programas para efectuar las actividades, de acuerdo con las prioridades asignadas

La detección de necesidades de entrenamiento, es fundamental para desarrollar cualquier acción de entrenamiento, por lo que se puede considerar como el primer paso para implementar una adecuada política de desarrollo de personal en una organización para así poder lograr una mayor productividad dentro de la misma, así como el desarrollo integral de los individuos. Asimismo, la detección de necesidades de entrenamiento permite recabar información necesaria para programar el entrenamiento de manera útil y eficaz tanto para el individuo como para la organización.

2. Planificación del entrenamiento.

Consiste en determinar el plan de desarrollo del personal, teniendo en cuenta las políticas, estrategias, metodología, inversión y los demás aspectos que se consideran para realizar un plan de desarrollo del recurso humano; A su vez la programación implica el detalle de las características en lo referente al diseño de instrucciones objetivos - contenidos - métodos - materiales - evaluación, los mismos que deben ser diseñados para cada actividad. Específicamente en esta etapa debe:

- a. Definir la filosofía, objetivos, políticas, estrategias y demás acciones del sistema de capacitación y desarrollo
- b. Determinar el diagnóstico de necesidades priorizadas de capacitación y desarrollo del personal,
- c. Definir quienes deben ser desarrollados
- d. Precisar que necesitan aprender los colaboradores (conocimientos, habilidades o destrezas)
- e. Definir a quien seleccionar como instructor
- f. Elaborar el presupuesto de inversión
- g. Establecer las normas metodológicas
- h. Definir el tipo de capacitación, tiempo a emplear, empleo de medios, materiales, instructores, etc.

3. Ejecución del entrenamiento.

Es la etapa de la puesta en marcha del plan de capacitación y desarrollo, específicamente se coordina y prepara el programa para el desarrollo del evento, utilizando los trípticos y/u otro medio para difundir la realización del evento. La ejecución de las actividades de capacitación pueden darse de distintas modalidades, dependiendo de la programación establecida: tele conferencia, seminario, películas- videos, cursos, etc.

En esta fase debe estar considerada los diversos medios de capacitación y decisiones de todos los aspectos del proceso, como motivar al personal hacia el aprendizaje, distribuir la enseñanza en el tiempo, asegurar el impacto, que se aplique lo aprendido, etc, Ello dependerá del contenido, de la enseñanza y características del educando. Hay que reiterar la importancia de los principios del aprendizaje como:

La motivación, reforzamiento, repetición, participación activa y retroalimentación.

Observar la transparencia del aprendizaje esto es, aplicar al trabajo lo aprendido, para que la capacitación sea útil, lo opuesto es el fracaso, de allí que se debe capacitar en tareas similares al trabajo mismo.

Además debemos tener en cuenta, que el programa de capacitación debe ser planificado y con la interacción del método, calidad de instructores y características de los colaboradores a instruir, por ello, se debe hacer lo siguiente:

- a. Análisis del Método: Contenido, características del individuo, aptitudes
- b. Calidad de Instructores: es un aspecto fundamental en el éxito del programa de capacitación
- c. Observar los principios del aprendizaje:
 - Motivación, ayuda al aprendiz
 - Reforzamiento a tiempo
 - Evitar la tensión, es negativa
 - Buscar la participación
 - Facilitar la retroalimentación

Para que la capacitación se ejecute en forma armónica, y sobre todo que cumpla sus objetivos dependerá principalmente de los siguientes factores:

- a. Adecuación del programa de entrenamiento a las necesidades de la organización.**

La decisión de establecer determinados programas de entrenamiento debe depender de la necesidad de preparar determinados empleados o mejorar el nivel de los empleados disponibles. El entrenamiento debe ser la solución de los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas o percibidas.

b. La calidad del material del entrenamiento presentado.

El material de enseñanza debe ser planeado de manera cuidadosa, con el fin de facilitar la ejecución del entrenamiento. El material de enseñanza busca concretar la instrucción, objetivándola debidamente, facilitar la comprensión del aprendiz por la utilización de recursos audiovisuales, aumentar el rendimiento del entrenamiento y racionalizar la tarea del instructor.

c. La cooperación de los jefes y dirigentes de la empresa.

El entrenamiento debe hacerse con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones. Su mantenimiento implica una cantidad considerable de esfuerzo y de entusiasmo por parte de todos los participantes en la tarea, además de implicar un costo que debe ser considerado como una inversión que capitalizará dividendos a mediano plazo y a corto plazo y no como un gasto excesivo.

Es necesario contar con un espíritu de cooperación del personal y con el apoyo de los dirigentes, ya que todos los jefes y supervisores deben participar de manera efectiva en la ejecución del programa.

Sabemos que un director ejerce mucha influencia decisiva sobre la vida de un supervisor y, del mismo modo, éste sobre cada uno de los empleados.

El mejor entrenamiento que un superior puede tener es contar con una dirección adecuada y abierta, y el mejor entrenamiento que un empleado puede tener es contar con una supervisión eficiente.

d. La calidad y preparación de los instructores.

El éxito de la ejecución dependerá de interés, del esfuerzo y del entrenamiento de los instructores.

Es muy importante el criterio de selección de los instructores. Éstos deberán reunir ciertas cualidades personales: facilidad para las relaciones humanas, motivación por la función, raciocinio, capacidades didácticas, exposición fácil, además del conocimiento de la especialidad.

Los instructores podrán ser seleccionados entre los diversos niveles y áreas de la empresa. Deben conocer a la perfección las responsabilidades de la función y estar dispuestos a asumirla. La tarea no es fácil e implica algunos sacrificios personales.

Como el instructor estará constantemente en contacto con los aprendices, de él depende la formación de los mismos.

Es muy importante que este instructor llene un cierto número de requisitos. Cuanto mayor sea el grado en que el instructor posea tales requisitos, tanto mejor desempeñará su función.

e. La calidad de los aprendices.

Aparentemente, la calidad de los aprendices influye de manera sustancial en los resultados del programa de entrenamiento. Tanto que los mejores resultados se obtienen con una selección adecuada de los aprendices, en función de la forma y del contenido del programa de los objetivos del entrenamiento para que se llegue a disponer del personal más adecuado para cada trabajo.

4. Evaluación y control del resultado.

La evaluación se medirá en base a los objetivos planteados de la capacitación. Lo ideal es evaluar los programas de capacitación desde el principio, durante, al final y una vez más después de que los participantes regresen a sus trabajos.

En esta fase permitirá conocer en qué medida se ha logrado cumplir, los objetivos establecidos para satisfacer las necesidades determinadas en el planeamiento.

Al principio, es útil hacer un examen inicial (pre-prueba) para determinar el nivel de habilidad de cada participante y para recibir información de lo que esperan aprender. Estos datos pueden utilizarse para evaluar si se ha conseguido mejorar el conocimiento y las habilidades y si se ha satisfecho las necesidades de los participantes.

Se puede evaluar tanto el programa como a los participantes, con el único fin de conocer los logros, como las deficiencias, con el fin de considerarlos y/o corregirlos

Para la evaluación del programa se recomienda medir:

- la reacción o impacto que generó,
- el aprendizaje para saber en cuanto se incrementaron los conocimientos, habilidades y destrezas de los participantes,
- las actitudes para conocer en cuanto ha modificado su conducta o comportamiento y finalmente
- los resultados finales para saber si la institución ha mejorado sus resultados, como por ejemplo incremento de ventas, índice de productividad, ausentismos, etc.

En cuanto a la evaluación de los participantes, se hace necesario aplicar tanto una prueba de entrada como de salida, independientemente de las evaluaciones parciales que pudieran aplicarse durante el desarrollo del evento de capacitación.

Uno de los problemas relacionados con cualquier programa de capacitación se refiere a la evaluación de su eficiencia. Esta evaluación debe considerar dos aspectos principales:

- Determinar hasta qué punto la capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
- Demostrar si los resultados de la capacitación, presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

Proceso de cambio:

El proceso de capacitación y desarrollo se constituye un proceso de cambio. Los colaboradores mediocres se transforman en colaboradores capaces y probablemente los colaboradores actuales se desarrollen para cumplir nuevas responsabilidades.

A fin de verificar el éxito de un programa, los gerentes de personal deben insistir en la evaluación sistemática de su actividad.

Las etapas de evaluación de un proceso de capacitación:

- a. En primer lugar es necesario establecer normas de evaluación antes de que se inicie el proceso de capacitación.
- b. Es necesario también suministrar a los participantes un examen anterior a la capacitación y la comparación entre ambos resultados permitirá verificar los alcances del programa. Si la mejora es significativa habrán logrado sus objetivos totalmente, si se cumplen todas las normas de evaluación y si existe la transferencia al puesto del trabajo. Los criterios que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación se basan en los resultados que se refieren a:
 - ✓ Las reacciones de los capacitados al contenido del programa y al proceso general.
 - ✓ Los acontecimientos que se hayan adquirido mediante el proceso de capacitación.
 - ✓ Los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación.

- ✓ Los resultados o mejoras mensurables para cada miembro de la organización como menor tasa de rotación, de accidentes o ausentismo.
- c. Además será necesario determinar si las técnicas de capacitación empleadas son más efectivas que otras que podrían considerarse. La capacitación también podrá compararse con otros enfoques para desarrollar los recursos humanos, tales como el mejoramiento de las técnicas de selección o estudio de las operaciones de producción.

Evaluación a nivel empresarial.

La capacitación es uno de los medios de aumentar la eficacia y debe proporcionar resultados como:

- a. Aumento de la eficacia organizacional.
- b. Mejoramiento de la imagen de la empresa.
- c. Mejoramiento del clima organizacional.
- d. Mejores relaciones entre empresa y empleado
- e. Facilidad en los cambios y en la innovación.
- f. Aumento de la eficiencia.

Evaluación a nivel de los recursos humanos.

El entrenamiento debe proporcionar resultados deseados de la capacitación y esto se lo debe medir en base al seguimiento de la capacitación realizada.

3.3. Determinar el proceso de la competencia del personal

El proceso de Competencias permite que el área de gestión humana contribuya efectivamente al logro de los objetivos organizacionales, desde los diferentes procesos que la componen.

En las distintas fases de este proceso, las acciones estarán orientadas a identificar cuáles son las competencias que deben estar presentes en quien ejecute el cargo para asegurar un desempeño sobresaliente desde un principio (Competencias de Diferenciación) y poder garantizar que desde la ejecución misma de la tarea los resultados estén alineados con las estrategias del negocio, como complemento de este proceso está el diseño de los perfiles ocupacionales que hacen referencia a las

características personales que debe tener el candidato para garantizar la ejecución tal como lo establece el cargo diseñado en una adecuada relación de complementación. Es el caso por ejemplo de un cargo cuyo factor crítico de éxito sea la constante innovación, se requerirá para garantizar su ejecución una persona que posea como competencias por ejemplo, la creatividad y la orientación al logro entre otras; características que sabemos, no se logran a través de programas de capacitación o que en el evento de lograrlo parcialmente, nunca le permitirán un desempeño tan sobresaliente como quién posee estas características naturalmente. Contrasta con el concepto tradicional el cual ha partido de creer que todas las personas con un buen entrenamiento lograrán iguales resultados.

La implementación de una gestión basada en Competencias obedece a un proceso que incluye las siguientes fases:

A. Conformación del equipo “panel de expertos”:

Dentro del equipo deberá ser el área de Gestión Humana como responsable de liderar el proyecto a nivel organizacional, ya que desde su rol, le compete asesorar y acompañar a cada una de las áreas que van vinculándose al proyecto como quiera que es el área responsable de los procesos que tienen que ver con las personas a nivel de toda la organización.

Otro miembro del equipo será el jefe del área específica que se va analizando, pues es quien conoce a profundidad sus procesos específicos y por ende sus factores críticos de éxito (del área), además de las características requeridas en las personas para garantizar un desempeño exitoso.

B. Identificar el plan estratégico del negocio:

Si partimos de que éste direcciona el destino de la organización, lo que quiere llegar a ser, su propuesta de futuro, es necesario tener una clara interpretación de la visión y misión para así identificar en estas *los factores críticos de éxito* acordes con los retos organizacionales, ya que este será el punto de partida para empezar a identificar cuáles deberán ser las características organizacionales y más específicamente cómo deberá ser el personal que labora en ésta para garantizar a futuro el cumplimiento de dicho plan estratégico.

C. Identificar la misión del área o grupo a estudiar:

Desde un enfoque sistémico, es claro que cada una de las áreas establece entre sí una relación de interdependencia, y a su vez sus propósitos están orientados con la misión y visión de la organización, de tal forma que cada una de ellas cumpla una “parte” de lo que podríamos llamar, para efectos de ser más explícitos en este punto la “Macro Visión Organizacional”, de éste análisis podría desprenderse entonces que cada una de las áreas define su propia misión, en concordancia con la misión organizacional, y en la cual se establece en forma más específica sus contribuciones.

Es este punto el que tomaremos como tercer paso en la implementación de una gestión por Competencias, pues es en cada área donde se debe definir en forma específica la contribución al plan estratégico del negocio. En este paso será necesario revisar todos los procesos, tareas y responsabilidades requeridas para ello y eliminar aquello que no agrega valor a la misión del área.

D. Identificar las competencias requeridas en el grupo estudiado:

Esta fase es resultado de una construcción colectiva en la cual, se identifican las competencias que “deberían” tener las personas para lograr resultados sobresalientes, es como imaginar o soñar las características deseadas en el personal, sin hacer juicios del por qué en este momento no se tienen (las Competencias), por tanto no se parte de las existentes. Después de analizar los diferentes procesos del área, se hace una relación de las competencias de diferenciación, como se dijo anteriormente son aquellas presentes en las personas, permiten un desempeño superior al considerado “normal”: En esta relación se definen las competencias personales, de desempeño y de resultado.

Es muy importante tener en cuenta que cada competencia identificada debe ser medible y definida a través de indicadores tanto positivos (expresiones de lo que debe ser) como negativos (expresiones de lo que no debe ser).

E. Verificación de desempeños exitosos:

En esta fase se pretende identificar las competencias presentes en personas, que trabajan actualmente y se desempeñan en forma exitosa. Son aquellas personas que siempre encontramos en diferentes áreas de la organización que se distinguen por resultados altamente satisfactorios o desempeños que se consideran sobresalientes, en este caso se toman las experiencias reales y se inicia un

proceso de estudio, observación y análisis para lo cual se hace uso de narraciones, experiencias, simulaciones y demás medios que en la práctica nos permitan identificar y confirmar las competencias que están presentes en desempeños exitosos actualmente. Se recomienda estudiar por lo menos 15 casos para determinar como válida una competencia para un oficio. Este punto lo podríamos sintetizar en forma coloquial así: Es tratar de descubrir que es ese “no sé qué” que hace exitosa a alguna persona en el desempeño de una actividad. Se recomienda, en el proceso de estudio estar libre de prejuicios como sexo, raza, edad, procedencia, etc.

F. Estandarización de las competencias:

La etapa anterior permitiendo confirmar o negar las competencias que en el paso D hemos considerado claves para un desempeño exitoso, este proceso obviamente demora tiempo pero permite establecer las competencias reales, de entrada (las que debe tener la persona al ingresar a la organización) y las competencias que son factibles de desarrollar. En esta fase y previo análisis del Panel de Expertos se aprueban y estandarizan las competencias para cada uno de los cargos, es decir se definen las competencias que a futuro requerirán las personas que ingresen a la organización.

Contemplando esto la institución a obtenido un software llamado Compers el cual contempla las características relevantes, esto obviamente se tiene que definir en base a los requerimientos de la organización, puesto que las características dentro de este sistema están enfocadas en todos los aspectos ya sean estos para organizaciones de producción y servicios.

3.4. Evaluación del personal (análisis de competencias).

La implementación de la evaluación de desempeño es un sistema que consiste en comunicar a cada empleado la evaluación de su desempeño pues las personas son una parte importante de la institución, por lo que el desempeño de cada uno aumentaría la productividad.

Este tipo de evaluación de desempeño por competencias daría los siguientes beneficios para la institución:

- La detección de necesidades de capacitación
- El descubrimiento de personas clave
- El descubrimiento de competencias del evaluado
- La ubicación de cada persona en su puesto adecuado y desarrollo de la misma
- La retroalimentación para una autoevaluación de rendimiento
- La toma de decisiones sobre salarios

Para entender cómo funciona la evaluación por competencias debemos indicar el significado de competencia:

“Competencia es la capacidad de desarrollar eficazmente un trabajo, utilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios, así como los atributos que faciliten solucionar situaciones contingentes y problemas”

Para lograr que los procesos de la institución se los puedan realizar de forma eficiente para que eleve la productividad se requiere de una gestión de recursos humanos basada en competencias y de una correcta evaluación del desempeño de los empleados.

Las personas que desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o pueden indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas. La unidad de talento humano desarrollará una uniformidad al procedimiento de evaluación para obtener resultados utilizables.

Los pasos para la implementación de la evaluación por competencias dentro del departamento serán:

1. **Intención de hacer evaluación de desempeño:** Se trata que la propuesta realizada por la unidad de talento humano sea apoyada por la gerencia general y a su vez por el directorio del banco.
2. **Análisis de sistemas posibles:** para este caso se consta de un software llamado compers que se encargará o ayudará para el levantamiento de los perfiles.
3. **Confección del diccionario de competencias:** aquí se analizará cada una de las competencias de las que posee el sistema pues se debe aplicar al

sistema financiero entre los cuales se considera, Liderazgo, Integridad, empowerment, Iniciativa, Orientación al Cliente y Trabajo en equipo.

4. **Diseño de la evaluación:** este es un paso fundamental ya que tiene que cubrir todos los aspectos que la compañía considera necesarios evaluar en sus empleados.
5. **Comunicación:** en esta etapa se realizará la comunicación del sistema que se implementará a todos los miembros de la empresa, por lo que se va a realizar una visita programada a cada una de las sucursales a nivel nacional, esto lo realizamos todas las personas que conformamos la unidad de talento humano, indicando el proceso de funcionamiento del sistema al igual que la forma de realizarlo que será por medio de la intranet enlazada al sistema compers.
6. **Entrenamiento a los involucrados:** como se mencionó en el punto anterior al momento de las visitas a nivel nacional se estaría realizando la debida inducción al sistema para el correcto funcionamiento del mismo (compers).
7. **Tiempo de evaluación:** Como este es un tema importante para el departamento de recursos humanos es algo que lo debemos realizar casi inmediatamente de realizada inducción, para en una segunda etapa realizarlo en un periodo de tiempo establecido por la subgerencia de recursos humanos.
8. **Contenidos de la Evaluación:** con los formulario de la evaluación la unidad de talento humano analizará los contenidos y detectará los conflictos que se manifiestan en estas evaluaciones, para tomar las debidas decisiones sobre potencial, carrera, capacitación, remuneraciones y planes de acción futuros que se tomaran con los jefes de cada área.
9. **Análisis del sistema:** al final del proceso debemos analizar las virtudes y defectos del sistema y del modo de implementación, para realizar una evaluación del sistema y poder realizar mejoras del mismo.
10. **Feedback y seguimiento continuo:** el seguimiento y retroalimentación son muy importantes ya que se centra en el acompañamiento de la evaluación a través del futuro desempeño.

La forma de evaluación a implementarse sería la de 360 grados feedback Premium, ya que es un sistema de evaluación de desempeño integral donde la persona es evaluada por todo su entorno: jefes, pares, subordinados, proveedores y clientes. Cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor será el grado de fiabilidad del sistema.

Una vez hecha la evaluación, se realizará el feedback de la misma al evaluado y los evaluadores que intervinieron en el proceso, esto es lo importante de que todas las personas involucradas en el proceso se sientan protagonistas no solo en la etapa de evaluación sino de conocer la parte de cómo fueron procesados los datos que aportaron.

Los objetivos a los que se quiere llegar por medio de este tipo de evaluación son los siguientes:

- Optimizar el aprovechamiento de las competencias de los empleados
- Satisfacer las necesidades y desarrollo profesionales de los empleados
- Otorgar a la empresa un novedoso y actualizado sistema de evaluación de desempeño
- Reducir gastos en los procesos
- Favorecer la comunicación
- Ofrecer a los empleados la oportunidad de mejorar sus ingresos económicos en base a sus competencias
- Proporcionar un plan integral de capacitación a los empleados de acuerdo a las necesidades reales.

Ver Anexo 2. Diseño de Perfil de competencias.

3.5. Elaboración del plan de control

		PLAN DE CONTROL					Edición: 001
		PARA LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO					Código: RR-HH 001
ACTIVIDADES	REQUERIMIENTOS				SECUENCIA	RESPONSABLE	
	ESPECIFICACIONES	EQUIPO O HERRAMIENTA DE OPERACIÓN, MEDICIÓN	RECURSO DE CONTROL	REGISTRO DE CONTROL			
CERTIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO							
SELECCION	ANALISIS DE NECESIDADES	La certificación del proceso se lo realizará bajo la supervisión de la Subgerencia de Recursos Humanos y en base a requerimientos del organismo de control Internos y externos SBS.	Software utilizados para el proceso	Procedimiento de reclutamiento	Bitácora de registros	1	Analista de Selección
	RECLUTAMIENTO						
	RECEPCION DE CANDIDATURAS						
	PRESELECCION						
	PRUEBAS DE SELECCIÓN						
	ENTREVISTA DE SELECCIÓN, VSLORACION Y DECISION						
CONTRATACION							
CAPACITACION	DIAGNOSTICO DE LAS NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO	La certificación del proceso se lo realizará en presencia en primera instancia con los mandos altos de cada División, y luego con la supervisión de la Subgerencia de Recursos Humanos.	No aplica	Procedimiento de entrenamiento	Bitácora de registros	2	Analista de Capacitación
	PLANIFICACION DEL ENTRENAMIENTO						
	EJECUCION DEL ENTRENAMIENTO						
	EVALUACION Y CONTROL DEL RESULTADO						
COMPETENCIA DEL PERSONAL	CONFORMACION DEL EQUIPO	La certificación del proceso se lo realizará por la supervisión de la Subgerencia de Recursos Humanos.	Software utilizados para el proceso	Procedimiento de competencias	Sistema compers	3	Supervisor de Gestión Humana/ Analista de Recursos Humanos
	IDENTIFICAR PLAN ESTRATEGICO						
	IDENTIFICAR MISION DEL GRUPO A ESTUDIAR						
	IDENTIFICAR COMPETENCIAS						
	VERIFICAR DESEMPEÑO						
ESTANDARIZAR COMPETENCIAS							
EVALUACION DE PERSONAL	REALIZAR EVALUACION DE DESEMPEÑO	La certificación del proceso se lo realizará por la supervisión de la Subgerencia de Recursos Humanos.	Software utilizados para el proceso	Procedimiento de Evaluación	Sistema compers	4	Supervisor de Gestión Humana/ Analista de Recursos Humanos
	ANALISIS DE SISTEMA						
	CONFECCION DEL DIRECCIONARIO DE COMPETENCIAS						
	DISEÑO DE LA EVALUACION						
	COMUNICACIÓN						
	ENTRENAMIENTO						
	TIEMO DE EVALUACION						
	CONTENDOS DE EVALUACION						
	ANALISIS DEL SISTEMA						
	SEGUIMIENTO						
PROCESO	Administrar Personal						
MUESTREO	N/A						
TOTALIDAD	100%						

3.6. Desarrollo de la matriz de indicadores

 MATRIZ DE INDICADORES BANCO DEL AUSTRO				
ENUNCIADO DEL OBJETIVO Análisis de las causas por las cuales se incrementa este índice	INDICADORES		MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
	Enunciado (Dimension/Ambito de control)	Formula de Calculo		
FIN: Determinar las causas por la cual se esta incrementando el indice para eliminar las tratables PROPÓSITO: Disminuir el indice de ausentismo COMPONENTES: Contratar profesionales para el trato de posibles problemas presentados por el empleado ACTIVIDADES: Trato de problemas del empleado y de la empresa	Porcentaje / Reduccion del indice	$\text{Ausentismo} = \frac{\text{Numero de hombres} / \text{Dias perdidos}}{\text{Numero de hombres} \times \text{Numero de días de trabajo}} \times 100$	Software marcacion D2	Que se disponga del recurso responsable de la administracion del control en el sistema
ENUNCIADO DEL OBJETIVO Análisis de las causas por las cuales se incrementa este índice FIN: Determinar las causas por la cual se esta incrementando el indice para su tratamiento y eliminacion PROPÓSITO: Disminuir el indice COMPONENTES: Asignar el proposito al analista de Recursos humanos ACTIVIDADES: Analisis del problema y causas	Porcentaje / Reduccion del indice	$\text{Rotación} = \frac{\text{Ingresos} + \text{salidas}}{2} \times 100$ $\text{Rotación} = \frac{\text{Ingresos} + \text{salidas}}{\text{Total de trabajadores del periodo}}$	Bitacora de Control	Que se disponga de la persona para la realizacion e identificacion del indicador

<p>ENUNCIADO DEL OBJETIVO Análisis de las causas por las cuales se incrementa este índice</p> <p>FIN: Determinar las causas por la cual se esta incrementando el índice para eliminar las tratables</p> <p>PROPÓSITO: Disminuir el índice de atrasos</p> <p>COMPONENTES: Contratar profesionales para el trato de posibles problemas presentados por el empleado</p> <p>ACTIVIDADES: Trato de problemas del empleado y de la empresa</p>	<p>Porcentaje / Reduccion del indice</p>	$\text{Atrazon} = \frac{\text{Número de nombres} / \text{horas de retraso}}{\text{Número de hombres} \times \text{Número de horas trabajadas}} \times 100$	<p>Software marcacion D2</p>	<p>Que se disponga del recurso responsable de la administracion del control en el sistema</p>
<p>ENUNCIADO DEL OBJETIVO Analizar el costo por el cual se realiza la capacitacion al personal nuevo</p> <p>FIN: Determinar cual costo es mas grande por rotacion de personal o por incremento salarial</p> <p>PROPÓSITO: Disminuir las capacitaciones para personal nuevo y emplearla para entrenamiento del personal antiguo</p> <p>COMPONENTES: Asignar al analista de Recursos humanos para el respectivo analisis</p> <p>ACTIVIDADES: Quadro comparativo de costos</p>	<p>Costo / Capacitaciones requeridas para departamentos</p>	$\text{Costo por Trabajador} = \frac{\text{Total del gasto}}{\text{Total de Trabajadores}}$	<p>Bitacora de Control</p>	<p>Que se disponga del recurso responsable de la administracion del control en el sistema</p>

<p>ENUNCIADO DEL OBJETIVO Determinar el campo que ha ganado el personal femenino</p> <p>FIN: Determinar las opciones que se presentan para aspirar a este tipo de cargos</p> <p>PROPÓSITO: Determinar las competencias que deben tener para aspirar a estos cargos</p> <p>COMPONENTES: Asignar al analista de Recursos humanos para el respectivo análisis</p> <p>ACTIVIDADES: Evaluaciones de desempeño, análisis de requerimientos de formación</p>	<p>Porcentaje / Incremento del índice</p>	$\text{Diversidad} = \frac{\text{Total personal femenino en puesto de gerencia}}{\Sigma \text{ total de Gerencias}}$	<p>Bitacora de Control</p>	<p>Que se disponga de la persona para la realización e identificación del indicador</p>
<p>ENUNCIADO DEL OBJETIVO Determinar el campo que ha ganado el personal femenino</p> <p>FIN: Determinar las opciones que se presentan para aspirar a este tipo de cargos</p> <p>PROPÓSITO: Determinar las competencias que deben tener para aspirar a estos cargos</p> <p>COMPONENTES: Asignar al analista de Recursos humanos para el respectivo análisis</p> <p>ACTIVIDADES: Evaluaciones de desempeño, análisis de requerimientos de formación</p>	<p>Porcentaje / Incremento de la satisfacción del empleado</p>	$\text{Satisfacción} = \frac{\Sigma \text{ del promedio de calificaciones de las variables evaluadas}}{\text{Número de variables evaluadas}}$	<p>Encuestas y cuadros de calificaciones</p>	<p>Que se disponga de la persona para la realización del indicador</p>

CAPITULO 4: Conclusiones y Recomendaciones

El propósito de la implementación del plan de control es el de tener para cada procedimiento registros de movimientos y una organización total de todos los documentos que en la unidad se posee, es decir empezando desde el debido almacenaje de carpetas de aspirantes hasta los archivos finales de las carpetas de los empleados.

Para lo cual la debida selección en base a competencias garantizaría un buen reclutamiento del personal que aspira ingresar dentro de la institución, el análisis garantizará que el nuevo personal que ingrese a la institución posea las competencias mínimas necesarias para desempeñar el trabajo a él encomendado y no se tenga que terminar el contrato al tiempo que culmine la prueba.

El cumplimiento de procedimiento de evaluación de desempeño del personal ayudará para conocer las fortalezas y debilidades de los empleados, esta evaluación de desempeño ayudará para poder determinar qué tipo de capacitación necesita y poder realizar un plan de carrera o por lo menos que adquieran competencias para una mejor aplicación de los procesos que desempeñan y que aumente la productividad de la institución.

El hecho de que exista un proceso de capacitación dentro de la institución, este no garantiza un buen funcionamiento y una debida planificación anual de requerimiento de necesidades de capacitación de los departamentos, el medidor utilizado ha sido las pruebas realizadas después de la capacitación, pero no se ha hecho nada aparte de archivarlos, el debido seguimiento que se está proponiendo en el capítulo 3 ayudará a garantizar un entrenamiento y seguimiento de calidad hacia el personal, con la propuesta se quiere realizar un control y la debida aplicación de las actividades propuestas para tener el resultado esperado a mediano plazo.

La determinación de las causas de la rotación alta de personal es lo que más interesa dentro del análisis de los medidores de gestión, pues es un indicador demasíadamente alto y preocupante, esto quiere decir que no podemos contener a los empleados indicando la insatisfacción por diferentes razones que se debe identificar con el desarrollo de la propuesta, la falta de identidad es una desmotivación que tenemos

dentro del área, para ello la elaboración de la propuesta es muy importante esperando encontrar resultados positivos y determinantes que conlleve a una solución definitiva.

La conclusión final de la propuesta del proyecto es el incremento de la productividad de la unidad de talento humano y que sirva de apoyo para toda la institución, esto en base a medidores de control e implementación de nuevos procedimientos estandarizados y debidamente socializados para una efectiva utilización de los mismos.

4.1. Datos Bibliográficos

- Dale H. Besterfield; “Control de calidad”; Editorial Pertice Hall Hispanoamericana; S.a. 1994.
- George W. Bohlander, Scott Snell; Administración de Recursos Humanos. 14ª edición, 2008
- Hitoshi Kume; “Herramientas estadísticas básicas para el mejoramiento de la calidad”; Editorial Norma, 2002
- ISO 9000: 2005 Sistemas de gestión de la calidad—Fundamentos y vocabulario.
- ISO 9001:2008 Sistemas de gestión de la calidad —Requisitos.
- Jurán, J.M. y Gryna, F.M. Análisis y Planeación de la Calidad. Editorial McGraw Hill, Tercera edición. México, 1995.
- Mondy, R. Wayne y Noe, Robert M.”Administración de Recursos Humanos”. México 2005.
- NTC – ISO 10005 “Directrices para planes de la calidad”
- Roger G. Schroeder; “Administración de operaciones”; Editorial McGraw Hill, 1992
- Salgueiro, A. Amado; “Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando”; Editorial Diaz de Santos. 2001

4.2. Anexos.

Anexo 1. Formato de Entrevistas.



Entrevista Recursos Humanos.

Información personal:

Nombre del candidato(a): _____ Aspiración salarial

Edad: _____ Estado civil: _____ Número de Hijos: _____

Tiene familiares laborando en el banco: _____ Nombre del familiar: _____

Profesión: _____ Estudiante de: _____

Egresado en: _____ Idiomas: _____

Posee algún tipo de discapacidad: _____ Qué discapacidad tiene: _____ Porcentaje: _____

Información Familiar:

Nombre del padre: _____ Nombre de la madre: _____

Nombre del cónyuge: _____ Edad: _____ A qué se dedica: _____

Número de personas con las que vive: _____ Responsable económicamente de: _____

Información Profesional:

Donde fue su último trabajo: _____

Cargo que ocupa: _____ Cuanto tiempo laboró _____

Porqué salió _____ Cuánto ganaba: _____

Conocimientos adquiridos en el último trabajo:

Qué es lo que más le gustó: _____

Qué es lo que menos le gustó: _____

Aprendizaje más significativo _____

Valor Agregado: _____

Fortalezas: _____

Debilidades: _____

Observaciones del entrevistador: _____

Firma del entrevistador: _____

Anexo 2. Diseño de Perfil de competencias.

DESCRIPCION FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS

1. Datos de identificación:

Cargo:	ASISTENTE GERENCIA NACIONAL DE TECNOLOGIA Y SISTEMAS		
Organización / División :	BANCO DEL AUSTRO.	Departamento / Unidad:	TECNOLOGIA Y SISTEMAS
Número ocupantes:	1	Ciudad / Regional:	
Cargo supervisor:			
Cargo supervisado:			

2. Misión del cargo:

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida	Fuente de Verificación
------------------------	----------	------------------------	--------------------	---------------------	------------------	------------------------

4. Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
------------------------	--------------------------	---------------------	--------------------

5. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el	Indique el área de
---------------------------	----------------	--------------------

	número de años de estudio o los títulos requeridos	conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)
El cargo no tiene o no requiere educación formal.		

6. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
El cargo no tiene o no requiere de cursos / seminarios / pasantías.	

7. Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	de	Requerimiento de capacitación	de
--------------------------	----------------------------	----	-------------------------------	----

8. Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
----------------------------	-------------	----------------------------	-------------------------------

9. Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
-----------------------	---------	----------------------------	-------------------------------

10. Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas Habilidades generales	/	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
--	----------	-------------------	---------------------------------------	--

11. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	El cargo no tiene o requiere de experiencia.
2. Especificidad de la experiencia:	El cargo no tiene o requiere de especificidad de la experiencia.

12. Actividades del cargo:

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado

		aspectos	de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral,	Consecuencias mínimas: poca o	Mínima complejidad:

	Semestral, etc.)	ninguna incidencia en actividades o resultados	la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades			
Actividades del cargo		FR	CE	CM	Total	Esencial
<p>7.3.5.5 CONTROLAR Y MONITOREAR PROCESOS TI</p> <p>7.3.5.5.1 ATENDER REQUERIMIENTOS DE USUARIOS</p> <p>Recepte informe.</p> <p>Archive los documentos para su seguimiento y registro.</p> <p>Elabore un informe consolidado con todos los problemas del mes que se han registrado en la bitácora.</p> <p>Envíe el informe al auditor de sistemas.</p>		1	1	1	2	NO