



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Departamento de Posgrados

**Evolución de la Gestión del Talento Humano: “Caso de la institución
financiera: “Banco del Austro”**

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título de Magister en
Dirección de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional**

Autor: Ing. Paúl Toledo Monroy.

Directora: Mgt. Mónica Rodas Tobar.

Cuenca - Ecuador

2015

Dedicatoria

La presente tesis va dedicada especialmente a Dios, el cual me ha brindado la fortaleza, sabiduría, inteligencia y protección para poder cumplir las metas propuestas en mi vida profesional con la presencia de su espíritu en mi mente y corazón, a mi familia quien me ha guiado por el camino del bien educándome, instruyéndome y sobre todo brindándome su ejemplo de responsabilidad y trabajo con valores y principios desde mi niñez y han sido mi soporte para salir adelante por el amor tan grande que ellos me han dedicado, a mis amistades quienes siempre me han ofrecido su apoyo y aliento siendo un soporte importante para no decaer en momentos difíciles que se presentan en el trayectoria de la vida.

Agradecimiento

Un agradecimiento especial a mi apreciada Directora la Magister Mónica Rodas, quien con su paciencia y confianza me ha instruido durante la elaboración de mi trabajo de graduación, brindándome sus conocimientos, experiencia profesional, su apoyo y dedicación en todo momento para culminar exitosamente mi tesis, además a todos mis maestros quienes durante la maestría han colaborado y acompañado en esta etapa importante de mi carrera estudiantil, con sus conocimientos, para luego poderlos aplicar a mi vida profesional.

Mis sinceros agradecimientos a la prestigiosa institución financiera Banco del Austro, y un reconocimiento especial a la Magister Glenda Alvarado quien colaboro con su experiencia y conocimientos en el desarrollo de mi investigación para mi trabajo de graduación, de igual manera mi agradecimiento a los colaboradores quienes laboran y laboraron en el Banco del Austro, que me dedicaron su tiempo y me compartieron sus experiencias, las cuales han sido de gran apoyo para realización de la presente Tesis.

INDICE

Dedicatoria.....	i
Agradecimiento.....	ii
Indice.....	iii
Indice de Figuras.....	vi
Indice de Tablas.....	vi
Indice de Anexos.....	vii
Resumen.....	viii
Abstract.....	ix

CAPITULO 1

EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO A TRAVÉS DE LA HISTORIA

1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL TIEMPO... 2	
1.2.1 Etapa Administrativa.....	3
1.2.2 Etapa de Gestión.....	3
1.2.2.1 Enfoque conductual o comportamental.....	4
1.2.2.2 Desarrollo organizativo.....	4
1.2.3 Etapa de Desarrollo.....	4
1.2.4 Etapa Estratégica.....	7
1.3 Cambios y transformaciones de la función de Talento Humano.	7
1.4 La administración del Talento Humano.....	8
1.4.1 El carácter multivariado del área de Talento Humano.....	9
1.4.2 El carácter situacional del área de Talento Humano.....	11
1.4.3 ¿Por qué estudiar administración del Talento Humano?.....	13
1.4.4 Objetivo de la gestión del Talento Humano.....	14

1.4.5 Políticas del Talento Humano.	15
1.4.6 Función del área de Talento Humano.	17
1.5 Subsistemas del área de RR.HH.	19
1.5.1 Análisis y descripción de puestos.	20
1.5.2 Atracción, selección e incorporación de personas.	21
1.5.3 Evaluación del desempeño.	22
1.5.4 Remuneraciones y beneficios.	23
1.5.5 Desarrollo y planes de sucesión.	23
1.5.6 Formación	25
1.6 Conclusiones.	26
1.7 Referencias Bibliográficas.	27

CAPITULO 2

ESTRATEGIAS DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO A TRAVES DE LA HISTORIA: “CASO DE LA INSTITUCIÓN FINANCIERA: BANCO DEL AUSTRO”

2.1 Introducción.	28
2.2 Generalidades de la Empresa	28
2.2.1 Breve Historia de la Empresa.	28
2.2.2 Misión empresarial.	30
2.2.3 Visión empresarial	30
2.2.4 Valores Institucionales.	31
2.2.5 Organigrama.	31
2.2.6 Servicios y Productos.	32
2.3 La Planeación Estratégica y la Administración del Personal.	34
2.3.1 Análisis FODA del Banco del Austro	34
2.3.2 Estrategia Empresarial.	35
2.3.3 Planeación Estratégica.	35
2.3.4 Ventaja Competitiva.	36

2.3.5 El Papel de la Gestión del Talento Humano al formular estrategias.....	37
2.3.6 Planificación estratégica de Gestión del Talento Humano.....	37
2.4 Técnicas cualitativas utilizadas en la empresa objeto de estudio para la obtención de estrategias de la Gestión del Talento Humano en el tiempo.	37
2.4.1 Grupos Focales.....	38
2.4.2 Entrevista Profunda.....	51
2.4.2.1 Informe Cualitativo Consolidado de la Entrevista Profunda.....	51
2.4.3 Resultados de las Técnicas Cualitativas.....	68
2.5 Conclusiones.	84
2.6 Referencias Bibliográficas.	85

CAPITULO 3

ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LA EVOLUCION DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO SEGÚN LA CIENCIA Y LA REALIDAD DEL “BANCO DEL AUSTRO”

3.1 Introducción.	86
3.2 Comparación de la evolución del Gestión del Talento Humano según perspectivas. 86	
3.2.1 Comparación de la evolución de la Gestión del Talento Humano según la época histórica - económica.	86
3.2.2 Comparación de la evolución de la Gestión del Talento Humano según las escuelas de pensamiento.	87
3.2.3 Comparación de la evolución de la Gestión Talento Humano y la evolución de la gestión humana.....	89
3.3 Etapas de la Gestión del Talento Humano Personal.....	94
3.4 Análisis de los procesos de la Gestión de Talento Humano.	102
3.5 Conclusiones.	103
3.6 Referencias Bibliográficas.	104
CONCLUSIONES FINALES.....	105
BIBLIOGRAFIA:	107

INDICE DE FIGURAS:

Figura [1.1] Evolución progresiva de la función del personal	2
Figura [1.2] Factores de transformación de la función del talento humano.....	7
Figura [1.3] Técnicas de obtención y suministros de datos.	10
Figura [1.4] Niveles de referencia - Área de recursos humanos.	11
Figura [1.5] Estructura Organizacional en la que se encuentra centralizada la función de recursos humanos.....	12
Figura [1.6] Estructura organizacional en el que se descentraliza la función de recursos humanos	13
Figura [1.7] Políticas del área de recursos humanos.....	15
Figura [1.8] Cambios en la función del área de recursos humanos.....	18
Figura [1.9] Subsistemas de Recursos Humanos	19
Figura [2.1] Organigrama Nacional del Banco del Austro	32
Figura [2.2] Etapas de la Empresa objeto de estudio.	68
Figura [3.1] Épocas Históricas Económicas	87

INDICE DE TABLAS:

Tabla 1.1 Cuadro evolutivo de la concepción tradicional.....	5
Tabla 1.2 Cuadro evolutivo de la nueva concepción	6
Tabla 1.3 Análisis y descripción de puestos	20
Tabla 1.4 Atracción, Selección e Incorporación de Personas	21
Tabla 1.5 Evaluación del Desempeño.....	22
Tabla 1.6 Remuneración y Beneficios	23
Tabla 1.7 Desarrollo y Planes de sucesión.....	24
Tabla 1.8 Formación	25
Tabla [2.1] Agencias Banco del Austro	29
Tabla [2.2] Servicios y Productos que ofrece el Banco del Austro.....	33
Tabla [2.3] Servicios y Productos que ofrece el Banco del Austro.....	33

Tabla [2.4] FODA BANCO DEL AUSTRO	34
Tabla [2.5] Informe Grupo Focal Grupo # 1.....	39
Tabla [2.6] Informe Grupo Focal #2.....	45
Tabla [2.7] Objetivos organizacionales.....	71
Tabla [2.8] Provisión de Personal: Reclutamiento y Selección, Contratación e Inducción	74
Tabla [2.9] Evaluación de Desempeño.	77
Tabla [2.10] Recompensar a las personas.	78
Tabla [2.11] Prestaciones y Servicios.	80
Tabla [3.1] Evolución según las escuelas de pensamiento.....	88
Tabla [3.2] Evolución de la GTH según sus focos centrales	89
Tabla [3.3] Etapa de Relaciones Industriales vs Banco del Austro	91
Tabla [3.4] Etapa de Administración de Recursos Humanos vs Banco del Austro	92
Tabla [3.5] Etapa Gestión del Talento Humano vs Banco del Austro	93
Tabla [3.6] Análisis de la Administración de Recursos Humanos y la Gestión del Talento Humano. Proceso de Reclutamiento	94
Tabla [3.7] Análisis de la Administración de Recursos Humanos y la Gestión del Talento Humano. Proceso de Selección de Personal.....	96
Tabla [3.8] Análisis de la Administración de Recursos Humanos y la Gestión del Talento Humano. Proceso de Inducción	98
Tabla [3.9] Análisis de la Administración de Recursos Humanos y la Gestión del Talento Humano. Proceso de Evaluación de Desempeño	101

INDICE DE ANEXOS:

ANEXOS	109
Anexo 1. Formato del Grupo Focal aplicado al Banco del Austro.	109
Anexo 2: Modelo de la Entrevista.....	133
Anexo 3. Informe Cualitativo de la Entrevista a la Jefatura del área de Recursos Humanos.	145

RESUMEN

La siguiente Tesis tiene como objetivo primordial analizar la evolución de la Gestión del Talento Humano en una institución bancaria de la ciudad de Cuenca dedicada a brindar servicios financieros a la localidad.

El estudio inicia con la investigación de lo que propone la ciencia referente a la evolución de la gestión del talento humano a través de la historia. Los grupos focales y las entrevistas constituyen las técnicas de investigación cualitativa utilizadas en el presente estudio, y que permitieron la identificación de las diferentes estrategias manejadas a lo largo de la historia en el área de Recursos Humanos del Banco del Austro.

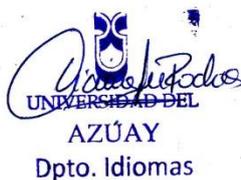
En conclusión la información adquirida permite establecer un comparativo en el tiempo entre la evolución de la gestión del talento humano que propone la ciencia y la realidad del área de Recursos Humanos del Banco del Austro.

Palabras Clave: Evolución del Talento Humano, Estrategias de la Gestión del Talento Humano, Institución Financiera, Estudio Comparativo.

ABSTRACT

The following research paper has as its primary objective to analyze the evolution of Human Resource Management at a bank dedicated to providing financial services to the people in the city of Cuenca. The study begins with the investigation of what science proposes concerning the evolution of talent management through history. The qualitative research techniques used in this study are focus groups and interviews, which allowed the identification of different strategies managed throughout history in the area of Human Resources of *Banco del Austro*. In conclusion, the information obtained allows a comparative study over time between the evolution of human talent management proposed by science, and the reality of the area of Human Resources at *Banco del Austro*.

Keywords: Human Resource Management, Strategies of Human Resource Management, Private Company, Comparative Study.



Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

CAPITULO 1

EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO A TRAVÉS DE LA HISTORIA

1.1 INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se encontrará de manera histórica los cambios que la Gestión del Talento Humano ha tenido durante varias épocas, para ello citare varios autores como Chevanato, Dessler, Robbins, Alles, Aragón Sánchez, David A. De Cenzo y Bohlander, quienes de una manera científica abordan la temática de la evolución de la gestión del talento humano, dándonos a conocer que en el pasado la concepción de las organizaciones era el producir o vender algún producto o servicio, enfocadas principalmente en el diseño, fabricación y venta de un producto o servicio a un determinado cliente, buscando siempre la satisfacción del mismo. Sin embargo David A. De Cenzo (2003), expone en su libro Administración de Recursos Humanos, que esta actividad requiere del apoyo de las personas capaces de proporcionar vida y éxito a la organización, es por eso la importancia de la administración de talento humano como un colaborador estratégico, más aun en un mundo industrializado como el de hoy donde las organizaciones crecen y se multiplican, requieren más personas que trabajen para un fin en común, para lograr sus objetivos y cumplir sus metas.

Así como los autores: Chiavenato (2011), que señala a la administración de personas, como una de las áreas que más cambios y transformaciones ha experimentado en las últimas décadas, dejando de ocupar un segundo plano para convertirse en un factor estratégico y determinante del fracaso o éxito de la organización. Y Bohlander (2003), que dice, que es un papel fundamental que consiste no solo en reaccionar frente a las decisiones que toma la dirección de la empresa, sino apoyarlas administrando al componente humano de la organización.

1.2 EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL TIEMPO.

La dirección de recursos humanos es un concepto que surge a mediados de los años ochenta, Antonio Aragón Sánchez (2003), nos da a conocer, que es el resultado de una evolución progresiva de la función del personal que ha estado influenciada por el desarrollo de la manera de pensar sobre las personas y las organizaciones durante el siglo XX.

Para entender mejor el significado de la dirección de recursos humanos se generará un repaso de la evolución experimentada por esta función, a efectos de esta exposición se estudiará cuatro etapas:

Figura [1.1] Evolución progresiva de la función del personal



Fuente: Antonio Aragón Sánchez (2003)

Según Antonio Aragón Sánchez (2003) en su libro La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos nos describe las etapas de la siguiente manera:

1.2.1 Etapa Administrativa

Esta etapa rige a inicios del siglo XX hasta los años sesenta, corrobora a una orientación productivista concentrada en el intento por optimizar los niveles de productividad en la fabricación o producción y en una noción del individuo como un hombre racional – económico, motivado por sus propios intereses y al que se influye por medio de incentivos económicos y disciplina, además se encarga de otras tareas como la contratación, despido, estudio de fórmulas salariales sujetadas al rendimiento y análisis del puesto.

En este periodo se observa la influencia de la denominada administración científica, propuesta por Taylor en 1911, a la que se le atribuye la aparición de la Administración de personal, uno de los logros fue la aplicación de la especialización, estandarización y sincronización de una variedad de tareas, para obtener el máximo beneficio de estos conceptos de eficiencia era necesario atraer, seleccionar y retener a los empleados y así entrenar y mantener a los especialistas para el desarrollo de las funciones organizacionales.

1.2.2 Etapa de Gestión

Rige entre los años 1960 y 1980, la misma que se centra en lo cuantitativo en donde empiezan a considerarse las necesidades de tipo social y psicológicas del individuo buscando la adaptación del hombre a la organización.

Este movimiento se ha fundamentado especialmente en la dirección de los recursos humanos moderno en donde la organización técnica no determina la productividad de la empresa, sino que ésta depende de la actitud del individuo en el trabajo, la cual a su vez, no es función de las condiciones físicas del mismo sino de relaciones interpersonales que se producen entre los empleados.

En este periodo se produjeron dos aportaciones al pensamiento sobre la dirección de empresas:

1.2.2.1 Enfoque conductual o comportamental

La dirección debe aumentar la calidad de vida en el trabajo como medio para obtener una mayor motivación y mejorar los resultados.

1.2.2.2 Desarrollo organizativo

Se incluyen en la función de los recursos humanos sistemas más sofisticados de remuneración, valoración y formación en donde se comienza aplicar los principios de motivación al diseño del trabajo, la tarea más importante encargada a su responsable es la interpretación de la legislación y la negociación de acuerdo con los sindicatos.

1.2.3 Etapa de Desarrollo

En los años ochenta se reconoce a las personas y la forma en la que se administra al personal como parte influye en los resultados de la empresa, observándose también que los aspectos relacionados con el recurso humano, empieza a ser responsabilidad no solo de los trabajadores sino de la línea media y de la alta dirección.

Esta etapa se basa en los siguientes objetivos:

Tabla 1.1 Cuadro evolutivo de la concepción tradicional

POLÍTICAS	RESULTADOS DE RR.HH	RESULTADOS ORGANIZACIONALES
<ul style="list-style-type: none"> - Organización - Diseños - Análisis de puestos 	<p>INTEGRACIÓN ESTRATÉGICA:</p> <p>Asegura que los recursos humanos estén integrados en los planes estratégicos, que las políticas de los recursos humanos sean coherentes entre sí y con el resto de políticas de la empresa, que la dirección de la línea reconozca la importancia de los recursos humanos además la identificación de los intereses de los empleados con los de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Altos resultados - Solución de problemas
<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de cambio - Selección - Socialización. 	<p>COMPROMISO:</p> <p>Los empleados con la empresa como vía para lograr su motivación e implicación de los intereses de la misma.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Éxito en el cambio. - Baja rotación. - Bajo ausentismo
<ul style="list-style-type: none"> - Valoración del rendimiento. - Formación y desarrollo. - Sistemas de remuneración. 	<p>FLEXIBILIDAD:</p> <p>Implica crear estructuras flexibles y dotar a la empresa de empleados con capacidad de adaptación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Reducción de quejas. - Optimización de los RR.HH
<ul style="list-style-type: none"> - Sistemas de comunicación 	<p>CALIDAD:</p> <p>Tanto del departamento de personal y de las políticas que diseña, como de la adecuación de todos los miembros de la empresa.</p>	

Fuente: Antonio Aragón Sánchez (2003)

A continuación se presenta un cuadro evolutivo de la nueva concepción

Tabla 1.2 Cuadro evolutivo de la nueva concepción

	CONCEPCIÓN TRADICIONAL	CONCEPCIÓN RENOVADA
Denominación de la función.	Administración de personal.	- Dirección de Recursos Humanos.
Concepción del elemento humano.	- Coste a minimizar - Fuente de amenazas.	- Factor Estratégico. - Fuente de oportunidades.
Filosofía de la función.	- Orientación a corto plazo. - Enfoque restringido: específica de personal. - Prima lo cuantitativo. - Valores: sumisión y disciplina.	- Orientada a corto plazo y largo plazo. - Enfoque amplio: inmensa en la empresa. - Prima lo cualitativo. - Valores: compromiso y autorresponsabilidad.
Tareas.	- Objetivos: control (normas y procedimientos). - Tareas principales: administrativas y cumplimiento de legislación. - Tareas independientes.	- Objetivo: desarrollo humano y organizativo (compromiso). - Tareas principales: diseño de estrategias de personal y desarrollo de cultura. - Tareas interconectadas.
Destinatarios de la función.	- Empleados no directivos.	- Todos los empleados
Responsables de la función.	- Especialistas en personal / relaciones laborales. - Subordinados a la línea.	- Dirección general de líneas y personal.
Relaciones con la estrategia.	- Administrativas (función subordinada a la línea).	- Directas (función de línea).

Fuente: Antonio Aragón Sánchez (2003)

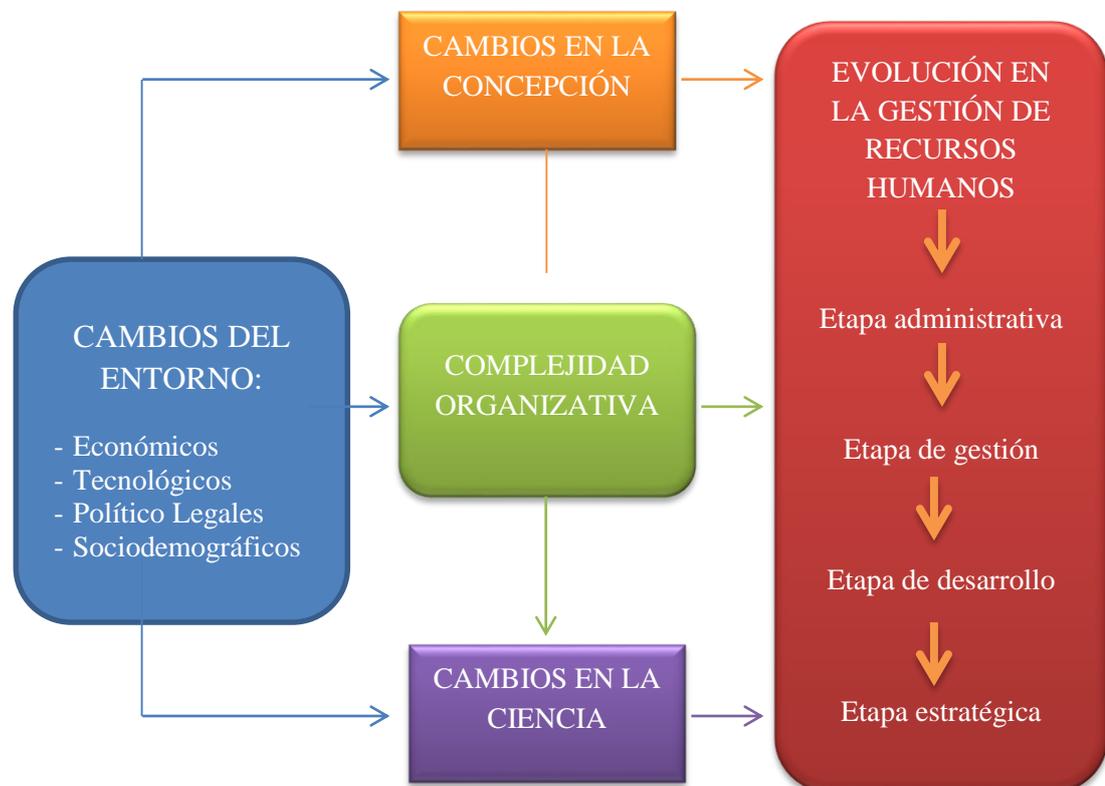
1.2.4 Etapa Estratégica

Aparece en los años noventa, constituyéndose una nueva etapa en la evolución de los recursos humanos con un enfoque proactivo en la relación existente entre la estrategia y recursos humanos, entendiéndose que la función de recursos humanos se posiciona al mismo nivel que el resto de las áreas de la empresa, situándose en el organigrama en dependencia directa de la dirección general.

1.3 Cambios y transformaciones de la función de Talento Humano.

En el presente gráfico se resume los cambios que han provocado el aumento del estatus y reconocimiento de la función de recursos humanos, lo que ha influido en la concepción de las personas en la empresa y en el pensamiento sobre la dirección de compañías; como también los factores que han influido en la transformación de la función del talento humano:

Figura [1.2] Factores de transformación de la función del talento humano



Fuente: Antonio Aragón Sánchez (2003)

Antonio Aragón Sánchez (2003), nos describe que entre los factores que han tenido una mayor influencia en la evolución de la gestión de los recursos humanos se destacan los siguientes:

Económico: La recesión experimentada por la economía en los años sesenta y ochenta, además como el crecimiento de la competencia internacional, sobre todo lo proveniente del Japón.

Regulaciones: Se aplica en materia de seguridad e higiene o las prácticas de empleo justa, de obligado cumplimiento para las empresas.

Organizaciones Sindicales: El reconocimiento del derecho de asociaciones de los trabajadores ha permitido manifestar reivindicaciones concretas a las empresas.

Revolución Tecnológica: Ha provocado la obsolescencia de las competencias de los individuos en la empresa y ha exigido un cambio en el tipo de mano de obra requerida.

Factores Socio – demográficos: Han provocado cambios en la demanda de productos y servicios que han obligado a las empresas a alterar también su forma de trabajar y sus necesidades de personal, ejemplo de esto tenemos la incorporación de la mujer y de grupos minoritarios a la empresa, el aumento producido en la educación de los empleados la cual da una mayor posibilidad de desarrollo a la empresa pero también incrementa las expectativas de los trabajadores.

Modificaciones Organizativas: Las adquisiciones y fusiones que se han producido y que han ocasionado múltiples problemas como las diferencias culturales, la redundancia de puestos o los diferentes sistemas retributivos.

1.4 La administración del Talento Humano.

Esta es un área de estudio relativamente nueva. Chiavenato (2011) Nos dice, que “el profesional del talento humano es un individuo en organizaciones grandes y

medianas, sin embargo, esta área es perfectamente aplicable a cualquier tipo y tamaño de organización”.

Según Dessler (2001), la administración del talento humano hace referencia a las políticas y las prácticas que demandan para llevar a cabo los aspectos relativos a las personas o al personal del puesto administrativo que ocupa, podemos citar entre ellos:

- Realizar análisis de los puestos (determinar la naturaleza del trabajo en cada uno de los empleados).
- Planificar las necesidades laborales y reclutar a candidatos para esos puestos.
- Orientar y capacitar a los nuevos empleados.
- Administrar los sueldos y salarios (determinar cómo se compensará a los empleados).
- Brindar incentivos y prestaciones.
- Evaluar el desempeño.
- Comunicar (entrevistar, asesorar, disciplinar)
- Capacitar y desarrollar.
- Fomentar compromiso a los empleados.

Lo que el gerente debe estar al tanto haciendo referencia a:

- La igualdad de oportunidades y la acción afirmativa.
- La salud y la seguridad de los empleados.
- Las disputas y las relaciones laborales.

1.4.1 El carácter multivariado del área de Talento Humano.

Chiavenato (2011) expone que los recursos humanos en una institución es un área interdisciplinaria: comprende conceptos de psicología industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina del trabajo, ingeniería en sistemas, informática, etc. Se suele tratar asuntos con una multiplicidad de campos de conocimiento, por ejemplo: se tratan temas como la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y de entrevistas, de tecnología del aprendizaje individual y de cambios organizacionales, nutrición y alimentación, medicina y enfermería, servicio social, planes de vida y carrera, diseño de puestos y de la organización, satisfacción en el trabajo, ausentismo, salarios y gastos sociales, mercado,

ocio, incendios y accidentes, disciplina y actitudes, interpretación de leyes laborales, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros, transporte para el personal, responsabilidad en nivel de supervisión, auditoría, etc.

Lo que se trata en el área de recursos humanos son asuntos externos como ambientales, varias técnicas de esta área se utilizan directamente a las personas sujetas a su aplicación, otras se aplican indirectamente, ya sean estos por los puestos que desempeñan en la organización o por los planes o programas globales o específicos; Algunas técnicas se dirigen a la obtención y suministros de datos, mientras otras son decisiones que se toman sobre los datos.

Figura [1.3] Técnicas de obtención y suministros de datos.



Fuente: Chiavenato (2011)

1.4.2 El carácter situacional del área de Talento Humano.

El autor Chiavenato (2011) nos plantea que el área de recursos humanos es situacional, ya que depende de la situación de la empresa, es decir: del ambiente, la tecnología empleada por la organización, las políticas y directrices vigentes, la filosofía administrativa preponderante, de la concepción que se tenga acerca del ser humano y su naturaleza y de la cantidad y calidad de recursos humanos disponibles. Según el cambio de estos elementos varía la forma de la organización, esto se rige por técnicas flexibles y adaptables sujetas a un desarrollo dinámico. Un esquema que sea de éxito del área de recursos humanos de una organización en una época determinada puede no tener éxito en otra organización o en la misma pero en distinta época, ya que las necesidades se modifican y se debe tener en cuenta el cambio constante. El área de recursos humanos es un medio para alcanzarla eficiencia y eficacia de las organizaciones mediante las personas para permitir condiciones favorables para que estas últimas logren conseguir sus objetivos individuales.

También el autor hace referencia a que en organizaciones dispersas geográficamente el área de recursos humanos está centralizada, ubicados en cada fábrica o unidad, aunque estos se encuentren en puntos distintos, se subordinan directamente a la dirección de recursos humanos con autoridad a esos departamentos, los cuales son prestadores de servicios en las fábricas o unidades respectivas, esto adquiere una ventaja de proporcionar unidad en el funcionamiento y uniformidad en los criterios para la aplicación de las técnicas en puntos distintos, a continuación indicaremos gráficamente los diversos niveles de referencia del área de recursos humanos:

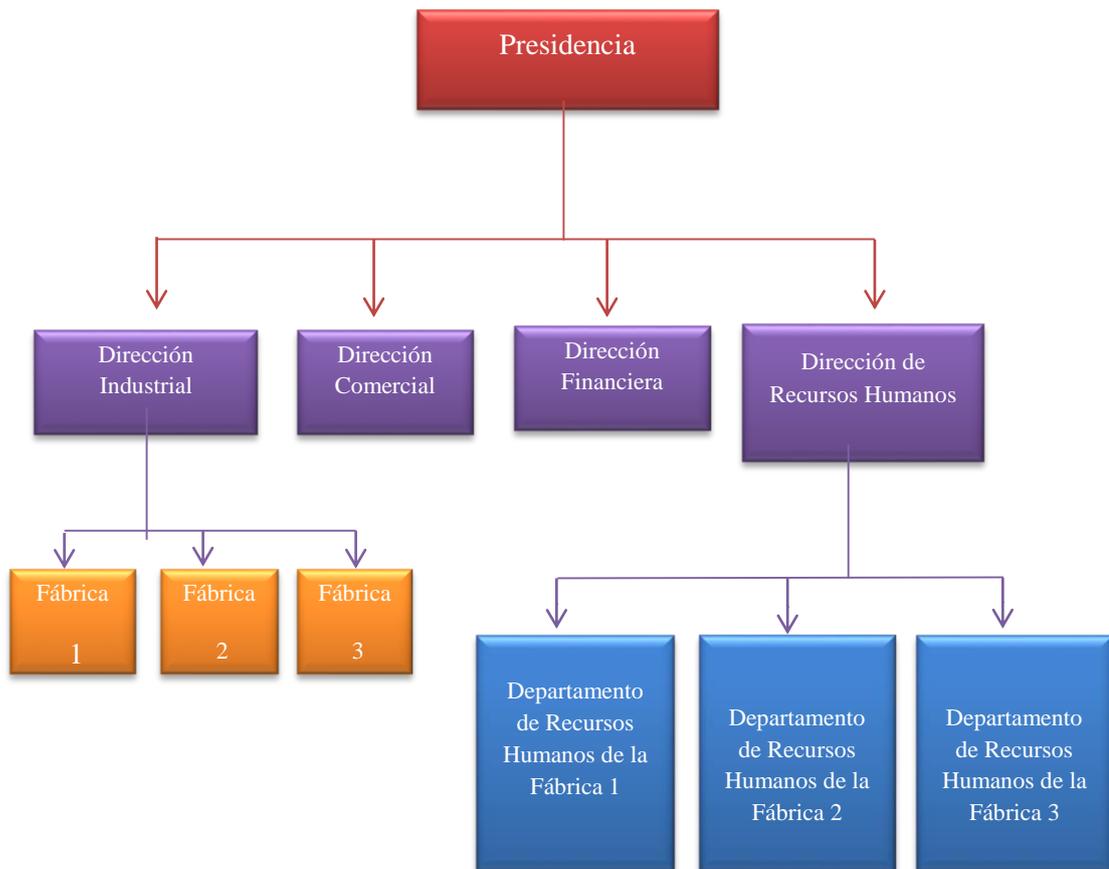
Figura [1.4] Niveles de referencia - Área de recursos humanos.



Fuente: Chiavenato (2011)

En el presente gráfico indicaremos la estructura organizacional en la que se encuentra centralizada la función de recursos humanos:

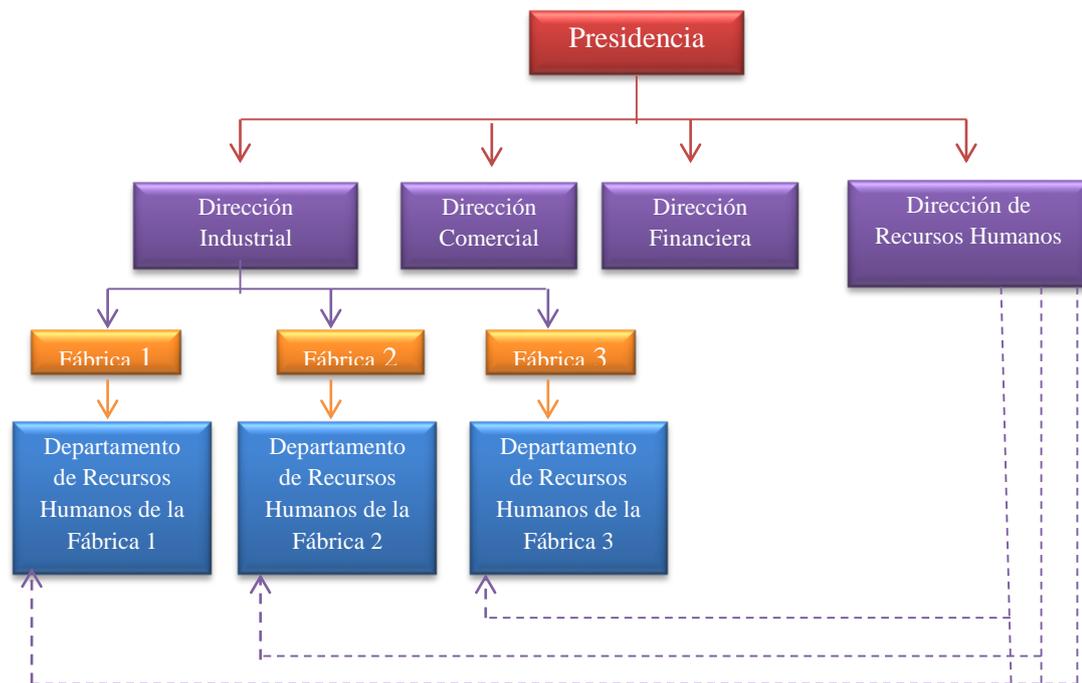
Figura [1.5] Estructura Organizacional en la que se encuentra centralizada la función de recursos humanos.



Fuente: Chiavenato (2011)

Ahora presentaremos la estructura organizacional en el que se descentraliza la función de recursos humanos:

Figura [1.6] Estructura organizacional en el que se descentraliza la función de recursos humanos



Fuente: Chiavenato (2011)

1.4.3 ¿Por qué estudiar administración del Talento Humano?

Cree usted que tiene el deseo de manejar a personas, ya sea para otra empresa o para una que vaya a empezar, poseer un buen entendimiento de la administración de recursos humanos es de suma importancia para los gerentes y empresarios de todo tipo, no solo para el personal de recursos humanos. Los gerentes son claves para la selección de los empleados, la capacitación y motivación de ellos, una evaluación, promoción de los mismos y así sucesivamente. Muchos de los empresarios hoy en día con estrategias de negocios, planes de negocios, productos y servicios fracasan por no entender la importancia de la administración de recursos humanos.

Los grandes planes de negocios, productos y servicios pueden ser fácilmente copiados por sus competidores, pero al mejor personal nunca, sus conocimientos y habilidades se encuentran entre los recursos más característicos y renovables a los cuales una organización puede recurrir. Como Thomas J. Watson, el fundador de IBM, dijo: “Usted puede obtener el capital y construir edificios, pero necesita gente para construir un negocio” he ahí por qué de la importancia de hoy en día estar preparado en el área de talento humano.

1.4.4 Objetivo de la gestión del Talento Humano.

Estos deben estar fuera del área de recursos humanos ya que esta debe servir a los objetivos del negocio de la organización, esto consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal al igual que la organización constituye el medio que permite a las personas lograr sus objetivos individuales en relación directa o indirecta con el trabajo. Nos hace referencia Chiavenato (2011) a que el área de recursos humanos en quien trata de retener y conquistar a las personas en la organización para que trabajen y den lo máximo de si, con actitud positiva y favorable. No solo representan las cosas grandiosas que inducen euforia y entusiasmo, sino también las pequeñas e innumerables que frustran e impacientan o que alegren o satisfacen, pero que llevan a las personas a desear permanecer en la institución. Cuando se habla del área de recursos humanos existen más cosas en juego, como la calidad de vida que tendrán las organizaciones y sus socios y el tipo de socios que la organización desea cultivar.

También nos da a conocer que los objetivos del área de recursos humanos se desprenden de las metas que la organización se proponga. Las organizaciones tienen como objetivo principal la creación y distribución de un producto o servicio, así, junto con los objetivos organizacionales, el área de recursos humanos debe tener en cuenta los objetivos personales de sus socios.

Los principales objetivos del área de recursos humanos los enumeraremos a continuación según Chiavenato (2011):

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
3. Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas.

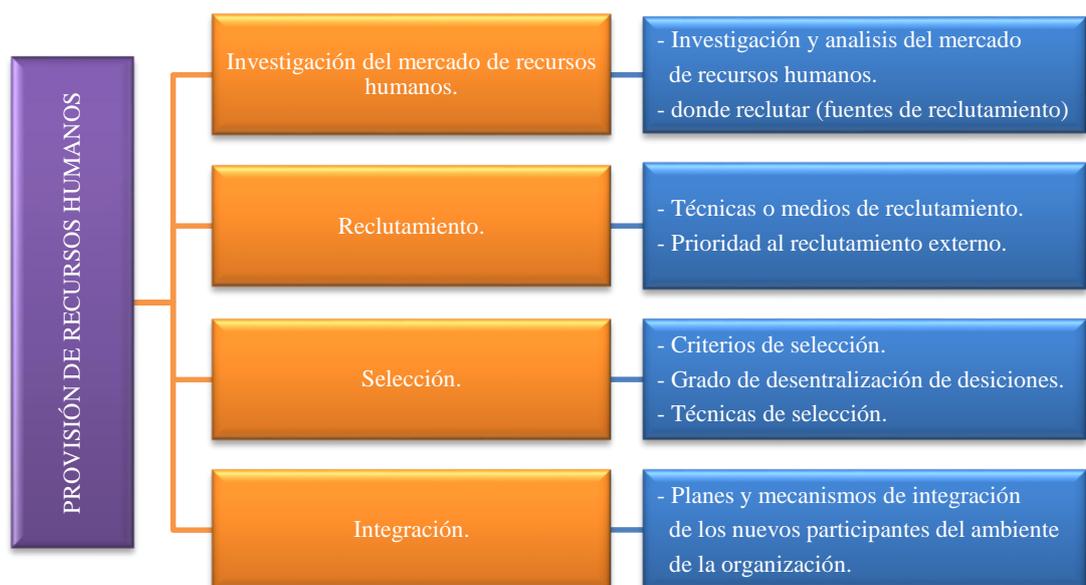
1.4.5 Políticas del Talento Humano.

Chiavenato, (2011) dice que surgen a partir de la racionalidad, filosofía y cultura organizacional. Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar su desempeño de acuerdo con los objetivos deseados, además nos proporcionan una orientación administrativa para que el personal desempeñe funciones indeseables o pongan en riesgo o arriesguen el éxito de sus funciones específicas. Nos proporcionan respuestas a las situaciones o problemas que se presentan con frecuencia y evita que los subordinados acudan innecesariamente a sus superiores para aclarar o resolver cada problema.

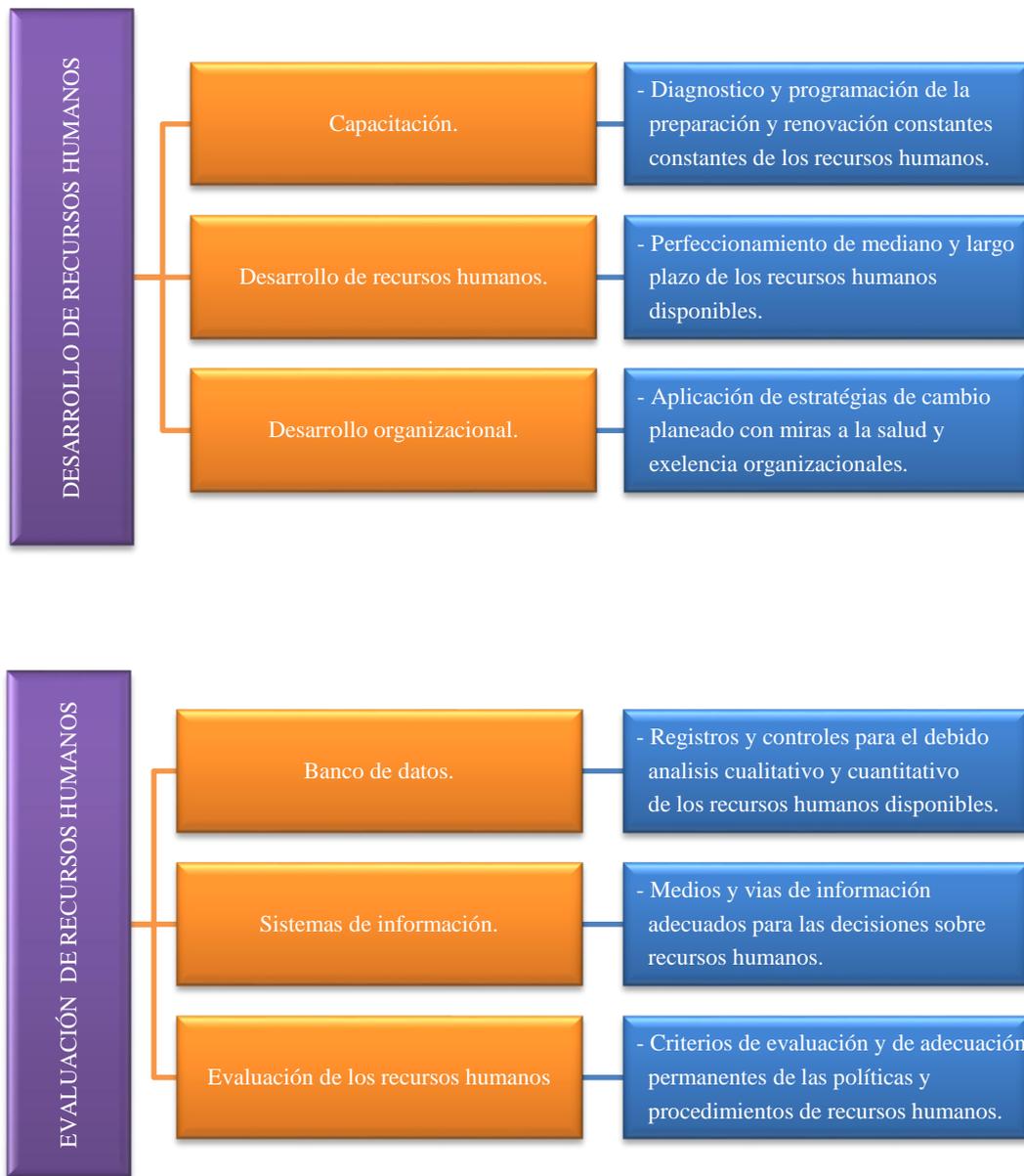
Las políticas de los recursos humanos hacen referencia a la manera como las organizaciones desean tratar a sus miembros para alcanzar por medio de ellos los objetivos organizacionales proporcionando condiciones para el logro de los objetivos individuales, las políticas varían en gran medida de una organización a otra.

Las organizaciones realizan las políticas de recursos humanos adecuándose a su filosofía y sus necesidades, es de suma importancia que las políticas abarquen los objetivos de una organización. En el siguiente gráfico mostraremos una visión de conjunto de las políticas del área de recursos humanos:

Figura [1.7] Políticas del área de recursos humanos







Fuente: Chiavenato (2011)

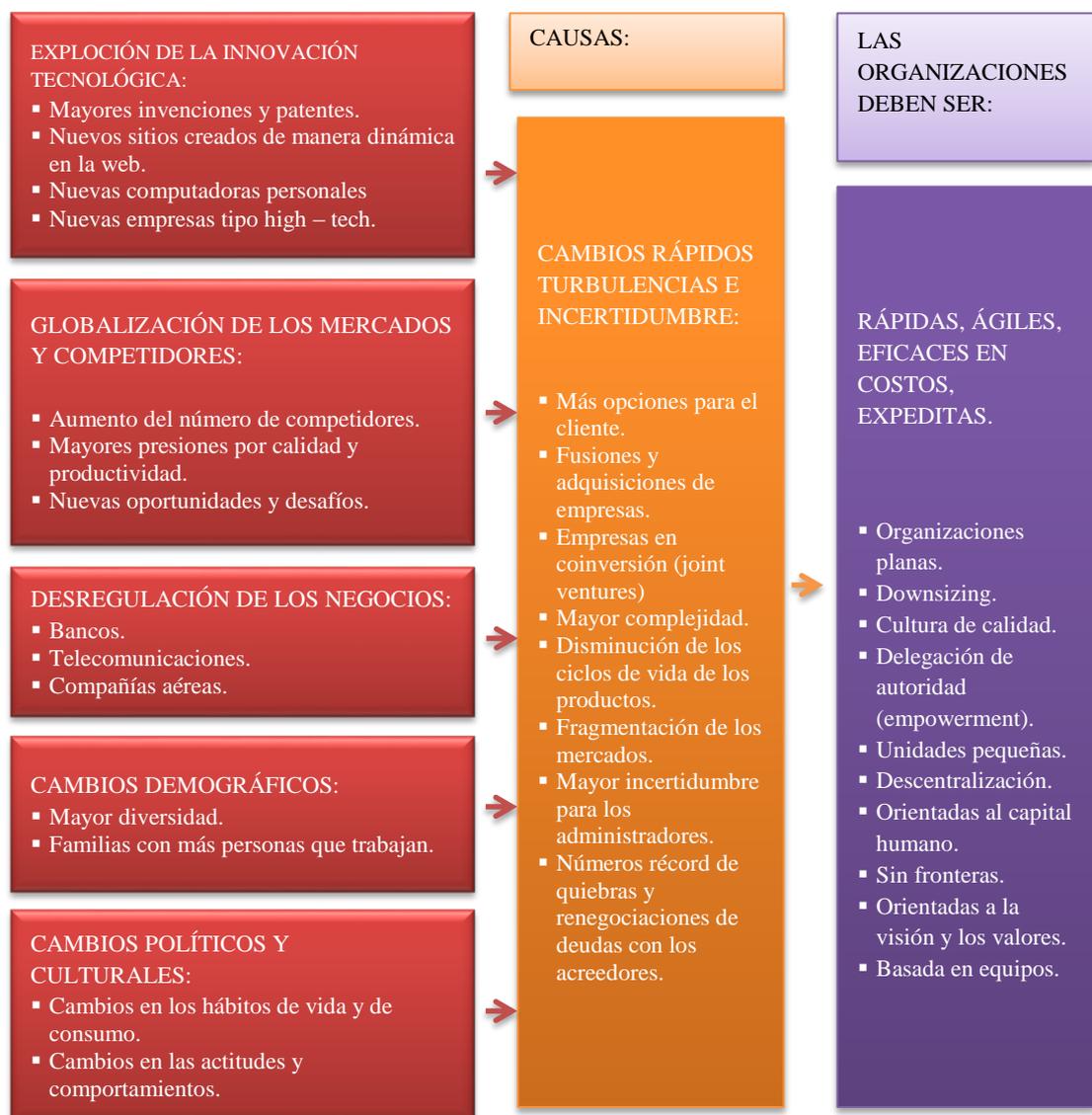
1.4.6 Función del área de Talento Humano.

El Autor Chiavenato (2011), propone que las organizaciones deban poseer recursos, conocimientos, habilidades, competencias y, sobre todo, personas que reúnan estas nuevas características, para esto se requiere nuevas prácticas administrativas y una continua redefinición y realimentación de esas prácticas, así como políticas de recursos humanos para así de esta manera crear nuevos comportamientos y competencias en los trabajadores.

También que el papel del área de recursos humanos deje de ser la simple conservación del statu quo para su transformación en un área capaz de crear organizaciones mejores, más rápidas, proactivas y competitivas.

Ha continuación presentamos un gráfico que nos instruye en los cambios que imponen desafíos a las organizaciones en la función del área de recursos humanos.

Figura [1.8] Cambios en la función del área de recursos humanos.



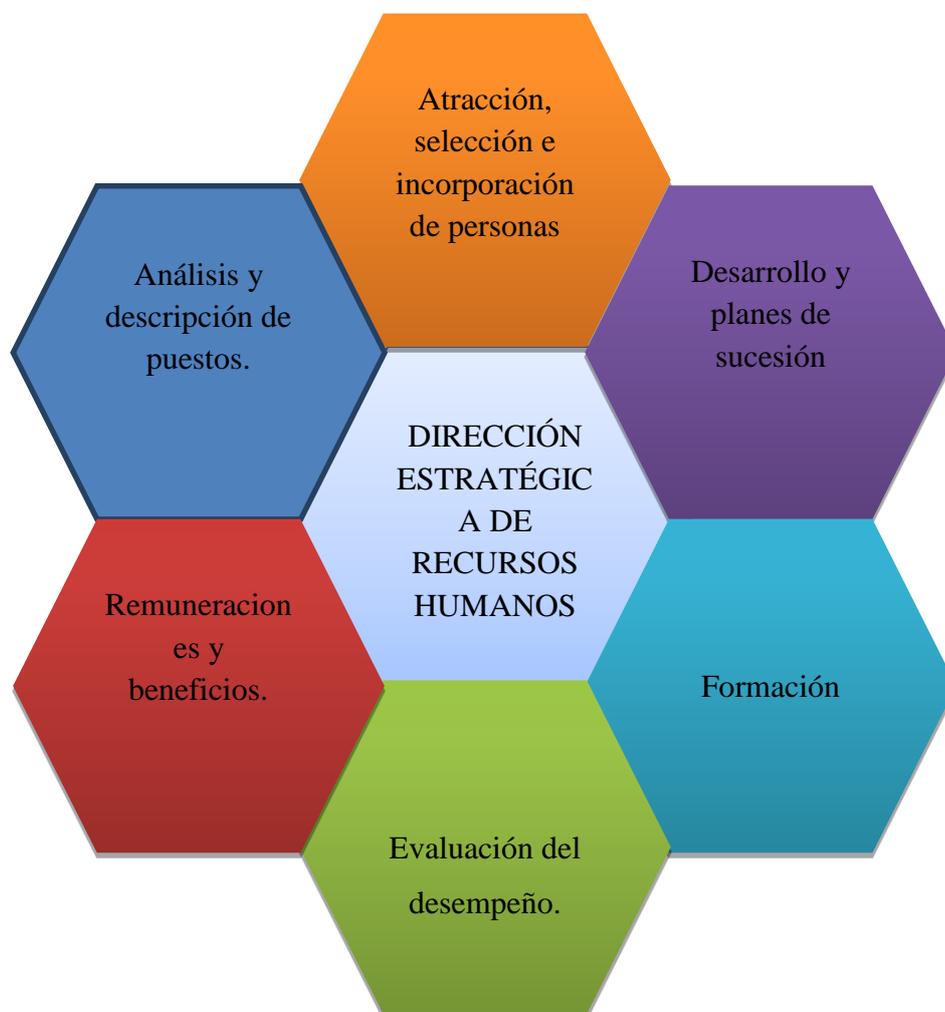
Fuente: Chiavenato (2011)

1.5 Subsistemas del área de RR.HH.

Alles (2014) dice, que son los segmentos del sistema de Recursos Humanos, compuestos por normas, políticas y procedimientos, coherentemente vinculados entre sí, que en conjunto apoyan a alcanzar los objetivos organizacionales, y que rigen el accionar de todos los colaboradores que componen la organización, desde el número 1 hasta el último nivel de la organización.

Figura [1.9] Subsistemas de Recursos Humanos

En el presente gráfico indicaremos cuales son los subsistemas de Recursos Humanos:



Fuente: Alles (2014)

1.5.1 Análisis y descripción de puestos.

En este subsistema se obtiene información sobre los distintos puestos organizacionales y se examinan sus contenidos para luego, como consecuencia final, contar con los descriptivos de puestos de cada una de las posiciones que integran la organización. Además Alles (2014), expone que es posible comparar los puestos entre sí para definir una estructura organizacional.

Tabla 1.3 Análisis y descripción de puestos

SUBSISTEMA: ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
NOMBRE DE LA HERRAMIENTA	BREVE DESCRIPCIÓN
Descriptivo de puesto	Documento interno donde se consignan las principales responsabilidades y tareas de un puesto de trabajo. Adicionalmente se registran los requisitos necesarios para desempeñarlo con éxito: conocimientos, experiencia y competencias.
Estructura de puestos	Documento interno en el cual se exponen los diferentes niveles organizacionales junto con las principales responsabilidades y requisitos para ocuparlos. Este documento es la base para la asignación de competencias a puestos.
Diccionario de competencias	Documento interno organizacional en el cual se presentan las competencias definidas en función de la estrategia.
Asignación de competencias a puestos	Procedimiento interno por el cual se asignan competencias, junto con el grado en que son necesarias, a los distintos puestos de trabajo. La asignación se refleja en un documento interno donde se indican, para los distintos puestos de trabajo, las competencias requeridas junto con los grados en que se necesitan. Para que la asignación de competencias sea posible, primero se debe diseñar un modelo de competencias.

Fuente: Alles (2014)

1.5.2 Atracción, selección e incorporación de personas.

Partimos de la necesidad de cubrir una posición y el respectivo perfil de búsqueda, para continuar con la atracción y luego la selección, y finalizar con la incorporación de personas a la organización. Incluye la inducción.

Tabla 1.4 Atracción, Selección e Incorporación de Personas

SUBSISTEMA: ATRACCIÓN, SELECCIÓN E INCORPORACIÓN DE PERSONAS	
NOMBRE DE LA HERRAMIENTA	BREVE DESCRIPCIÓN
Descriptivo de puesto	La definición ya se expuso en el subsistema de análisis y descripción de puestos.
Entrevista estructurada	Entrevista basada en un conjunto de preguntas e indicaciones previamente definidas para indagar sobre una serie de aspectos determinados.
Diccionario de preguntas	Documento interno de la organización en el cual se consignan ejemplos de preguntas que permiten evaluar las competencias del modelo en una entrevista.
Diccionario de comportamientos	Documento interno en el cual se consignan ejemplos de los comportamientos observables asociados o relacionados con las competencias del modelo organizacional.

Fuente: Alles (2014)

1.5.3 Evaluación del desempeño.

De acuerdo a la teoría de Alles (2014), en este subsistema se diseñan y efectúan las diferentes mediciones del desempeño de los colaboradores, y luego se controla su manejo. Entre las mediciones más usuales se puede mencionar:

- Evaluación vertical.
- Evaluaciones de 360°.
- Determinación temprana de brechas.

Tabla 1.5 Evaluación del Desempeño

SUBSISTEMA: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
NOMBRE DE LA HERRAMIENTA	BREVE DESCRIPCIÓN
Descriptivo de puesto	La definición ya se expuso en el subsistema de análisis y descripción de puestos.
Evaluación vertical	Medición del desempeño realizada por el jefe o superior, que se complementa con la autoevaluación del propio colaborador y la revisión del nivel superior al jefe directo. Proceso organizacional estructurado que tiene un doble propósito: 1) Se utiliza para medir el desempeño de los colaboradores 2) Es un derecho del colaborador, al permitirle recibir retroalimentación sobre cómo está haciendo las cosas. La denominación de “vertical” hace referencia a los actores más usuales del proceso: el jefe directo, el colaborador (autoevaluación), y una mirada adicional, como es la del “jefe del jefe” (en nuestra metodología ese aspecto lo denominamos la tercera firma).
Fichas de evaluación	Documento de medición de comportamientos/conocimientos estructurado y basado en el modelo de competencias/valores/conocimientos de la organización.
Fichas de evaluación reducida	Documento de medición de comportamientos/conocimientos estructurado y basado en el modelo de competencias/valores/conocimientos de la organización. Se diferencia de la Ficha de evaluación por su extensión. Al ser más breve, su administración y procesamiento se realiza en un tiempo más corto.
Diccionario de comportamientos	La definición se expuso en el subsistema de Atracción, selección e incorporación de personas.

Fuente: Alles (2014)

1.5.4 Remuneraciones y beneficios.

Aquí se agrupan las diferentes gestiones y actividades en relación con la remuneración de los trabajadores de todos los niveles, desde la política retributiva y la compensación salarial hasta beneficios de cualquier tipo o especie. Igualmente, contiene el cuidado de la equidad interna y externa de las remuneraciones. Involucra planeamiento, realización y control.

Tabla 1.6 Remuneración y Beneficios

SUBSISTEMA: REMUNERACIONES Y BENEFICIOS	
NOMBRE DE LA HERRAMIENTA	BREVE DESCRIPCIÓN
Descriptivo de puesto	La definición ya se expuso en el subsistema de análisis y descripción de puestos.
Estructura de puestos	La definición ya se expuso en el subsistema de análisis y descripción de puestos.
Evaluación vertical	La definición ya se expuso en el subsistema de la evaluación del desempeño.

Fuente: Alles (2014)

1.5.5 Desarrollo y planes de sucesión.

En este subsistema de Recursos Humanos se delinear y administran los distintos programas internos para el desarrollo de las personas que ya trabajan en la organización.

Tabla 1.7 Desarrollo y Planes de sucesión

SUBSISTEMA: DESARROLLO Y PLANES DE SUCESIÓN	
NOMBRE DE LA HERRAMIENTA	BREVE DESCRIPCIÓN
Descriptivo de puesto	La definición ya se expuso en el subsistema de análisis y descripción de puestos.
Diccionario de comportamientos	La definición se expuso en el subsistema de Atracción, selección e incorporación de personas.
Mapa y ruta del talento	<p>Proceso interno organizacional dividido en dos partes y que implica dos conceptos diferentes entre sí: mapa por un lado y ruta por otro. A continuación sus diferencias e interrelación.</p> <p>Mapa: registro del inventario de las capacidades de todos los colaboradores de la organización: conocimientos, experiencia y competencias.</p> <p>Ruta: elección de los programas organizaciones más adecuados según la visión y la estrategia, sobre la base de tres ejes: para el resguardo del capital intelectual; para generar talento organizacional; para aprovechar la experiencia de los jefes.</p>
Diagramas de reemplazo / Planes de sucesión	<p>Comentario: cuando no se cuenta con programa alguno, se sugiere comenzar por Diagramas de reemplazo. A continuación ambas definiciones.</p> <p>Diagramas de reemplazo: Programa organizacional por el cual se reconocen puestos clave, luego se identifican posibles participantes del programa y se los evalúa para, a continuación, designar posibles reemplazos (sucesores), pero solo para aquellas personas que ocupando puestos claves tienen una fecha cierta de retiro, usualmente por su edad avanzada. La necesidad de reemplazo puede deberse a otras razones; por ejemplo, traslado del actual ocupante a otro país o su designación en otro cargo. Para asegurar la eficacia del programa se realiza un seguimiento de los participantes y se les provee asistencia y ayuda para la reducción de brechas entre el puesto actual y el que se prevé que ocupen.</p> <p>Planes de sucesión: Programa organizacional por el cual se reconocen puestos clave, luego se identifican posibles participantes del programa y se los evalúa para, a continuación, designar posibles sucesores de otras personas que ocupan los mencionados puestos clave, sin una fecha cierta de asunción de las nuevas funciones. Para asegurar la eficacia del programa se realiza un seguimiento de los participantes y se les provee asistencia y ayuda para la reducción de brechas entre el puesto actual y el que eventualmente ocuparán.</p>
Planes de carrera	Programa organizacional para el desarrollo de personas. Implica el diseño de un esquema teórico sobre cuál sería la carrera dentro de un área determinada para una persona que ingresa a ella, usualmente desde la posición inicial. Para ello se definen los requisitos para ir pasando de un nivel a otro, instancias que conformarán los pasos a seguir por todos los participantes del programa.
Promociones internas	Acciones mediante las cuales los colaboradores de la organización son elevados a un nivel superior al que poseían. Por extensión, la herramienta se utiliza en el caso de desplazamientos laterales o de otro tipo, dentro de la organización.

Fuente: Alles (2014)

1.5.6 Formación

Aquí se concentran las actividades de formación de una organización. Involucra desde el planeamiento de cada actividad hasta su realización efectiva y el control que se realiza sobre ellas. La formación puede llevarse a cabo en diversas formas: presencial, a distancia, mediante e-learning, etc. De la misma manera, implica tanto la adquisición de conocimientos como el desarrollo de competencias. El subsistema de Formación resume un sinnúmero de actividades formativas, las cuales podrían agruparse en dos grandes tópicos:

- Conocimientos.
- Competencias.

Tabla 1.8 Formación

SUBSISTEMA: FORMACIÓN	
NOMBRE DE LA HERRAMIENTA	BREVE DESCRIPCIÓN
Descriptivo de puesto	La definición ya se expuso en el subsistema de análisis y descripción de puestos.
Diccionario de comportamientos	La definición se expuso en el subsistema de Atracción, selección e incorporación de personas.
Adecuación persona-puesto	Conjunto de evaluaciones necesarias para determinar la relación que se establece entre los conocimientos, la experiencia y las competencias que un puesto requiere, y los del ocupante de esa posición. Para la determinación de la adecuación persona-puesto deberán primero establecerse los requisitos del puesto y luego habrá que evaluar a su ocupante, considerando como mínimo tres elementos: conocimientos, experiencia y competencias.
Codesarrollo	Método para el desarrollo de personas, aplicable tanto a competencias como a conocimientos. El codesarrollo implica acciones concretas que de manera conjunta realiza el sujeto que asiste a una actividad de formación guiado por un instructor para el desarrollo de sus competencias y/o conocimientos. Conforman un ciclo: 1) taller de codesarrollo 2) seguimiento 3) segundo taller de codesarrollo.
Guías de desarrollo dentro del trabajo	Documento interno organizacional en el cual se describen las posibles acciones que se sugiere incorporar en la actividad cotidiana, a fin de alcanzar comportamientos más altos en relación con la competencia a desarrollar, o incrementar/perfeccionar conocimientos, según corresponda.
Guías de desarrollo fuera del trabajo	Documento interno organizacional en el cual se describen las posibles ideas que permiten desarrollar las competencias del modelo organizacional en otras actividades no relacionadas con el ámbito laboral, poniendo en juego la competencia o permitiendo incrementar/perfeccionar conocimientos, según corresponda.
Programas para jefes. Rol del jefe	Programa organizacional mediante el cual se presentan todos los aspectos relacionados con las funciones de un jefe, por el mero hecho de tener colaboradores a su cargo. Es, fundamentalmente, una actividad sobre conocimientos en relación con dichas funciones.
Programas para jefes. Jefe entrenador	Programa organizacional dirigido al desarrollo de la competencia Entrenador.

Fuente: Alles (2014)

1.6 Conclusiones.

La gestión del talento humano siempre se ha encontrado presente desde la existencia misma del ser humano como ser social, y han sido las personas quienes han generado a través del tiempo herramientas, métodos, instrumentos, tendencias que han servido de apoyo para llevar a cabo la administración de las personas.

La visión sobre las personas ha dado un giro extraordinario, pues hoy las personas son consideradas un pilar fundamental en las organizaciones, pues todos los seres humanos somos poseedores de conocimientos, habilidades, talentos y sobre todo tenemos el raciocino que está presente en las toma de decisiones.

Hoy en día las organizaciones incluyen a sus empleados como colaboradores o socios de la misma y estos forman parte de su capital intelectual, ya atrás quedaron las creencias de que los seres humanos eran parte de las maquinarias y como tal su trabajo estaba sujeto a la monotonía de las mismas. Hoy las organizaciones buscan hacer de sus colaboradores personas comprometidas, generadoras de nuevas ideas y por sobre todo que formen parte de su plan estratégico para trabajar en conjunto, con el logro de objetivos y su vez están preocupados para que sus colaboradores también alcancen los suyos.

1.7 Referencias Bibliográficas.

- Alles, M. A. (2014). *La marca recursos humanos: cómo lograr prestigio dentro de la organización. - 1 a ed.* Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Antonio Aragón Sánchez, L. F. (2003). *La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos.* Madrid (España): Pearson Educación S.A.
- Bohlander, S. . (2013). *Administración de Recursos Humanos.* México D.F: Cengage Learning Editores, S.A.
- Chiavenato. (2011). *Administración de Recursos Humanos.* México D.F: Elsevier Editora Ltda.
- David A. De Cenzo, S. P. (2003). *Administración de Recursos Humanos.* México D.F: Limusa S.A.
- Dessler, G. (2001). *Administración de Personal - Ocyava Edición.* México DF: Pearson Educación.

CAPITULO 2

ESTRATEGIAS DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO A TRAVES DE LA HISTORIA: “CASO DE LA INSTITUCIÓN FINANCIERA: BANCO DEL AUSTRO”

2.1 Introducción.

En este presente capítulo el objetivo principal es determinar las ventajas y desventajas de las diferentes estrategias que ha tenido el departamento de la Gestión del Talento Humano en la institución como objeto de estudio, citando autores tales como: Amaru., Chiavenato, Dessler, Pardo & Porras y tomando como referencia la página web del Banco del Austro, dando cumplimiento al primer objetivo específico propuesto en el proyecto de investigación.

Iniciaremos realizando una breve reseña de lo que constituye la historia de la empresa, así como ciertas generalidades propias de la misma.

Los grupos focales y las entrevistas integran las técnicas cualitativas utilizadas para la obtención de datos, que permitieron la identificación de las diferentes estrategias utilizadas por el Departamento de la Gestión del Talento Humano a lo largo de la historia de la empresa.

2.2 Generalidades de la Empresa

2.2.1 Breve Historia de la Empresa

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.

El 28 de Noviembre de 1977, el Banco del Austro S.A., abrió sus puertas al público cuencano con el objetivo de apoyar las ideas y proyectos de una sociedad impulsora de nuevas actividades comerciales, industriales y agrícolas, con plena consciencia que la economía local habría de contribuir al desarrollo nacional. Su historia nos da a conocer que entusiastas emprendedores, entre los que destaca la familia Mora Vázquez, Peña Calderón y Eljuri Antón, se convirtieron en los fundadores de esta ilustre institución.

El Banco del Austro al inicio de sus operaciones contó con un capital inicial de 31,5 millones de sucres y un edificio alquilado ubicado en la calle Bolívar, entre las calles Hermano Miguel y Mariano Cueva. Aquí comenzó este sueño, el cual se vio fortalecido por un gran talento humano y un patrimonio de confianza y servicio de sus primeros clientes.

En el año de 1981 Banco del Austro inauguró su edificio propio en las calles Sucre y Borrero. Además ampliaba su presencia a Gualaceo, Azogues, Quito, Guayaquil y Morona Santiago.

Gracias a la solidez y confianza que la institución ganó con el tiempo, los sueños de sus accionistas crecieron y los horizontes se expandieron abriendo así sucursales en varias ciudades del país, así al cumplirse 20 años el Banco contaba ya con las siguientes agencias:

Tabla [2.1] Agencias Banco del Austro

AGENCIAS
Cuenca: La Casa Matriz y 12 agencias
Sucursal Quito con 5 agencias y 2 autobancos
Sucursal Guayaquil con 5 agencias
Sucursal Azogues con 5 agencias
Sucursal Tulcán con 1 agencia y 1 Extensión de Servicios Centro Aduanero Tulcán.
Sucursal Loja
Sucursal Latacunga
Sucursal Ibarra
Sucursal Ambato
Sucursal Esmeraldas
Sucursal Machala con 1 agencia
Sucursal Macas con 1 agencia
Sucursal Tena Sucursal
Puyo

En la actualidad, el Banco del Austro cuenta con agencias en 17 ciudades del país, distribuidas estratégicamente y un grupo extraordinario de personas que laboran, son ya cerca de 1400 empleados que fortalecen la institución y que, trabajan día a día para dar apoyo al sistema financiero nacional. ¹

2.2.2 Misión empresarial

De acuerdo al concepto de misión que expone Bohlander (2013), es el propósito básico de la organización, así como el alcance de sus operaciones. Es una manifestación de la razón de ser de la organización. La misión se redacta frecuentemente en términos de los clientes generales a quienes atiende. De acuerdo con el alcance de la organización, la misión puede ser grande o pequeña.

Luego de esta breve descripción del concepto de misión empresarial presentamos la misión que el Banco del Austro ostenta para la colectividad:

“Somos un banco sólido con presencia nacional que genera fidelidad en sus clientes y promueve el desarrollo de la comunidad, de manera eficiente con un equipo humano comprometido”²

2.2.3 Visión empresarial

De igual manera tomamos la definición de visión del autor Bohlander (2013), que nos dice que va más allá de la manifestación de la misión para suministrar una perspectiva acerca de hacia dónde va y lo que puede ser en el futuro, esta instaura con mayor claridad la dirección a largo plazo de la empresa y la intención de su estrategia. Posteriormente de exponer el concepto de visión empresarial damos a conocer la visión que el Banco del Austro presenta a la sociedad:

“Ser un banco ágil y seguro que apoya a sus clientes y satisface sus necesidades financieras”.²

¹ http://www.bancodelaustro.com/emp_historia.php

http://www.securities.com/php/companyprofile/EC/Banco_del_Austro_SA_es_1200082.html

² http://www.bancodelaustro.com/emp_mision.php

2.2.4 Valores Institucionales

Los valores de la organización propuestos por Bohlander (2013) son las fuertes y perdurables creencias como también los principios en los que se basa la empresa para tomar sus decisiones. Ellos son la naturaleza misma de su cultura corporativa y una manifestación de su personalidad.

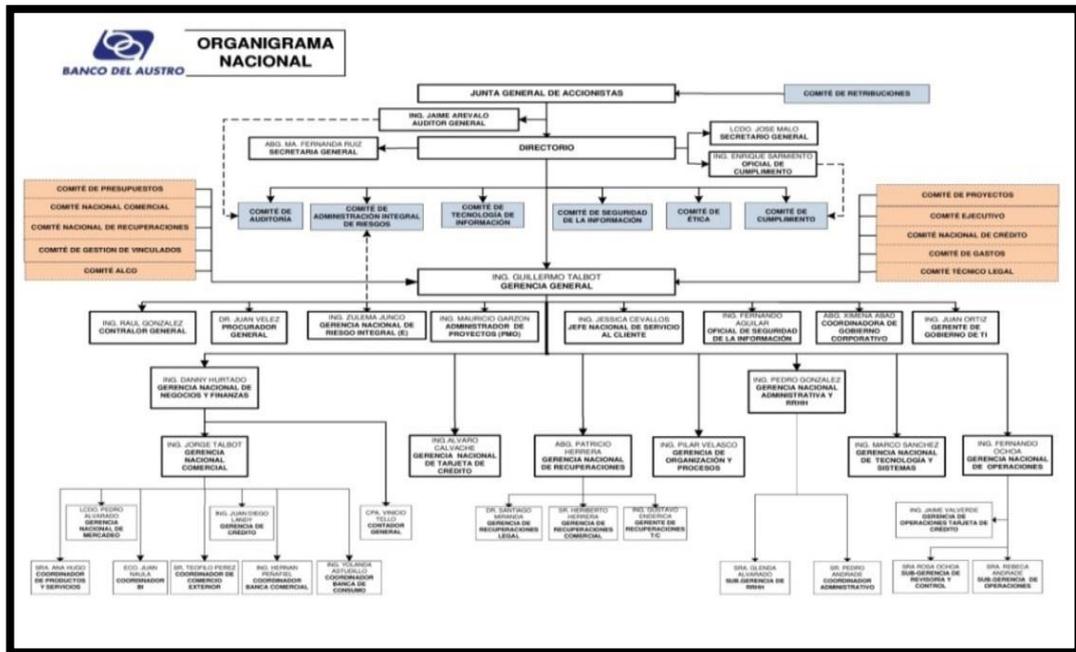
A continuación presentaremos los valores institucionales que el Banco del Austro presenta a la comunidad:

- Honestidad, profesionalismo y buen servicio para con nuestros clientes.
- Transparencia y compromiso para con la comunidad.
- Respeto a las normas y las leyes.
- Servicio a nuestros clientes y colaboradores.
- Integridad en nuestras acciones.

2.2.5 Organigrama.

En el organigrama expuesto en el capítulo anterior se puede apreciar una estructura tradicional, vertical, con muchos departamentos y por consiguiente muchos controles por la gran cantidad de jefaturas, pues existen alrededor de 20 Gerencias y otras tantas jefaturas, estructura propia de un modelo administrativo burocrático que se caracteriza por una gestión basada en jerarquías, normas, políticas, procedimientos, manuales etc. Y que a decir de muchos expertos en administración de empresas como Chiavenato, Koontz, Robbins, esta forma de administrar una organización, sigue siendo uno de los modelos más perfectos que mantienen muchísimas organizaciones tanto en el sector público como en el sector privado. O sea administrar siempre bajo normas, manuales, políticas, procedimientos, puestos, resulta ser más efectivo para obtener resultados, frente al cambio.

Figura [2.1] Organigrama Nacional del Banco del Austro ³



2.2.6 Servicios y Productos

El Banco del Austro ha desarrollado importantes productos y múltiples servicios incursionando con alta tecnología y ampliando sistemáticamente su gestión traspasando de esta manera los linderos de la región hasta consolidarse con fecundo éxito en todo el país. El Banco del Austro se proyecta como un símbolo de calidad, confianza, seguridad, dinamismo y actualidad, buscando, a través de ella, reflejar la visión y el fuerte rango de acción de la empresa. La responsabilidad de esta entidad financiera se traduce en entregar a sus clientes la solidez que protege adecuadamente su dinero. El Banco del Austro está consciente de que los servicios financieros deben evolucionar al ritmo del mundo, por ello, día a día incluye en su portafolio servicios y productos capaces de cumplir con sus clientes y sus necesidades.

La entidad financiera ofrece a sus clientes un servicio ágil y moderno a través de sus múltiples servicios y productos los cuales se describen a continuación:

³ <http://www.bancodelaustro.com/descargas/documentos/OrganigramaEstructural.pdf>

Tabla [2.2] Servicios y Productos que ofrece el Banco del Austro ⁴

BANCA PERSONAS	
Cuenta de Ahorros	Austro ahorros, Austrogiros, Cuenta Doki, Fondo Ahorro.
Cuenta Corriente	Básica, Plus, Estado Cuenta Digital
Transacciones seguras	Keycard
Créditos	Crédito de Consumo, Credivehículos, Vivienda
Inversiones	Inversiones
Tarjetas	Débito, Crédito, Estado Cuenta Digital, Cuide sus tarjetas.
Canales	Banca Celular, Banca Virtual, Banca Móvil, Call center
Pagos en Ventanilla	Agua, Luz, Teléfono Predio Urbano, Matriculación, Vehicular, Impuestos Municipales, SRI, Telefonía Celular, Televisión, Pensiones Educativas, Empresas Privadas.
Cajeros Automáticos	Retiros, Avances de Efectivo Consultas
Pagos y Servicios Web	Consultas, Transferencias , Tarjetas de Crédito, Recargas Celular, Órdenes de Pago, Avance de Efectivo, Municipio de Cuenca, Pensiones Educativas, IESS
Servicios Celular	Recargas, BancaCell, Banca Móvil

Tabla [2.3] Servicios y Productos que ofrece el Banco del Austro ⁵

BANCA EMPRESAS	
Cuenta de Ahorros	Básica
Cuenta Corriente	Básica, Plus, Estado Cuenta Digital
Créditos	Empresarial, PYMES, Corporativo
Comercio Exterior	Cartas de Crédito, Garantías Bancarias, Aval Bancario
Commercial Card	Commercial Card
Inversiones	Inversiones
Casilleros de Seguridad	Casilleros de Seguridad
Convenios Institucionales	Instituciones Comerciales, Instituciones Educativas, Establecimientos, Ágilcash

⁴ <http://www.bancodeaustro.com/index.php>

2.3 La Planeación Estratégica y la Administración del Personal.

Según, Amaru M. (2009), estas se hacen presentes en escenarios de competencias como la guerra, los juegos y los negocios. Esta idea fue desarrollada para incluir situaciones que impliquen la definición de objetivos y la elección de los medios para alcanzarlos.

2.3.1 Análisis FODA del Banco del Austro

Para el inicio de lo que constituye la Planeación Estratégica del Banco del Austro se vio necesario realizar un análisis FODA para poder realizar un diagnóstico situacional de la institución.

Cada una de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas fueron clasificadas en orden de importancia que tienen para el banco de 1 a 5 y con ese criterio se asignaron los pesos correspondientes, de tal forma que nos permita obtener una valoración acorde a ese criterio.

Tabla [2.4] FODA BANCO DEL AUSTRO

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>1.- Buen ambiente laboral contribuye a dar seguridad y confianza en los empleados que laboran en el banco, y los hace más eficientes y motivados por su trabajo.</p> <p>2.- Pago de remuneraciones atractivas, en forma puntual y oportuna, contribuye a mejorar las relaciones de los empleados con sus jefes y directivos del Banco, además de la motivación eficiencia y rendimiento en cada uno de los puestos de trabajo.</p> <p>3.- Excelentes oportunidades de ascensos y promociones para el personal repercute en una alta motivación y mejora el rendimiento y eficiencia en el trabajo.</p> <p>4.- Contar con personal calificado, capacitado y desarrollado repercutirá en una mejor atención servicio y satisfacción de los clientes del banco.</p> <p>5.- Banco Calificado como AAA constituye un factor de identificación con la institución y le da banco una alta motivación a su personal.</p>	<p>1.- Grandes ofertas de estudios de post grado que se imparten en algunas universidades y que hacen que los empleados sean cada vez más competitivos.</p> <p>2.- Remuneraciones atractivas en otras entidades bancarias, permite a los empleados buscar mejores oportunidades y facilitan la movilidad del personal entre entidades bancarias.</p> <p>3.- Mercado provisto de grandes cambios y avances tecnológicos, permiten al banco integrarse al mundo de las nuevas tecnologías, capacitando a su personal y mejorando la atención y servicio a los clientes.</p> <p>4.- Oportunidades profesionales en el campo de la educación, consultoría, asesoría, debido a su expertis y formación.</p> <p>5.- Personal capacitado y calificado del banco, es requerido por la competencia que ofrece mejores oportunidades de desarrollo profesional.</p>

DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>1.- Existe demasiada rotación en el personal del Banco, lo que implica incremento en costos de reclutamiento, selección.</p> <p>2.- Falta de una política salarial clara que permita una adecuada administración salarial, ello genera malestar en los empleados que se sienten con baja remuneración.</p> <p>3.- Los procesos de capacitación se vuelven complejos y más frecuentes como consecuencia de la excesiva rotación.</p> <p>4.- Alto porcentaje del tiempo, el personal que labora en el departamento de RR.HH se dedica a realizar permanentemente este proceso.</p> <p>5.- Las falencias en el sistema administrativo, como la centralización en procesos de aprobación, generan demoras.</p>	<p>1.- Políticas y normas legales exigidos por organismos gubernamentales, causa nerviosismo, inseguridad e inestabilidad en los empleados del banco.</p> <p>2.- Fuerte competencia permanente de bancos, cooperativas, mutualistas y otras Instituciones financieras, exige buena atención, servicio y satisfacción a los clientes.</p> <p>3.- Remuneraciones que se pagan en el sector público y en las cooperativas, rompen los esquemas salariales del mercado, haciendo que los empleados de los bancos cambien de lugar de trabajo.</p> <p>4.- Crecimiento de las Cooperativas que tienen regulaciones diferenciadas por el gobierno, favorecen a este sector en perjuicio de otros.</p>

(AÑAZCO, 2013)

2.3.2 Estrategia Empresarial.

La pieza primordial para lograr mejores resultados, ha sido fundamentalmente el esfuerzo y compromiso de la Alta Dirección y sus colaboradores que cuentan con un alto nivel profesional, lo cual ha permitido alcanzar el estatus y calidad en el servicio que brinda el Banco del Austro, para lo que se ha invertido en proyectos de capacitación y evaluación continua, que han dado paso a valorar el compromiso y colaboración del Recurso Humano para con el Banco. Es así que se han capacitación en temas claves como Lavado de Activos, Riesgo Operativo, Seguridad de la Información, Tesorería entre otros.

2.3.3 Planeación Estratégica.

Amaru (2009), nos da a conocer que la planificación estratégica integra un desarrollo de estructura y de ejecución de caminos que la organización debe seguir y los objetivos a alcanzar. Dessler (2001), propone que la planeación estratégica describe qué clase de negocio será la empresa, en función de sus amenazas y oportunidades externas y en función de sus fortalezas y debilidades internas.

2.3.4 Ventaja Competitiva.

Dessler (2001), manifiesta que "la ventaja competitiva se puede definir como todo factor que permite que la organización diferencie su producto o servicio de los de sus competidores, con objeto de aumentar su participación en el mercado".

Amaru (2009), señala que entre las organizaciones y sus objetivos se encuentra la competencia, pues las ventajas competitivas de las organizaciones son los instrumentos utilizados para superar a la competencia, y si esta no existiera no garantizan que las empresas alcancen su posición y capacidad para realizar sus objetivos, son la esencia de la estrategia. Este mismo autor indica que las ventajas competitivas de una organización pueden ser varias, cita como ejemplos de ventaja competitiva el liderazgo en la innovación, conveniencia y disponibilidad del producto entre otros.

Una ventaja competitiva que siempre ha formado parte de la organización y sin la cual no fuera posible su existencia es el Talento Humano. Chiavenato (2009), indica que la estrategia define el comportamiento de la organización dentro de un mundo competitivo, dinámico y cambiante. La misión de la organización, la visión del futuro y sus principales objetivos condicionan la estrategia, pero el elemento humano constituye el único elemento racional e inteligente de la estrategia, comparándolo como la cabeza y el sistema nervioso de la organización.

Chiavenato (2009), dice poseer a las personas como ventaja competitiva, demanda de una planificación estratégica del personal, admitiendo que la función del departamento de Gestión del Talento Humano es una parte estratégica de la organización tanto para formular las estrategias de la organización y para definir como el departamento de Gestión del Talento Humano a través de sus actividades contribuye al logro de los objetivos organizacionales. La planificación estratégica de la Gestión del Talento Humano trata de alinear los talentos y las competencias frente a las necesidades de la organización.

2.3.5 El Papel de la Gestión del Talento Humano al formular estrategias.

Según Dessler (2001), expone que formular la planificación estratégica de la organización requiere la identificación, análisis y equilibrio de dos grandes fuerzas, por una parte las amenazas y las oportunidades externas para la organización; y por otra parte las fortalezas y las debilidades internas de la organización. El departamento de Gestión del Talento Humano entre las funciones que puede realizar en la formulación de estrategias está el de investigar el entorno (capacidad de reclutamiento, de contratación); también puede aportar inteligencia competitiva (planes de incentivos, legislación laboral).

2.3.6 Planificación estratégica de Gestión del Talento Humano.

Chiavenato (2009), declara que la planificación estratégica de la Gestión del Talento Humano constituye un proceso de decisión referente a los talentos humanos que necesita la organización dentro de un tiempo determinado, es especificar con anticipación la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para una acción futura de la organización. Las bases para la planificación estratégica del departamento de GTH son la demanda de trabajo y el suministro de trabajo, es decir, lo que se necesita y lo que se puede como las dos caras de la moneda. De manera general hasta el momento se ha detallado lo que la ciencia expone referente a la estrategia en las organizaciones y cómo la gestión del talento humano se involucra para formar parte de la misma.

A continuación se detallan la investigación realizada en la empresa objeto de estudio.

2.4 Técnicas cualitativas utilizadas en la empresa objeto de estudio para la obtención de estrategias de la Gestión del Talento Humano en el tiempo.

Para entender las estrategias utilizadas en el departamento de la Gestión del Talento Humano en la historia de la empresa objeto de estudio, se utilizará dos técnicas de estudio cualitativas: los grupos focales y las entrevistas, además de obtener información de la empresa mediante la recopilación histórica de registros que nos proporcionan la ayuda necesaria para desarrollar el tema en estudio.

2.4.1 Grupos Focales

Los grupos focales constituyen una técnica cualitativa de recolección de información basada en entrevistas colectivas y semiestructuradas realizadas a grupos homogéneos. La técnica de los grupos focales se enmarca dentro de la investigación socio-cualitativa, entendiendo a ésta como proceso de producción de significados que apunta a la indagación e interpretación de fenómenos ocultos a la observación de sentido común.⁶

Se aplicará a las personas que laboran en el departamento de Talento Humano y cuya antigüedad en la empresa sea igual o mayor a 1 año. Se armarán 2 grupos focales en función de las personas que trabajan en el Banco del Austro en la actualidad con una antigüedad superior o igual a 1 año y de personal que laboró en la institución con experiencia igual o superior a 1 año.

- Grupo Focal # 1. Personas que tiene una antigüedad laboral superior o igual a 1 año.
- Grupo Focal # 2. Personas que laboraron en un pasado en la institución con una antigüedad laboral superior o igual a 1 año.

Los grupos focales tuvieron una duración aproximada de una hora y treinta minutos y las preguntas se enfocaron en conocer percepciones, vivencias y experiencias de las personas sobre la evolución de la Gestión del Talento Humano en Banco del Austro. El Anexo # 1 incorpora el formato del grupo focal utilizado.

A continuación se detalla el informe cualitativo obtenido de los tres grupos focales.

⁶ <http://www.fhumyar.unr.edu.ar/escuelas/3/materiales%20de%20catedras/trabajo%20de%20campo/profesoras.htm>

Tabla [2.5] Informe Grupo Focal Grupo # 1.

CRITERIO	INTEGRANTES GRUPO FOCAL							VARIABLES
	Participantes 1 JESSICA ZALAMEA	Participantes 2 JUAN ÁVILA	Participantes 3 TANIA SIAVICHAY	Participantes 4 ANDREA VERDESOTO	Participantes 5 ANA PERALTA	Participantes 6 ROCÍO ANDRADE	Participantes 7 NANCY PINEDA	
Cualidad /Atributo al mencionar GTH	Calidad Humana, atención y desarrollo de las personas.	Capacitación al personal para su mejor desempeño en la institución.	Crecimiento, desarrollo integral de las Personas.	Administrar Personal para su mejor desempeño en su área de trabajo.	Experiencia que proporciona el hecho de laborar en una institución privada.	Organización del personal en cada área para el crecimiento de la institución.	Crecimiento, desarrollo integral de las Personas.	Crecimiento, desarrollo integral de las Personas.
Función Principal del Departamento de la Gestión Talento Humano	Busca el desarrollo del personal / Las actividades que se realizan en el departamento están orientadas a eso.	Se considera que el área de GTH debe sobre todo centrarse en el correcto y positivo desarrollo tanto personal como profesional de los trabajadores.	Estar pendiente del desarrollo y crecimiento del personal. Siempre está buscando el mejorar el ambiente laboral.	Reclutar, contratar, capacitar al personal.	Colaborar en la entrega de uniformes, brindándoles la atención adecuada que se merecen.	Contratar personal idóneo para cada puesto de trabajo, ofrecer constante capacitación y mejora en las relaciones interpersonales.	Administración del personal, ya que manejan subsistemas como: reclutamiento, selección, capacitación, remuneración.	Desarrollo del personal.

Fuente: Elaboración propia del autor.

Tabla [2.5] Informe Grupo Focal Grupo # 1 (Continuación).

CRITERIO	INTEGRANTES GRUPO FOCAL							VARIABLES
	Participantes 1 JESSICA ZALAMEA	Participantes 2 JUAN ÁVILA	Participantes 3 TANIA SIAVICHAY	Participantes 4 ANDREA VERDESOTO	Participantes 5 ANA PERALTA	Participantes 6 ROCÍO ANDRADE	Participantes 7 NANCY PINEDA	
Evolución Área de Gestión del Talento Humano	ANTES							
	Procesos empíricos	Contacto directo con el personal	Contacto directo con el personal	Procesos empíricos	Cultura poco humanista.	Procesos empíricos	Cultura poco humanista.	Procesos empíricos
	Subsistemas no definidos.		Nombre del departamento Relaciones Humanas.				No existe estructura organizacional.	Subsistemas no definidos
								Nombre del departamento Relaciones Humanas.
								No existe estructura organizacional.
				Información no disponible para la toma de decisiones		Información no disponible para la toma de decisiones		No disponibilidad de la Información para toma de decisiones
		El personal de la organización acude muy poco al departamento.						El personal de la organización acude muy poco al departamento.
								Decisiones intrínsecas sobre el personal.
No existe reclutamiento interno.	No existe reclutamiento interno.	No existe reclutamiento interno.	No existe reclutamiento interno.	No existe reclutamiento interno.	No existe reclutamiento interno.	No existe reclutamiento interno.	No existe reclutamiento interno.	

Fuente: Elaboración propia del autor

Tabla [2.5] Informe Grupo Focal Grupo # 1 (Continuación).

CRITERIO	INTEGRANTES GRUPO FOCAL							VARIABLES
	Participantes 1 JESSICA ZALAMEA	Participantes 2 JUAN ÁVILA	Participantes 3 TANIA SIAVICHAY	Participantes 4 ANDREA VERDESOTO	Participantes 5 ANA PERALTA	Participantes 6 ROCÍO ANDRADE	Participantes 7 NANCY PINEDA	
Evolución Área de Gestión del Talento Humano	DESPUÉS							
	Procesos tecnificados y estratégicos.	Cultura humanista	Procesos tecnificados y estratégicos.	Contacto indirecto con el personal.	Cultura humanista	Procesos tecnificados y estratégicos.	Procesos tecnificados y estratégicos.	Procesos tecnificados y estratégicos.
	Subsistemas claramente definidos.		Nombre del departamento Recursos Humanos.				Estructura organizacional claramente definida.	Subsistemas claramente definidos.
								Nombre del departamento Recursos Humanos.
								Estructura organizacional claramente definida.
				Información abierta para toma de decisiones.		Información abierta para toma de decisiones.		Información abierta para toma de decisiones.
		El personal de la organización acude en gran demanda al departamento.				Decisiones objetivas sobre el personal.		El personal de la organización acude en gran demanda al departamento.
Decisiones objetivas sobre el personal.								
Reclutamiento interno permanente.	Reclutamiento interno permanente.	Reclutamiento interno permanente.	Reclutamiento interno permanente.	Reclutamiento interno permanente.	Reclutamiento interno permanente.	Reclutamiento interno permanente.	Reclutamiento interno permanente.	

Fuente: Elaboración propia del autor.

Tabla [2.5] Informe Grupo Focal Grupo # 1 (Continuación).

CRITERIO	INTEGRANTES GRUPO FOCAL							VARIABLES
	Participantes 1 JESSICA ZALAMEA	Participantes 2 JUAN ÁVILA	Participantes 3 TANIA SIAVICHAY	Participantes 4 ANDREA VERDESOTO	Participantes 5 ANA PERALTA	Participantes 6 ROCÍO ANDRADE	Participantes 7 NANCY PINEDA	
Celebración de la Navidad	Programas que permiten compartir momentos entre la organización y los colaboradores con sus familias. Empresa pequeña.	Programas que permiten compartir momentos entre la organización y los colaboradores con sus familias. Empresa pequeña.	Programas que permiten compartir momentos entre la organización y los colaboradores con sus familias. Empresa pequeña.	Programas que permiten compartir momentos entre la organización y los colaboradores con sus familias. Empresa pequeña.	Programas que permiten compartir momentos entre la organización y los colaboradores con sus familias. Empresa pequeña.	Programas que permiten compartir momentos entre la organización y los colaboradores con sus familias. Empresa pequeña.	Programas que permiten compartir momentos entre la organización y los colaboradores con sus familias. Empresa pequeña.	Programas que permiten compartir momentos entre la organización y los colaboradores con sus familias. Empresa pequeña.
	Programas que incorporan más al personal administrativo. Empresa grande.	Programas que incorporan más al personal administrativo. Empresa grande.	Eventos que incorporan más al personal administrativo. Empresa grande.	Eventos que incorporan más al personal administrativo. Empresa grande.	Eventos que incorporan más al personal administrativo. Empresa grande.	Eventos que incorporan más al personal administrativo. Empresa grande.	Eventos que incorporan más al personal administrativo. Empresa grande.	Eventos que incorporan más al personal administrativo. Empresa grande.
	Para el 2015 se procura celebrar la navidad con todos los colaboradores.	Para el 2015 se procura celebrar la navidad con todos los colaboradores.	Para el 2015 se procura celebrar la navidad con todos los colaboradores.	Para el 2015 se procura celebrar la navidad con todos los colaboradores.	Para el 2015 se procura celebrar la navidad con todos los colaboradores.	Para el 2015 se procura celebrar la navidad con todos los colaboradores.	Para el 2015 se procura celebrar la navidad con todos los colaboradores.	Para el 2015 se procura celebrar la navidad con todos los colaboradores.

Fuente: Elaboración propia del autor.

Tabla [2.5] Informe Grupo Focal Grupo # 1 (Continuación).

CRITERIO	INTEGRANTES GRUPO FOCAL							VARIABLES
	Participantes 1 JESSICA ZALAMEA	Participantes 2 JUAN ÁVILA	Participantes 3 TANIA SIAVICHAY	Participantes 4 ANDREA VERDESOTO	Participantes 5 ANA PERALTA	Participantes 6 ROCÍO ANDRADE	Participantes 7 NANCY PINEDA	
Percepción de los Valores Organizacionales	Los valores nacen con la organización	Los valores nacen con la organización	Los valores nacen con la organización	Los valores nacen con la organización	Los valores nacen con la organización	Los valores nacen con la organización	Los valores nacen con la organización	Los valores nacen con la organización.
	Presencia de valores comenzando por los dueños	Presencia de valores comenzando por los dueños	Presencia de valores comenzando por los dueños	Presencia de valores comenzando por los dueños	Presencia de valores comenzando por los dueños	Presencia de valores comenzando por los dueños	Presencia de valores comenzando por los dueños	Presencia de valores comenzando por los dueños
	Planes de experiencias de valores en donde incluyan los círculos de calidad.	Planes de experiencias de valores en donde incluyan los círculos de	Planes de experiencias de valores en donde incluyan los círculos de calidad.	Planes de experiencias de valores en donde incluyan los círculos de calidad.	Planes de experiencias de valores en donde incluyan los círculos de calidad.	Planes de experiencias de valores en donde incluyan los círculos de	Planes de experiencias de valores en donde incluyan los círculos de	Planes de experiencias de valores en donde incluyan los círculos de calidad.
			Informar internamente sobre los valores institucionales.	Informar internamente sobre los valores institucionales.	Informar internamente sobre los valores institucionales.			Comunicación interna sobre los valores institucionales.
		Programas de la organización que incluyen los valores.					Programas de la organización que incluyen los valores.	Programas de la organización que incluyen los valores.
	Actitud positiva genera más productividad.					Actitud positiva genera más productividad.		Actitud positiva genera más productividad.

Fuente: Elaboración propia del autor.

Tabla [2.5] Informe Grupo Focal Grupo # 1 (Continuación).

CRITERIO	INTEGRANTES GRUPO FOCAL							VARIABLES
	Participantes 1 JESSICA ZALAMEA	Participantes 2 JUAN ÁVILA	Participantes 3 TANIA SIAVICHAY	Participantes 4 ANDREA VERDESOTO	Participantes 5 ANA PERALTA	Participantes 6 ROCÍO ANDRADE	Participantes 7 NANCY PINEDA	
Consejos para su Departamento	Preocuparnos por los valores de la organización	Preocuparnos por los valores de la organización	Trabajo en Equipo	Trabajo en Equipo	Preocuparnos por los valores de la organización	Trabajo en Equipo	Trabajo en Equipo	Trabajo en equipo
		No preocuparnos únicamente por los subsistemas del departamento.	No preocuparnos únicamente por los subsistemas del departamento.					No preocuparnos únicamente por los óptimos locales de cada subsistema del departamento
					Escases de comunicación.			Escases de comunicación.
						Cerrar brechas de comportamientos.		Cerrar brechas de comportamientos.
	Mejorar el servicio que brinda la institución.			Mejorar el servicio que brinda la institución.			Mejorar el servicio que brinda la institución.	Mejorar el servicio que brinda la institución.

Fuente: Elaboración propia del autor.

Tabla [2.6] Informe Grupo Focal #2

CRITERIO	INTEGRANTES GRUPO FOCAL							VARIABLES
	Participantes 1 GABRIELA CALLE	Participantes 2 BELÉN MARTÍNEZ	Participantes 3 ERIKA SALAMEA	Participantes 4 VALERIA SARMIENTO	Participantes 5 BERNARDA IDROVO	Participantes 6 PAMELA JERVES	Participantes 7 MARCELO ARCE	
Cualidad / Atributo al mencionar GTH	Mejorar la contribución de las personas.	Bienestar de las personas	Desarrollo de personal.	Mejorar la contribución de las personas.	Desarrollo de personal.	Desarrollo de personal.	Gestión del personal.	Desarrollo de personal.
Función Principal del Departamento del Talento Humano	Desarrollo integral de las personas.	Fomentar los valores de la empresa mediante una correcta comunicación.	Fomentar los valores de la empresa mediante una correcta comunicación.	Desarrollo integral de las personas.	Fomentar los valores de la empresa mediante una correcta comunicación.	Desarrollo integral de las personas.	Desarrollo integral de las personas.	Desarrollo integral de las personas.

Fuente: Elaboración propia del autor.

Tabla [2.6] Informe Grupo Focal #2 (Continuación).

CRITERIO	INTEGRANTES GRUPO FOCAL							VARIABLES
	Participantes 1 GABRIELA CALLE	Participantes 2 BELÉN MARTÍNEZ	Participantes 3 ERIKA SALAMEA	Participantes 4 VALERIA SARMIENTO	Participantes 5 BERNARDA IDROVO	Participantes 6 PAMELA JERVES	Participantes 7 MARCELO ARCE	
Evolución de la Gestión del Talento Humano	ANTES							
	Procesos empíricos.	Ausencia de sub-sistemas	Procesos empíricos.	Procesos tales como la comunicación en crecimiento	Ausencia de sub-sistemas	Procesos empíricos.	Procesos empíricos.	Procesos empíricos
			Cultura poca Humanista.	Cultura poca Humanista.		Cultura poca Humanista.		Cultura poco humanista
		Decisiones basadas en la subjetividad.				Decisiones basadas en la subjetividad.		Decisiones basadas en la subjetividad.
	Reclutamiento interno muy escaso.			Reclutamiento interno muy escaso.	Reclutamiento interno muy escaso.			Reclutamiento interno muy escaso o nulo
			Poca percepción organizacional del trabajo del departamento.				Poca percepción organizacional del trabajo del departamento.	Poca percepción organizacional del trabajo del departamento.
					Información confusa y poco accesible a todos.			Información confusa y poco accesible a todos.
	Poco apoyo psicológico a personas con adicciones.							Poco apoyo psicológico a personas con adicciones.

Fuente: Elaboración propia del autor.

Tabla [2.6] Informe Grupo Focal #2 (Continuación).

CRITERIO	INTEGRANTES GRUPO FOCAL							VARIABLES
	Participantes 1 GABRIELA CALLE	Participantes 2 BELÉN MARTÍNEZ	Participantes 3 ERIKA SALAMEA	Participantes 4 VALERIA SARMIENTO	Participantes 5 BERNARDA IDROVO	Participantes 6 PAMELA JERVES	Participantes 7 MARCELO ARCE	
Evolución Área de Gestión del Talento Humano	DESPUÉS							
	Procesos estructurados y tecnificados.	Subsistemas definidos.	Procesos estructurados y tecnificados.	Procesos de comunicación establecidos.	Subsistemas definidos.	Procesos estructurados y tecnificados.	Procesos estructurados y tecnificados.	Procesos estructurados y tecnificados.
			Cultura Humanista.	Cultura Humanista.		Cultura Humanista.		Cultura humanista
		Decisiones basadas en la información.				Decisiones basadas en la información.		Decisiones basadas en la información.
	Reclutamiento interno.			Reclutamiento interno.	Reclutamiento interno.			Reclutamiento interno.
			Crecimiento de la percepción organizacional del trabajo del departamento.				Crecimiento de la percepción organizacional del trabajo del departamento.	Crecimiento de la percepción organizacional del trabajo del departamento.
					Información transparente y accesible a todos.			Información transparente y accesible a todos.
	Apoyo psicológico a personas con adicciones.							Apoyo psicológico a personas con adicciones.

Fuente: Elaboración propia del autor.

Tabla [2.6] Informe Grupo Focal Grupo # 2 (Continuación).

CRITERIO	INTEGRANTES GRUPO FOCAL							VARIABLES
	Participantes 1 GABRIELA CALLE	Participantes 2 BELÉN MARTÍNEZ	Participantes 3 ERIKA SALAMEA	Participantes 4 VALERIA SARMIENTO	Participantes 5 BERNARDA IDROVO	Participantes 6 PAMELA JERVES	Participantes 7 MARCELO ARCE	
Celebración de la Navidad	Colocar el corazón y el afecto en todos los programas navideños que se realiza en la organización.	Colocar el corazón y el afecto en todos los programas navideños que se realiza en la organización.	Colocar el corazón y el afecto en todos los programas navideños que se realiza en la organización.	Colocar el corazón y el afecto en todos los programas navideños que se realiza en la organización.	Colocar el corazón y el afecto en todos los programas navideños que se realiza en la organización.	Colocar el corazón y el afecto en todos los programas navideños que se realiza en la organización.	Colocar el corazón y el afecto en todos los programas navideños que se realiza en la organización.	Colocar el corazón y el afecto en todos los programas navideños que se realiza en la organización.
	El departamento toma un rol protagónico en todos los eventos.	El departamento toma un rol protagónico en todos los eventos.	El departamento toma un rol protagónico en todos los eventos.	El departamento toma un rol protagónico en todos los eventos.	El departamento toma un rol protagónico en todos los eventos.	El departamento toma un rol protagónico en todos los eventos.	El departamento toma un rol protagónico en todos los eventos.	El departamento toma un rol protagónico en todos los eventos.
	Inspiración de todos los colaboradores para participar en todos los eventos navideños.	Inspiración de todos los colaboradores para participar en todos los eventos navideños.	Inspiración de todos los colaboradores para participar en todos los eventos navideños.	Inspiración de todos los colaboradores para participar en todos los eventos navideños.	Inspiración de todos los colaboradores para participar en todos los eventos navideños.	Inspiración de todos los colaboradores para participar en todos los eventos navideños.	Inspiración de todos los colaboradores para participar en todos los eventos navideños.	Inspiración de todos los colaboradores para participar en todos los eventos navideños.

Fuente: Elaboración propia del autor.

Tabla [2.6] Informe Grupo Focal Grupo # 2 (Continuación).

CRITERIO	INTEGRANTES GRUPO FOCAL							VARIABLES
	Participantes 1 GABRIELA CALLE	Participantes 2 BELÉN MARTÍNEZ	Participantes 3 ERIKA SALAMEA	Participantes 4 VALERIA SARMIENTO	Participantes 5 BERNARDA IDROVO	Participantes 6 PAMELA JERVES	Participantes 7 MARCELO ARCE	
Percepción de los Valores Organizacionales	Todas las personas que ingresan a trabajar a la empresa ingresan a una familia.	Todas las personas que ingresan a trabajar a la empresa ingresan a una familia.	Todas las personas que ingresan a trabajar a la empresa ingresan a una familia.	Todas las personas que ingresan a trabajar a la empresa ingresan a una familia.	Todas las personas que ingresan a trabajar a la empresa ingresan a una familia.	Todas las personas que ingresan a trabajar a la empresa ingresan a una familia.	Todas las personas que ingresan a trabajar a la empresa ingresan a una familia.	Todas las personas que ingresan a trabajar a la empresa ingresan a una familia.
	Vivencia de los valores en la actividad diaria.	Vivencia de los valores en la actividad diaria.	Vivencia de los valores en la actividad diaria.	Vivencia de los valores en la actividad diaria.	Vivencia de los valores en la actividad diaria.	Vivencia de los valores en la actividad diaria.	Vivencia de los valores en la actividad diaria.	Vivencia de los valores en la actividad diaria.
	Todos los eventos de la organización se realizan en función de los valores.	Todos los eventos de la organización se realizan en función de los valores.	Todos los eventos de la organización se realizan en función de los valores.	Todos los eventos de la organización se realizan en función de los valores.	Todos los eventos de la organización se realizan en función de los valores.	Todos los eventos de la organización se realizan en función de los valores.	Todos los eventos de la organización se realizan en función de los valores.	Todos los eventos de la organización se realizan en función de los valores.

Fuente: Elaboración propia del autor.

Tabla [2.6] Informe Grupo Focal Grupo # 2 (Continuación).

CRITERIO	INTEGRANTES GRUPO FOCAL							VARIABLES
	Participantes 1 GABRIELA CALLE	Participantes 2 BELÉN MARTÍNEZ	Participantes 3 ERIKA SALAMEA	Participantes 4 VALERIA SARMIENTO	Participantes 5 BERNARDA IDROVO	Participantes 6 PAMELA JERVES	Participantes 7 MARCELO ARCE	
Consejos para su Departamento	Proyectar y vivir de manejar de mejor manera los valores organizacionales.		Proyectar y vivir de manejar de mejor manera los valores organizacionales.			Proyectar y vivir de manejar de mejor manera los valores organizacionales.		Proyectar y vivir de manejar de mejor manera los valores organizacionales.
	Trabajo en equipo.	Trabajo en equipo.	Trabajo en equipo.	Trabajo en equipo.	Trabajo en equipo.	Trabajo en equipo.	Trabajo en equipo.	Trabajo en equipo.
		No descuidar las necesidades del cliente interno y externo.			No descuidar las necesidades del cliente interno y externo.			No descuidar las necesidades del cliente interno y externo.

Fuente: Elaboración propia del autor.

2.4.2 Entrevista Profunda

La entrevista será de carácter estructural y sus preguntas estarán enfocadas a tres instancias: una época industrial, una época de levantamiento de procesos y una época de gestión del talento. El propósito de la entrevista es el de conocer las percepciones, experiencias y vivencias de la evolución del departamento a lo largo de la historia de la empresa. La entrevista abarcará los siguientes temas:

- Objetivos del Departamento GTH.
- Incorporación de Personas (Reclutamiento, selección, contratación, inducción).
- Gestión de Desempeño.
- Recompensas al Personal.
- Desarrollo del Personal (Capacitación).
- Generalidades del talento Humano.

En el Anexo # 2 se podrá encontrar el formato de la entrevista aplicado en el Banco del Austro. La entrevista se realizó a la Jefa del área de Talento Humano de la institución la Mgs. Glenda Alvarado, El tiempo dedicado para la entrevista fue aproximada de tres horas.

A continuación se expone el informe cualitativo consolidado de la entrevista profunda.

2.4.2.1 Informe Cualitativo Consolidado de la Entrevista Profunda.

Codificación de la Pregunta 1.

Todos los procesos del departamento de recursos humanos han experimentado cambios que están de acuerdo al crecimiento de la organización. La primera etapa la califican como una etapa empírica en donde el tamaño de la empresa es muy pequeño y los procesos se los realiza de manera informal, basados en experiencias, en referencias, en percepciones.

La segunda etapa, El Banco del Austro genera un crecimiento considerable que motiva a ordenar sus procesos y buscar técnicas que los permitan llevar de una mejor manera. Estas dos etapas están muy marcadas porque la administración está influenciada por los propios dueños quienes ocupan cargos gerenciales. La tercera etapa, la empresa se encuentra en un crecimiento sostenido, el área de recursos humanos toma un giro importante para hacer presencia en la organización.

En esta instancia tenemos:

- a) Reclutamiento: Desde la creación del Banco del Austro ha existido este proceso, el cual en primera etapa fue informal. Con el paso del tiempo se considera que se ha formalizado mediante el uso de técnicas desde la segunda etapa.
- b) Selección: En este proceso la primera etapa fue rutinaria. Se aprecia que se formaliza desde la segunda etapa mediante el levantamiento de procesos.
- c) Contratación: En el Banco del Austro, el proceso de contratación se ha realizado siguiendo las normas legales del Ministerio de Relaciones Laborales.
- d) Inducción: es un proceso que se encuentra en la tercera etapa, guiando siempre al personal para su mejor desempeño en su puesto de trabajo.
- e) Nómina: En todo momento en el área ha estado presente
- f) Trabajo Social: Las etapas primera y segunda siempre han sido enfocadas netamente en trámites para los empleados. Hoy en día en la tercera etapa el Banco del Austro se preocupa más por el bienestar del personal dentro y fuera de la organización.
- g) Servicios (comedor, transporte, etc.): proceso se encuentra en desarrollo como plan futuro para la institución.
- h) Administración Salarial: parte desde la segunda etapa tecnificado y en busca de la equidad.

- i) Gestión de Desempeño (Evaluaciones): este proceso forma parte de la tercera etapa por medio de un esquema tecnificado para hallar los mejores resultados.
- j) Capacitación: este proceso se encuentra en la tercera etapa apoyado con los resultados obtenidos en la gestión de desempeño.
- k) Comunicación: esta forma parte de la tercera, existió desde la creación de la institución.
- l) Clima Laboral: este proceso se encuentra en la tercera etapa.
- m) Departamento Médico: esta área se ha encontrado en funcionamiento desde el inicio de funciones del Banco del Austro.
- n) Desvinculación del Personal (Jubilación): este proceso se ha encontrado en las tres etapas.
- o) Desvinculación del Personal (Planes de Retiro): este proceso se encuentra en proceso.

Codificación de la Pregunta 2.

Varios de los beneficios, que los empleados gozan actualmente han existido en las tres etapas, muchos de ellos han mejorado considerablemente y otros se han integrado en otras instancias.

- a) Subsidio Uniformes Personal Administrativo: La entrega de uniformes al personal que labora en la institución para la mejor presentación ante los clientes del Banco del Austro se lo ha realizado desde la segunda etapa.
- b) Canasta Navideña: al personal se lo ha incentivado desde la primera etapa con la entrega de una canasta navideña para que comparta con su hogar.
- c) Regalo Navideño: este incentivo al personal de parte de la institución, también ha formado parte desde la primera etapa.

- d) Pase del Niño con los hijos: Organizar este evento con los hijos de los empleados de la institución se ha dado en la tercera etapa.
- e) Vacación en Carnaval y Miércoles de Ceniza: este es un beneficio que gozan los empleados desde los inicios de la empresa.
- f) Bonos para Paseos: Desde la segunda etapa, la empresa ha incentivado a sus empleados con bonos anuales para realizar paseos.
- g) Festejo Cumpleaños: esta iniciativa se ha venido tomando desde la tercera etapa complementando con la entrega de un presente pequeño a los colaboradores.
- h) Préstamos de dinero para Empleados: este beneficio siempre se han estado enfocando en las calamidades domésticas de los empleados y siempre han existido desde la creación de la institución.

Codificación de la Pregunta 3.

En la estructura organizacional, el departamento de recursos humanos siempre ha reportado directamente hacia la gerencia general, no ha estado subordinado por un área administrativa.

Reconoce que los objetivos del departamento siempre han estado involucrados con la gerencia, sin embargo estos objetivos se han ido modificando de acuerdo a los periodos que ha vivido el Banco del Austro, en la primera etapa los objetivos enfocaban a minimizar la conflictividad laboral, en este tema existía una participación muy amplia del gerente general, otros temas del departamento como la contratación, la selección no tenían un involucramiento directo de la gerencia.

El desarrollo del departamento de recursos humanos ha ido cambiando de acuerdo al crecimiento de la institución, se comienza a tener una mayor relación con los demás departamentos. También se empieza a visualizar, como el área de recursos humanos, aporta a la obtención de los resultados del banco. Se nombran directores de gestión del talento humano, y en la visión de la empresa se impregna que una de las condiciones claves para el sostenimiento de la organización, retribuyendo al tema de un desarrollo del talento humano en todo momento.

Codificación de la Pregunta 4.

El departamento de recursos humanos compone un área estratégica, valorando que siempre lo ha sido, pero su contribución no ha estado tan manifiesta como hoy en día. En la actualidad los objetivos organizacionales incluyen el desarrollo del personal como una de los pilares para el sostenimiento del Banco del Austro.

Codificación de la Pregunta 5.

A lo largo del tiempo de vida del Banco del Austro la estructura organizacional se ha desarrollado de modo significativo. Haciendo alusión al departamento de recursos humanos, en sus orígenes este, era pequeño en número del personal y servicios dados, en la primera etapa al estar enfocado en cuidar la relación entre la institución y los empleados.

Para la segunda etapa se tecnifica el área de desarrollo del personal, el reclutamiento, la selección, la gestión de desempeño, la administración salarial, clima laboral, en la última etapa se integran las áreas de comunicación y salud ocupacional.

En cada área ha existido cambios de crecimiento tanto en número de personas como en su función, por ejemplo: trabajo social; en la primera y segunda etapa estaba enfocado netamente a cuidar temas legales con el nacimiento de la relación con el seguro social, estaban encargados de apoyar a los empleados con cualquier trámite que necesiten realizar con esta institución, actualmente su trabajo es preocuparse por el bienestar del trabajador, en mejorar la relación laboral con las personas.

Haciendo referencia al tema de la flexibilidad podemos decir que existen cuatro áreas que forman parte del Talento Humano: Seguridad y salud, bienestar, desarrollo y nómina. Cada área está organizada y tiene definido sus procesos y tareas.

Simultáneamente al tema de valores podemos indicar que siempre han regido a la organización; en la tercera etapa se declara oficialmente los valores, la filosofía siempre ha sido practicar estos valores pero hoy lo exteriorizan concretamente.

Codificación de la Pregunta 6.

En la primera etapa el proceso de reclutamiento y selección era informal se lo realizaba para cumplir con un paso administrativo. Más que observar las competencias de una persona, lo trascendental era que cumplan con ciertos requisitos básicos legales. También estaba basado en las referencias personales para minimizar riesgos de que ingrese personas desfavorables al Banco del Austro.

Con el trayecto del tiempo los procesos de selección se han ido renovando y a la vez implementando herramientas que han dado como resultado la obtención de postulantes potenciales. Aunque en la segunda etapa si resultó complejo seleccionar a una persona, con el uso de varias herramientas, la institución alcanzó a percibir que mientras mayor sea el número de aspirantes, mejor se desarrollará el proceso de selección por lo que es necesario fortalecer la fuente de reclutamiento interna.

En cuanto el Banco empieza a desarrollar personal interno disminuye la necesidad de emplear varias de las pruebas como se las hace a una persona nueva. Con el personal conocido se realiza una mejor selección, teniendo como resultado colaboradores eficientes. Descartando así lo que antes era, el solo cumplir con cierta cantidad de gente y basados en medidas legales.

La contratación definitiva será un trabajo de la jefatura que solicita y del departamento de talento humano en conjunto.

a. Reclutamiento y Selección.

En la primera etapa el proceso de reclutamiento y selección era informal se lo realizaba para cumplir con un paso administrativo. Más que observar las competencias de una persona, lo trascendental era que cumplan con ciertos requisitos básicos legales. También estaba basado en las referencias personales para minimizar riesgos de que ingrese personas desfavorables al Banco del Austro.

Con el trayecto del tiempo los procesos de selección se han ido renovando y a la vez implementando herramientas que han dado como resultado la obtención de postulantes potenciales. Aunque en la segunda etapa si resultó complejo seleccionar

a una persona, con el uso de varias herramientas, la institución alcanzó a percibir que mientras mayor sea el número de aspirantes, mejor se desarrollará el proceso de selección por lo que es necesario fortalecer la fuente de reclutamiento interna.

En cuanto el Banco empieza a desarrollar personal interno disminuye la necesidad de emplear varias de las pruebas como se las hace a una persona nueva. Con el personal conocido se realiza una mejor selección, teniendo como resultado colaboradores eficientes. Descartando así lo que antes era, el solo cumplir con cierta cantidad de gente y basados en medidas legales.

La contratación definitiva será un trabajo de la jefatura que solicita y del departamento de talento humano en conjunto.

b. Técnicas de reclutamiento

- a) Para mi parecer el reclutamiento interno por medio de ofertas de promociones (movimiento vertical) expresamente se manifiesta en la tercera etapa, ya que hubo inestabilidad de las personas en las dos etapas anteriores como los convenios entre departamentos con la aprobación previa de los jefes departamentales.
- b) Considero que la modalidad de reclutamiento interno por medio de transferencias (movimiento horizontal) se manifiesta en la tercera etapa.
- c) El concurso interno empieza a desarrollarse en la tercera etapa.
- d) Los anuncios en los principales diarios de la ciudad requiriendo personal para cubrir las vacantes si ha sido promovido en las tres etapas.
- e) El contacto con las universidades inicia en la segunda etapa. Con prácticas estudiantiles, estudiantes calificados, etc.
- f) Los anuncios en los principales carteles de la organización si se ha realizado en todas las etapas.

g) La presentación de candidatos por los mismos empleados del Banco si se ha considerado en las tres etapas.

h) El reclutamiento virtual y los bancos de datos de los candidatos potenciales surge en la tercera etapa.

c. Técnicas de selección

a) Las referencias o recomendaciones personales se aplican en las tres etapas, con la diferencia que el candidato a más de las referencias que tenga, debe cumplir con todo el proceso para evaluar sus calificaciones.

b) Las entrevistas si se realizan en las tres etapas, en la primera etapa de una modo informal, y más un asunto de química o concordancia entre entrevistado y entrevistador.

c) Las pruebas de cocimientos, inician su aplicación desde la segunda etapa.

d) Las pruebas psicológicas da su comienzo en la segunda etapa.

e) Las pruebas de personalidad, se da su implementación desde la segunda etapa.

f) Los exámenes médicos empiezan en la tercera etapa.

g) Los concursos internos se dan a partir de la tercera etapa.

h) La movilidad de las personas por sus competencias se realiza en la tercera etapa.

d. Proceso de Contratación

a) La contratación por horas es realizada solamente en la segunda etapa.

- b) La contratación mediante tercerizadoras se da en la primera y segunda etapa.
- c) Los contratos a tiempo completo son aplicados en las tres etapas.
- d) Los contratos a medio tiempo se dan en todas las etapas.
- e) Los contratos verbales o informales no se han dado en la institución

Proceso de Inducción

- a) La capacitación del jefe departamental al colaborador nuevo se ha dado en las tres etapas.
- b) Los manuales de inducción se incorporan al proceso de inducción desde la segunda etapa.
- c) Los videos organizacionales, los recorridos por la planta, exponer la misión, visión y los objetivos organizacionales son propios de la etapa tres.
- d) El tema de los valores organizacionales son parte de la tercera etapa. Los valores nacieron con la empresa y se los ha practicado siempre pero su formalización se da en esta etapa.
- e) Las normas de la institución, así como explicar a los empleados sobre sus prestaciones y beneficios es algo que se dado en todas las etapas.
- f) La presentación a los colaboradores nuevos al resto empleados no es una cultura de la organización, se lo realiza muy poco, en la tercera etapa el área de comunicación mediante correo electrónico informa el momento que se integra un nuevo colaborador a la organización.
- g) Temas como la historia de la empresa, modelo de negocio de la empresa, cultura organizacional y estructura organizacional no son tocados en temas de inducción.

En la primera etapa se lo realizaba de una manera rápida y bastante informal el proceso de inducción, el cual se ha ido mejorando e incorporando nuevas herramientas; pero se considera actualmente que no es perfecto, pero dentro de este proceso se imparten los valores organizacionales, los objetivos estratégicos del Banco, las prestaciones y beneficios del empleado, video institucional, etc.; tiene por meta principal ser una ancla esencial para que el personal mejore su productividad lo más rápido posible.

Si se considera que la ciencia nos da a conocer que el proceso de inducción es un proceso de seducción a la gente, el Jefe de Talento Humano cree que el proceso aún no seduce a la gente, cree que la propia organización seduce a la gente por lo que es, por lo que transmite, el nombre de la institución atrae a la gente, pero el área no se encarga de mejorar la seducción de la persona que ingresa. Existe la ausencia de un tutor formal para la inducción, tampoco se aplican pruebas posteriores al proceso y este tiene la duración de un día.

Es considerado por el jefe de talento humano, que es imprescindible y relevante para un buen desempeño, que un colaborador nuevo aprenda sobre la empresa y absorba los valores que en ella se practica; obtener que el empleado se ponga la camiseta por la institución, es un trabajo complejo y sobre el cual aún nos encontramos trabajando.

El nivel de importancia que le corresponde al proceso de inducción en la etapa uno es bajo, en la etapa dos y tres un nivel medio, es necesario mejorar en este proceso.

Codificación de la Pregunta 7.

- Han permitido incluir a la organización personas con calidad.
- Forjar un nivel de certeza más elevado en la gente seleccionada.
- Permitted a la institución conocer el gran valor de su propio personal, desviando la mirada del personal externo al interno.

- Se ha creado más compromiso, motivación y mayor desempeño en los colaboradores que asumen nuevos retos, esto comparando con una persona nueva.
- La calidad de mandos medios ha contribuido con un buen aporte para la institución.
- El 50% a 60% de las vacantes se cubren con los cambios internos de la institución por medio de los concursos internos.

Codificación de la Pregunta 8.

No existe una gestión para los colaboradores que no aprueban los concursos, no hay una gestión que ayude a que no se genere desmotivación, e inclusive rumores sobre la credibilidad del proceso.

Codificación de la Pregunta 9.

El manejo de la información se lo realizaba de manera manual en la primera etapa, se comienza a hacer uso de la tecnología y se automatizan muchos procesos en la segunda etapa, se continúa mejorando, implementando o realizando un correcto uso de las TIC en la tercera etapa.

Codificación de la Pregunta 10.

Pienso que falta mucho por trabajar en este proceso, sobre todo crear una cultura que sobrepase el control emocional, de forma que se evalúe con un buen juicio y se acepten los comentarios como oportunidades de mejora.

Se puede señalar que no existía una evaluación a las personas de una manera formal en la primera y segunda etapa, cada jefe tenía su manera de evaluar, en la institución siempre se han tenido indicadores, pero en realidad el jefe era quien constataba si la persona estaba cumpliendo o no su trabajo y a la vez no existían planes de acción

formales. Mediante el uso de herramientas informáticas en la tercera etapa se empieza a realizar las evaluaciones de los empleados en base al perfil del puesto, se valoran aspectos como sus competencias, funciones y la actitud del colaborador.

Al actual sistema de evaluación se califica en un nivel medio. Se implementa la retroalimentación y se generan planes de acción en conjunto con el colaborador, creando un compromiso de crecimiento.

Pienso que falta mucho por trabajar en este proceso, sobre todo generar una cultura que transmita el control emocional, de tal forma que se pueda evaluar con un buen criterio y se den como aceptados los comentarios como oportunidades de mejora.

Codificación de la Pregunta 11.

- El incidir en los aspectos que están siendo las restricciones de las personas.
- Conocer las actitudes que están haciendo que las personas no contribuyan de forma positiva a la institución.
- Descubrir los motivos que no permiten el buen desarrollo del empleado.
- Podemos incidir de una manera más ágil los problemas que se están presentado.

Codificación de la Pregunta 12.

Para realizar las evaluaciones no existe una cultura, los jefes no le dan mucha importancia y no le toman como un tema que genera un aporte para el desarrollo positivo del personal.

Existen ocasiones que se convierte en una herramienta que genera cuestionamientos al momento de decir las cosas, lo que causa momentos de resistencia.

Codificación de la Pregunta 13.

Siempre han existido las políticas salariales, aunque en la primera etapa la administración salarial no le correspondía analizarla al departamento de Recursos Humanos, la gerencia y subgerencia estaban a cargo. En esta primera época era muy marcado el trabajo del departamento, era considerada un área netamente operativa, pago de nómina y desde un enfoque legal y temas de manejo de conflicto laboral. Por lo que las políticas salariales no le correspondían a Recursos Humanos, sino al área financiera. Al ser operativa no estaba hecho cargo de estrategias como la salarial.

Desde la segunda etapa se considera que las políticas de administración salarial pasa a manos del departamento de recursos humanos, se maneja la estrategia de bandas salariales, las cuales están formadas en función de estudios de mercado en donde nos comparamos con otras instituciones bancarias tanto locales como nacionales; además las bandas contemplan las funciones y competencias para el cargo, adicionalmente también están los resultados de las evaluaciones en temas de actitud y aptitud del colaborador.

Codificación de la Pregunta 14.

Siempre han existido las recompensas salariales como el salario directo, horas extras y bonificaciones, se han considerado desde los inicios de la institución.

Se puede decir en cuanto a las recompensas no salariales, que las oportunidades de desarrollo del personal, los reconocimientos y las promociones son más marcadas en la tercera etapa.

Por la existencia del comité de empresa la seguridad de empleo en la primera etapa estaba al lado de la institución, el tema de seguridad se vuelve una responsabilidad netamente del trabajador en las etapas dos y tres.

Siempre ha existido en todas las etapas de la organización, la calidad de vida en el trabajo, así como el orgullo por la institución.

Pero comienza a manifestarse la libertad y autonomía en el trabajo a partir de la segunda etapa.

Codificación de la Pregunta 15.

- Como ventaja es que ha generado una percepción de equidad salarial.
- Un aumento del salario se realiza en función de variables.

Actualmente existe una percepción general de los colaboradores de que el salario es bueno y equitativo, existía una percepción de inequidad de salarios en la primera etapa y esto era debido a que no existían técnicas para los aumentos salariales y estas se realizaban de una manera bastante informal. El Banco se ha caracterizado por el pago justo y siempre a tiempo, nunca en la historia por ningún motivo se ha dejado de pagar a los empleados, siempre ha existido esta preferencia.

Codificación de la Pregunta 16.

- Los empleados no están conformes con sus salarios.
- Se debe trabajar en temas de inequidad interna.

Lo referente al tema salarial siempre crea discusión, se debe trabajar en una equidad interna, considera que en cuanto a la equidad externa están bien.

El Banco del Austro no se ha caracterizado por los beneficios que ofrece a los empleados, se ha apuntado al buen trato a las personas, el respeto a las personas, se trata de cuidar el compañerismo, existe la libertad para conversar y dialogar sobre temas que incomodan a las personas. Los valores son más perdurables en el tiempo, que llenar a los empleados de beneficios económicos.

Codificación de la Pregunta 17.

Se puede decir que el proceso de capacitación al igual que los otros procesos, ha existido de una manera informal, los planes de capacitación se dan a partir del sistema de evaluaciones, en donde se manifiestan las brechas de los colaboradores en los conocimientos, en las destrezas, en temas de actitud.

Las deficiencias permiten construir planes de acción, en los que se especifica el tipo de capacitación que requiere el empleado. Las capacitaciones están orientadas a mejorar los conocimientos y habilidades de los colaboradores, incluso en temas de actitud existen sesiones para ayudar al colaborador a superar sus inconvenientes y lograr su crecimiento.

Actualmente la organización promociona mucho el tema de las escuelas de capacitación internas, como también en ciertas áreas se realizan capacitaciones externas para el conocimiento del ambiente de cómo se desarrolla la sociedad en temas específicos del área. Todos los empleados tienen acceso a las capacitaciones.

Codificación de la Pregunta 18.

La capacitación genera motivación y compromiso en los empleados.

Codificación de la Pregunta 19.

- Desmotivación de los colaboradores por no acceder a ciertos tipos de capacitación.
- Pérdida de la inversión realizada para colaboradores que han abandonado la organización

Codificación de la Pregunta 20.

Existen entrevistas de manera formal de salida para el personal que sale por voluntad propia de la organización. Se examina el tipo de persona que está saliendo de la

empresa y se intenta retenerlo, sin embargo esta retención no se debería dar posterior a una renuncia, sino se debe trabajar para impedir que llegue la renuncia.

El Banco del Austro tiene cuidado de realizar la retención de las personas posterior a una renuncia, ya que se puede ser un motivo para adquirir beneficios para el empleado. La retención debe ser proactiva no al final.

Codificación de la Pregunta 21.

Independientemente de los cambios, la empresa nunca ha tenido conflictos con entidades gubernamentales porque llevamos todos los procesos de manera clara y legal.

Cuando nos han visitado instituciones como la inspectoría de trabajo, SRI, etc. No hay existido observaciones. En temas de discapacidad, la empresa siempre ha estado abierta para trabajar con personas discapacitadas, si bien actualmente la ley establece que la empresa debe cumplir con un porcentaje de personas discapacitadas, la empresa supera el porcentaje exigido. Nosotros cumplimos con la ley y vemos a las personas como parte vital de la organización, no tenemos problemas.

Codificación de la Pregunta 22.

Habitualmente las variables referentes al código del trabajo aportan beneficios para el empleado. Nos hemos visto favorecidos en cuanto hoy en día se han facilitado trámites para los empleados mediante el uso del internet.

Codificación de la Pregunta 23.

La nueva legislación laboral no ha traído ninguna desventaja, ya que la empresa se ha caracterizado por llevar las cosas de manera transparente obedeciendo a las leyes establecidas y siempre preocupados por los empleados.

Codificación de la Pregunta 24.

Es un componente clave para la generación de resultados, de hecho es el que genera el resultado, el banco del Austro no es nada sin las personas, las personas son las que dan vida a la organización.

Codificación de la Pregunta 25

El Banco del Austro demanda personas que tenga muy bien determinados sus principios y que estén alineados a nuestros valores.

Al igual se busca personas líderes en su propio cargo, no personas sumisas, sino personas que sean capaces de tomar decisiones, de crear y de innovar.

Codificación de la Pregunta 26

Los valores institucionales que el Banco del Austro presenta a la comunidad son:

- Honestidad, profesionalismo y buen servicio para con nuestros clientes.
- Transparencia y compromiso para con la comunidad.
- Respeto a las normas y las leyes.
- Servicio a nuestros clientes y colaboradores.
- Integridad en nuestras acciones.

Los valores son practicados con el ejemplo.

Codificación de la Pregunta 27

Los jefes departamentales son una fortaleza del área de recursos humanos ya que con su conocimiento exponen criterios para poder contratar a la persona idónea para el puesto a ocupar.

Codificación de la Pregunta 28

Depende mucho de la falta que realiza la persona, pero siempre tratamos de dar oportunidades de mejora para las personas, en caso de robos por ejemplo se toman sanciones disciplinarias fuertes contra el empleado que cometió el delito.

Codificación de la Pregunta 29

El jefe departamental es el responsable directo de crear su organigrama, el departamento de recursos humanos es el encargado de validar si el cargo a crearse es realmente necesario. Siempre el jefe ha sido el responsable de crear un cargo nuevo pero ahora existe un control y un proceso para hacerlo.

2.4.3 Resultados de las Técnicas Cualitativas

De las dos técnicas cualitativas utilizadas se puede establecer que el Banco del Austro presenta tres momentos en la evolución del departamento del Talento Humano, cada uno de ellos marcados con el crecimiento de la organización.

Figura [2.2] Etapas de la Empresa objeto de estudio.



Fuente: (Beltrán, 2014)

En la Figura 2.2 podemos visualizar las tres etapas del departamento, cada etapa va de la mano con el crecimiento de la empresa, indicándonos que, en la primera etapa no existía mayor técnica ni formalidad en las tareas de recursos humanos, el trabajo del departamento era más operativo y se concentraba en evitar los conflictos laborales. El personal que laboraban en la empresa era menos extenso, por lo que las tareas del departamento eran manejables y en su mayoría se lo realiza de una manera manual. Existía influencia directa de los dueños de la organización, que ocupaban cargos gerenciales. En esta etapa no se manifiesta claramente el aporte del departamento de recursos humanos hacia la organización.

Para la segunda etapa el Banco del Austro experimentó un crecimiento, lo que sobrellevó a que el número del personal que trabajaba para la misma también creciera; en esta etapa la empresa comenzó un proceso de organización, mediante el levantamiento de procesos, el trabajo de recursos humanos comenzó a tecnificarse y a formalizarse, la contribución que genera para la organización aún no se evidencia.

En la tercera etapa el Banco del Austro vive un crecimiento más constante, y una característica principal de esta etapa, es que se da paso a personas ajenas a la familia a cargos gerenciales; el departamento de Talento Humano toma un giro importante en sus tareas, empieza a tener una mayor relación con los demás departamentos y su trabajo se evidencia como un aporte para la consecución de los objetivos. Se refuerzan ciertas áreas del departamento y nacen otras nuevas. El departamento se encarga de gestionar los talentos de la organización y contribuir con el logro de los objetivos estratégicos organizacionales.

Los valores organizacionales han sido las raíces de esta empresa y han existido desde su creación, en esta etapa se los formaliza. Los valores que la empresa promulga, más que organizacionales, son más humanos y hablan de: el amor, la verdad, la sencillez, el respeto y la unión.

El Banco del Austro desde sus inicios ha tenido impregnada como filosofía el bienestar de las personas basado en los valores; las personas son consideradas pilares fundamentales de la organización y generadoras de ventaja competitiva, este enfoque como se menciona en los párrafos anteriores no estaba formalizado en las

etapas iniciales de la empresa, se podría decir que la empresa nunca descuidó el trabajo y el bienestar de su gente como dos momentos interrelacionados.

Las distintas actividades del departamento de Talento Humano están orientadas en el desarrollo de la gente, no es compromiso del Banco del Austro garantizar la seguridad del puesto de trabajo de sus colaboradores, esta tarea le corresponde por completo a cada colaborador, siendo su total responsabilidad permanecer en la organización y ser parte de los distintos planes que la misma plantea para su crecimiento. El tema de la actitud de las personas es muy significativo para el Banco del Austro, y es así como todos los procesos actuales del departamento tienen como parámetro de calificación y muy alta, la actitud de las personas.

Es importante mencionar en esta parte final las tres etapas identificadas en este estudio y descritas anteriormente que se enmarcan con los objetivos organizacionales del Banco del Austro y los subsistemas que se manejan en el departamento. Las posteriores tablas detallan las diferentes instancias que ha experimentado a lo largo del tiempo el departamento de Recursos Humanos.

Tabla [2.7] Objetivos organizacionales

ESTRATEGIA	ETAPA 1		ETAPA 2		ETAPA 3	
	VENTAJAS	DESVENTAJAS	VENTAJAS	DESVENTAJAS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Administración ejecutiva por parte de los dueños de la empresa.	Mayor involucramiento y presencia de los dueños en la organización	No se siente la presencia del trabajo de departamento de recursos humanos, como un indicador de resultados a través de las personas	No se evidencia cambios en esta etapa referente a esta estrategia	No se evidencia cambios en esta etapa referente a esta estrategia	No se aplica esta estrategia	No se aplica esta estrategia
	Genera sentido de pertenencia en los colaboradores al trabajar físicamente con los dueños		No se evidencia cambios en esta etapa referente a esta estrategia		No se aplica esta estrategia.	
Administración ejecutiva de personas ajenas a la familia	No se aplica esta estrategia	No se aplica esta estrategia	No se aplica esta estrategia	No se aplica esta estrategia	La responsabilidad del departamento de Recursos Humanos se visualiza en la estrategia organizacional	Ninguna
					El departamento de GTH forma parte de la mesa directiva con voz y voto a Las decisiones estratégicas de la empresa	
					El departamento de GTH incrementa su relación con los demás departamentos de la organización	
Flexibilidad de la Estructura Organizacional	Permite la adaptación de la organización a las necesidades y cambios del mercado	Incertidumbre en los colaboradores por falta de comunicación	No se evidencia cambios en esta etapa referente a esta estrategia	Ninguna	Movilidad horizontal o vertical de los colaboradores	Ninguna
	Crecimiento o decrecimiento de la estructura de acuerdo a las necesidades cultura organizacional	Tener que prescindir de colaboradores. Despido de colaboradores	No se evidencia cambios en esta etapa referente a esta estrategia	No se evidencia cambios en esta etapa referente a esta estrategia	Cada Jefe departamental tiene la autoridad para crear o modificar su estructura organizacional	No se evidencia cambios en esta etapa referente a esta estrategia

Fuente: Elaboración propia del autor

Tabla [2.7] Objetivos organizacionales (Continuación).

ESTRATEGIA	ETAPA 1		ETAPA 2		ETAPA 3	
	VENTAJAS	DESVENTAJAS	VENTAJAS	DESVENTAJAS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Estructura Organizacional ordenada, cada empleado conoce su función.	Orden en el trabajo	Ninguna	Estrategia presentada en toda la vida empresarial			
Perfiles de Cargos Gestión por Competencias	No se aplica esta estrategia	Informalidad en las funciones del cargo	Orden en el levantamiento de responsabilidades, actividades y tareas.	Despidos de colaboradores por la existencia de cargo innecesarios	Identificación de cargos de acuerdo a la estructura organizacional y del levantamiento de responsabilidades, actividades, y tareas por competencias.	No se evidencia cambios en esta etapa referente a esta estrategia
		Funciones compartidas entre cargos	Identificación de lagunas en la organización		Resistencia o desmotivación del colaborador por prescindir de realizar ciertas tareas que competen a otro cargo	
			Claridad de las funciones para los colaboradores	La carga de trabajo se establece y se reparte de una manera equitativa		
				Facilita las actividades de la organización		
Constituye una base para otras estrategias (administración salarios, evaluaciones).						

Fuente: Elaboración propia del autor

Tabla [2.7] Objetivos organizacionales (Continuación).

ESTRATEGIA	ETAPA 1		ETAPA 2		ETAPA 3	
	VENTAJAS	DESVENTAJAS	VENTAJAS	DESVENTAJAS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Valores Organizacionales	Motivación del Empleado	Ninguna	Estrategia presentada en toda la vida empresarial			
	Compromiso con la empresa					
	Seguridad emocional en el trabajo					
	Sensibilización de las personas					
Clima Laboral	No se aplica la estrategia, pero la percepción general es de tener un buen clima laboral	No se cuenta con información medible	No se evidencia cambios en esta etapa referente a esta estrategia	No se evidencia cambios en esta etapa referente a esta estrategia	Identificación de brechas en las variables objeto de estudio	No existe la cultura en los colaboradores para responder sin miedos todas las preguntas
					Motivación de los colaboradores al sentir la preocupación de la organización	Falta de seguimiento a los planes de Clima Laboral
					Identificación de problemas	
					Crea oportunidades de mejora para la organización.	
					Sirve de base para la creación de planes de acción	

Fuente: Elaboración propia del autor.

Tabla [2.8] Provisión de Personal: Reclutamiento y Selección, Contratación e Inducción

ESTRATEGIA	ETAPA 1		ETAPA 2		ETAPA 3	
	VENTAJAS	DESVENTAJAS	VENTAJAS	DESVENTAJAS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Reclutamiento externo por medio de recomendaciones.	Proceso rápido	Personal poco calificado para ciertos casos	No se evidencia cambios en esta etapa referente a esta estrategia	No se evidencia cambios en esta etapa referente a esta estrategia	Incremento de los bancos de candidatos	No se evidencia cambios en esta etapa referente a esta estrategia
	Proceso poco costoso	Desmotivación de los trabajadores actuales de la organización				
	Adquisición de competencias nuevas para la organización					
	Obtener experiencias y habilidades que no existen en la organización					
Reclutamiento Interno tecnificado	No se aplica esta estrategia	Desmotivación del personal al no ser tomado en cuenta para cargos vacantes	No se aplica esta estrategia	No se evidencia cambios en esta etapa referente a esta estrategia	Motiva y fomenta el desarrollo profesional y personal de los colaboradores	Desmotivación del personal que pierde el concurso
					Aprovecha mejor el potencial humano de la organización	Pérdida de credibilidad del proceso por parte de los colaboradores que pierden el concurso
					Mantenimiento de la cultura organizacional	El tiempo para entrega de candidatos es alto
					Mayor precisión en la selección del candidato	Los empleados antiguos no se acoplan a los cambios
					Formación de posibles líderes	Puede bloquear la entrada de nuevas ideas experiencias y expectativas
					Movilidad Horizontal o Vertical	
					Fidelidad a la organización	
					Costo del proceso menor al reclutamiento externo.	

Fuente: Elaboración propia del autor.

Tabla [2.8] Provisión de Personal: Reclutamiento y Selección, Contratación e Inducción (Continuación)

ESTRATEGIA	ETAPA 1		ETAPA 2		ETAPA 3	
	VENTAJAS	DESVENTAJAS	VENTAJAS	DESVENTAJAS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Reclutamiento Externo Tecnificado	No se aplica esta estrategia	Ninguna	No se evidencia cambios en esta etapa referente a esta estrategia	Ninguna	Creación de filtros tecnológicos	No existe una rápida adaptación al puesto de trabajo
					Mayor precisión en la selección del candidato	Personas que no compartan la cultura organizacional
					Adquisición de competencias nuevas para la organización	El tiempo para entrega de candidatos es alto
					Obtener experiencias y habilidades que no existen en la organización	Desmotivación de los trabajadores actuales de la organización
						Proceso más costoso, tardado e inseguro que el proceso interno
Elección del candidato					Elección basada en las mejores puntuaciones de los diferentes criterios de reclutamiento y selección	Ninguna
					Autonomía de la jefatura solicitante en la decisión del candidato	

Fuente: Elaboración propia del autor.

Tabla [2.8] Provisión de Personal: Reclutamiento y Selección, Contratación e Inducción (Continuación)

ESTRATEGIA	ETAPA 1		ETAPA		ETAPA 3	
	VENTAJAS	DESVENTAJAS	VENTAJAS	DESVENTAJAS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Contratación	Cubrir necesidades eventuales mediante contratación por horas	Desmotivación de los colaboradores que buscan permanencia y estabilidad en la organización	Evitar la formación de sindicatos mediante la tercerización	Desmotivación del personal que busca estabilidad y permanencia en la empresa	Mayor involucramiento del personal al tener contratos de tiempo completo con la misma empresa	Ninguna
		Se desconoce los talentos de los trabajadores al trabajar por horas		Se desconoce los talentos de los trabajadores al trabajar por tercerización	Motivación del personal al tener contratos de tiempo completo con la misma empresa.	
		La existencia de contratación por horas		Rotación alta del personal	Reducción de rotación de personal	
Inducción Informal	Proceso rápido	Adaptación tardía del empleado a su puesto de trabajo	No se evidencia cambios en esta etapa referente a esta estrategia	No se evidencia cambios en esta etapa referente a esta estrategia	No se aplica esta estrategia	No se aplica esta estrategia
	Proceso poco costoso	Desmotivación del empleado, por no recibir suficiente información				
	Aprendizaje de normas, beneficios y prestaciones	No sentirse cómodo en su lugar de trabajo				
		Desconocimiento físico de la organización (proceso productivo)				
Inducción Formal y tecnicada	No se aplica esta estrategia	No se aplica esta estrategia	No se evidencia cambios en esta etapa referente a esta estrategia	No se evidencia cambios en esta etapa referente a esta estrategia	Mejor adaptación del empleado a su puesto de trabajo	Ninguna
					Aprendizaje de beneficios, prestaciones, normas, procesos, la cultura organizacional	
					Conocimiento físico de la organización (proceso productivo)	
					Conocimiento de la estrategia organizacional (misión, visión, objetivos)	

Fuente: Elaboración propia del autor

Tabla [2.9] Evaluación de Desempeño.

ESTRATEGIA	ETAPA 1		ETAPA 2		ETAPA 3	
	VENTAJAS	DESVENTAJAS	VENTAJAS	DESVENTAJAS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Evaluación empírica	Proceso rápido	Calificación en función de la percepción	No se evidencia cambios en esta etapa referente a esta estrategia	No se evidencia cambios en esta etapa referente a esta estrategia	No se aplica esta estrategia	No se aplica esta estrategia
	Proceso poco costoso	Planes de acción imprecisos				
		No existe un historial de comportamientos de los colaboradores				
		No existe un historial de las mejoras de colaborador				
		Toma de decisiones subjetivas o por tanteos sobre el colaborador				
	La evaluación no es objetiva					
Evaluación por competencias tecnificada	No se aplica esta estrategia	No se aplica esta estrategia	No se evidencia cambios en esta etapa referente a esta estrategia	No se evidencia cambios en esta etapa referente a esta estrategia	Identificación de brechas de los colaboradores en temas de actitud y aptitud	El sistema de evaluación es muy minucioso y toma demasiado tiempo evaluar
					Generación de planes de acción para combatir las brechas	Puede generar resistencia al cambio
					Generación de compromiso del colaborador para mejorar sus aptitudes y actitudes	Falta de seguimiento a los planes de acción
					Incidir en aspectos que están siendo restricciones del colaborador	Falta de cultura para recibir la retroalimentación
					Identificación de competencias, potenciales para planes de carrera o sucesiones	Evaluaciones muy paternalistas o muy drásticas
					Identificación de los mejores trabajadores	No mirar las brechas como oportunidades de mejora
						Sensación de injusticia
						Deficiente entrenamiento del cliente interno para evaluar

Fuente: Elaboración propia del autor

Tabla [2.10] Recompensar a las personas.

ESTRATEGIA	ETAPA 1		ETAPA 2		ETAPA 3	
	VENTAJAS	DESVENTAJAS	VENTAJAS	DESVENTAJAS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Políticas salariales sin técnica y a cargo de los dueños.	Proceso rápido	Desmotivación de los colaboradores por la inequidad salarial	Empieza un proceso de equidad mediante Bandas Salarias.	No se evidencia cambios en esta etapa referente a esta estrategia	No se aplica esta estrategia	No se aplica esta estrategia
	Proceso poco costoso	Alzas salariales en función de percepciones				
		Desmotivación de los empleados que realizan el mismo trabajo por un sueldo menor				
		El departamento de Recursos Humanos no estaba a cargo de las políticas salariales	Empiezan estudios de mercado			
		Desorden departamental				
		Egoísmo entre los trabajadores				
Políticas salariales basadas por competencias.	No se aplica esta estrategia	No se aplica esta estrategia	Inicio de aplicación de estrategia	Percepción de inequidad salarial	Equidad salarial	Desmotivación de personal por falta de comunicación por parte de las jefaturas sobre el sistema
				Desmotivación de los empleados que realizan el mismo trabajo por un sueldo menor	Uso de distintas variables para identificar la bandas salarial de los puestos de trabajo	Esperar ocupar un nuevo puesto para tener alzas salariales significativas
				El departamento de Recursos Humanos comienza a manejar políticas salariales	Comparación de sueldos con estudios de mercado	
					Políticas salariales a cargo del departamento de Talento Humano	
					Motivar el desempeño de los empleados	
					Motivar el crecimiento y desarrollo personal	
					Conservar la competitividad frente al mercado	

Fuente: Elaboración propia del autor

Tabla [2.10] Recompensar a las personas.

ESTRATEGIA	ETAPA 1		ETAPA 2		ETAPA 3	
	VENTAJAS	DESVENTAJAS	VENTAJAS	DESVENTAJAS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Recompensas no económicas	Generan compromiso de los colaboradores con la organización.	Ninguna	Motivación del Colaborador	Ninguna	Reconocimiento formal por el esfuerzo	Ninguna
	Motivación del personal		Compromiso y fidelidad		Generación de compromiso del trabajador y la familia. (Cartas de agradecimiento a familiares por la entrega tiempo extra del colaborador)	
	Genera fidelidad de los colaboradores		Genera productividad en el colaborador		Equilibrio trabajo - familia	
			Se convierte en una fuente de aspiración para otros colaboradores			

Fuente: Elaboración propia del autor

Tabla [2.11] Prestaciones y Servicios.

ESTRATEGIA	ETAPA 1		ETAPA 2		ETAPA 3	
	VENTAJAS	DESVENTAJAS	VENTAJAS	DESVENTAJAS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Apoyo en Trámites Legales	Evitar pérdida de tiempo en trámites al colaborador	Ninguna	No se evidencia cambios en esta etapa referente a esta estrategia	No se evidencia cambios en esta etapa referente a esta estrategia	Ayuda de los trámites mediante el internet	Ninguna
	Obtener información por parte del colaborador de manera ágil y rápida					
Préstamos para Calamidades Domesticas	Motivación del colaborador	Ninguna				
	Compromiso con la empresa					
	Obtener dinero de una manera segura y rápida					
	Facilidad de pago mediante el rol					
Apoyo Psicológico para problemas de adicciones	No se aplica esta estrategia	No se aplica esta estrategia	No se aplica esta estrategia	No se aplica esta estrategia	Mejorar la productividad del empleado	Ninguna
					Mejorar su autoestima	
					Motivación del Empleado	
					Cambio en la actitud del empelaos	
					Crecimiento personal, aplicado en todas las facetas de su vida	

Fuente: Elaboración propia del autor

Tabla [2.11] Desarrollo Profesional y Personal: Capacitación.

ESTRATEGIA	ETAPA 1		ETAPA 2		ETAPA 3	
	VENTAJAS	DESVENTAJAS	VENTAJAS	DESVENTAJAS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Capacitación Informal.	Acceso a cualquier tipo de capacitación	Capacitación innecesaria para las funciones del puesto	No se evidencia cambios en esta etapa referente a esta estrategia	No se evidencia cambios en esta etapa referente a esta estrategia	No se aplica esta estrategia	No se aplica esta estrategia
	Motivación del colaborador	Distribución del presupuesto de manera incorrecta				
		Enviar o no enviar a los colaboradores a capacitaciones por cumplir presupuestos				
		Desmotivación del colaborador por no tener acceso a la capacitación				
		No contar con información medible para toma de decisiones				
		Planes de capacitación bajo percepciones o visualización de necesidades				

Fuente: Elaboración propia del autor

Tabla [2.11] Desarrollo Profesional y Personal: Capacitación

ESTRATEGIA	ETAPA 1		ETAPA 2		ETAPA 3	
	VENTAJAS	DESVENTAJAS	VENTAJAS	DESVENTAJAS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Capacitación Tecnificada	No se aplica esta estrategia	Planes de capacitación en función de los resultados del proceso de evaluación	Resistencia del colaborador cuando debe cancelar total o parcialmente la capacitación			
					Creación de Escuelas Internas por categoría (mandos medios, obreros, comercial)	Acudir a escuelas internas como requisito para participar en un nuevo puesto
					Apoyo económico parcial o total por parte de la empresa	Falta de cultura sobre la visualización de la capacitación como inversión
					Capacitaciones de acuerdo a su puesto de trabajo	Perdidas de inversiones sobre colaboradores que renuncian a la organización
					Generación de resultados a corto o largo plazo para la organización	Falta de compromiso del colaborador para devolver la inversión invertida
	No se aplica esta estrategia	Aumento de la eficiencia y productividad de los empleados que se ve reflejado en los resultados organizacionales	Falta de seguimiento a los planes de capacitación			
					Genera motivación, compromiso y sentido de pertenencia en los colaboradores	Las jefaturas no otorgan la debida importancia al proceso
					Se refuerza la relación ganar - ganar entre empresa -colaborador	Desmotivación de los colaboradores por no acceder a ciertos tipos de capacitación
Capacitación a esposas de los colaboradores	No se aplica esta estrategia	Motivación de los trabajadores	Ninguna			
					En función de las capacitaciones los familiares pueden crear sus fuentes de trabajo o conseguir trabajo	
					Genera emprendimiento en los trabajadores y los familiares	
					Generar mayor ingreso a las familias de los trabajadores	

Fuente: Elaboración propia del autor

Las tablas presentadas indican las diferentes estrategias que el área de Recursos Humanos ha realizado a lo largo de la historia del Banco del Austro, las mismas que han generado ventajas y desventajas tanto para la institución como para los empleados. Las ventajas se convierten en herramientas que fortalecen la credibilidad de la estrategia y las desventajas se convierten en oportunidades de mejora para la organización.

En los informes cualitativos, se almacenó información breve y general sobre cómo las leyes gubernamentales, específicamente el código de trabajo han influenciado en la organización. El Banco del Austro se ha caracterizado por realizar siempre sus procesos de una manera transparente y legal, por lo que nunca ha tenido conflictos con las intuiciones gubernamentales. También se han caracterizado por pagar puntualmente a sus colaboradores. La modernización del gobierno nacional reflejada de las instituciones gubernamentales les ha permitido realizar procesos mediante el uso del internet de una manera más rápida y llevar un control más exacto de la información de pago de sus colaboradores.

El área de Recursos Humanos está en constante renovación, se realizan encuestas para el personal que sale de la organización por su voluntad, con la finalidad de obtener indicadores que permitan mejorar al departamento; El Banco del Austro está consciente de los grandes pasos que se ha dado en el tema de la gestión del talento humano a lo largo de la historia, pero se consideran que existe mucho por trabajar y mejorar.

2.5 Conclusiones.

El Banco del Austro es una institución de alto prestigio, en sus 37 años de vida ha apostado por su gente. Desde sus inicios los dueños sembraron la práctica de valores humanos para que sean ejercidos en su institución, los valores han generado en su gente compromiso, lealtad, motivación, un buen clima laboral, El Banco del Austro ha reforzado los cimientos de su institución con la gente que la conforma y esto le ha llevado a tener un crecimiento sostenido a lo largo de la historia. Las estrategias utilizadas han estado enfocadas en los seres humanos, y han variado con su crecimiento.

2.6 Referencias Bibliográficas.

Amaru M, A. C. (2009). *Fundamentos de la Administración Teoría general y proceso administrativo*. México: PEARSON EDUCACIÓN de México, S.A. de C.V., Primera Edición.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento humano*. Mexico: McGraw-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V., Tercera Edición.

Dessler, G. (2001). *Administracion de Personal*. México: Pearson Educación de México S.A. de C.V., Octava Edición.

Pardo, C., & Porras, J. (2011). La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas. *LaSalle*, 167-183.

Jaramillo, Añazco Poleth (2013). Investigación y análisis comparativo del proceso de provisión de personal para el departamento de atención y servicio al cliente en sistema bancario de cuenca, y propuesta de mejora,

Ingeniera María del Carmen Beltrán (2014). Evolución de la Gestión del Talento Humano: "Caso Industria de Línea Blanca Induglob"; Universidad del Azuay; Cuenca - Ecuador

http://www.bancodelaustro.com/emp_historia.php

[http://www.securities.com/php/companyprofile/EC/Banco del Austro SA es 1200 082.html](http://www.securities.com/php/companyprofile/EC/Banco_del_Austro_SA_es_1200_082.html)

http://www.bancodelaustro.com/emp_mision.php

<http://www.bancodelaustro.com/descargas/documentos/OrganigramaEstructural.pdf>

<http://www.bancodelaustro.com/index.php>.

CAPITULO 3

ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LA EVOLUCION DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO SEGÚN LA CIENCIA Y LA REALIDAD DEL “BANCO DEL AUSTRO”

3.1 Introducción.

El propósito del presente capítulo es el de establecer un diagnóstico comparativo de la evolución de la Gestión del Talento Humano tomando en cuenta lo que propone la ciencia y los resultados logrados en el segundo capítulo, que corresponden a la realidad del “Banco del Austro”, además determinar ventajas y desventajas de las estrategias que se han ido adoptando en la organización dando cumplimiento al objetivo específico número dos y tres.

Iniciaremos el estudio de este capítulo partiendo con un análisis de la evolución de la Gestión del Talento Humano desde distintos enfoques con el fin de enmarcar la realidad del Banco del Austro según la ciencia de una forma global. A continuación, con esta visión global se efectúa un estudio detallado de las etapas de la gestión del talento humano que presenta la ciencia y en función de las características de cada etapa establecer cómo se relacionan con las tres etapas del Banco del Austro.

3.2 Comparación de la evolución del Gestión del Talento Humano según perspectivas.

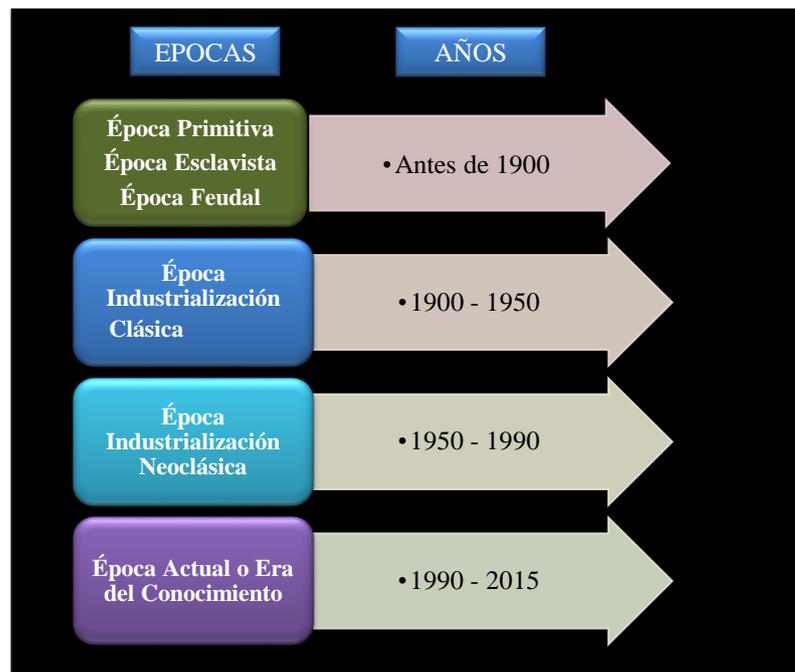
A continuación se analizarán las más representativas perspectivas sobre la evolución de la Gestión del Talento Humano para el tema de estudio.

3.2.1 Comparación de la evolución de la Gestión del Talento Humano según la época histórica - económica.

La época la histórica – económica es la primera perspectiva con la que se encuentra relacionada la evolución de la Gestión del Talento Humano, inicia desde la

existencia misma del hombre, personificada por la época primitiva hasta llegar a la época actual interpretada como la era del conocimiento. La Figura 3.1 indica las diferentes épocas históricas económicas y los años en las que acontecen.

Figura [3.1] Épocas Históricas Económicas



Fuente: Elaboración propia del autor.

El Banco del Austro fue fundado el 28 de Noviembre de 1977 por lo que de acuerdo a la ciencia y bajo esta perspectiva, inició sus actividades dentro de la Era de la Industrialización Neoclásica y actualmente se encuentra en la Era del Conocimiento.

3.2.2 Comparación de la evolución de la Gestión del Talento Humano según las escuelas de pensamiento.

La segunda perspectiva hace referencia a la evolución de la Gestión del Talento Humano según las escuelas de pensamiento. El enfoque de esta evolución está en función del énfasis, y va desde el énfasis en la tarea hasta el énfasis en la globalización. La Tabla 3.1 detalla un resumen general de los diferentes énfasis de las escuelas de pensamiento organizacional.

Tabla [3.1] Evolución según las escuelas de pensamiento

ESCUELAS DE PENSAMIENTO ORGANIZACIONAL	BANCO DEL AUSTRO		
TIPO DE ÉNFASIS	ETAPA 1 Marcada por las teorías clásicas, el trabajo de la GTH se enfocaba en mantener una buena relación laboral.	ETAPA 2 Existe una evolución del departamento y se suman aspectos de más humanismo, una etapa donde se organiza y se levantan procesos para cada subsistema.	ETAPA 3 Enmarca la realidad que vive este momento el departamento, en donde existe una visión del talento humano mucho más sensible, trabajo dedicado al desarrollo de talentos y potenciales.
Énfasis en la tarea	X		
Énfasis en la estructura organizacional		X	X
Énfasis en las personas	X	X	X
Énfasis en la tecnología		X	X
Énfasis en la globalización			X

Fuente: Elaboración propia del autor.

Tomando como objeto de estudio al departamento de Talento Humano del Banco del Austro que ha experimentado en toda su historia tres etapas en las que se ha podido observar el tipo de énfasis que se ha ido desarrollando en cada una. De acuerdo a este enfoque podemos apreciar en la primera etapa que el trabajo del departamento era netamente operativo a lo que describimos como un énfasis en la tarea. Luego se va dando un énfasis en la estructura organizacional, demostrando así un progreso del departamento en la segunda y tercera etapa. La institución a más de considerar a sus colaboradores como generadores de resultados, crea un énfasis en las personas al tecnificar los diferentes procesos del departamento y llevarlo a su auge en la tercera etapa. Por lo tanto el énfasis en la tecnología y la globalización también se emplean en la última etapa.

3.2.2 Comparación de la evolución de la Gestión Talento Humano y la evolución de la gestión humana.

El trayecto de la evolución de la Gestión del Talento Humano y sus focos centrales, corresponde a la tercera perspectiva, partiendo desde las Secretarías de Bienestar hasta finalizar con la Gestión del Talento, en la Tabla 3.2 se especifica la evolución, su característica primordial y si ésta se identifica con la institución.

Tabla [3.2] Evolución de la GTH según sus focos centrales

EVOLUCIÓN	CARACTERÍSTICAS	BANCO DEL AUSTRO		
		ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3
Oficinas de Administración de Personal	Enfoque en el incremento de la productividad de la organización.			X
Departamento de Recursos Humanos	Énfasis a los objetivos Estratégicos.		X	
Gestión del Talento	Sustento a la gerencia para cumplimiento de los objetivos estratégicos			X

Fuente: Elaboración propia del autor.

El Banco del Austro, que consideramos como objeto de estudio, pasa por tres etapas en la gestión humana, las que detallamos a continuación: las relaciones industriales en la etapa uno, los recursos humanos en la etapa dos y el talento humano en la etapa tres, cada nombre se fue dando de acuerdo a las funciones y responsabilidades que iban teniendo durante el tiempo de existencia de la institución, hasta la actualidad se sigue nombrando departamento de talento.

3.3 Etapas de la Gestión del Talento Humano.

Tomamos en consideración la existencia de tres eras a lo largo del siglo XX que nos presenta Chiavenato (2009) en su libro Gestión del Talento Humano tercera edición,

que son las siguientes: la era de la industrialización clásica, la era de la industrialización neoclásica y la era del conocimiento, las que expone como diferentes enfoques sobre cómo trabajar con las persona dentro de la institución. Según Chiavenato, el departamento de Recursos Humanos también pasó por tres etapas que son: las relaciones industriales, la administración de los recursos humanos y la gestión del talento humano, de las que indica que cada una se acopla a las normas de la época, la mentalidad predominante y las necesidades de las organizaciones.

En base a la información que Chiavenato expone vamos a analizar en tablas resumen cada etapa de la gestión del talento humano que se presentó anteriormente en el capítulo dos, mediante la Tabla 2.4 en donde se denota la evolución del departamento de talento humano del Banco del Austro que tomamos como objeto de estudio, también dentro del análisis está lo que plantea la ciencia en función de sus características y si éstas se dan o no en la institución, es decir, en la parte izquierda de la tabla resumen va las características de la Ciencia y en la derecha señala en qué etapa o etapas de la institución ocurren.

Observemos la Tabla 3.3 que presenta la Etapa de las Relaciones Industriales y se puede ver que varias de sus características se ajustan a la etapa uno de la empresa objeto de estudio. Esto puede ser resultado de que el Banco contaba con poco personal debido a que recién se iniciaba como institución financiera.

El departamento que en ese entonces se le conocía como de Relaciones Industriales, no contaba con formalidades ni técnicas en los procesos que realizaba, sus tareas eran únicamente operativas y de conflicto laboral.

En esta etapa el departamento no dispone de herramientas necesarias para involucrarse de una forma directa con los departamentos de la organización, que le relacionan con procesos como el pago de nómina y contratación; tampoco son manejadas desde el departamento las Políticas como las salariales, absorbe instrucciones directas desde la gerencia que particularmente está a cargo uno de los dueños de la institución. Lo que se podría decir que no existe una perspectiva estratégica.

Tabla [3.3] Etapa de Relaciones Industriales vs Banco del Austro

CIENCIA		BANCO DEL AUSTRO			
Características	Relaciones industriales	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Observaciones Etapa 1
Formato del Trabajo	Centralización total de las operaciones en el departamento de RH.	SI	NO	NO	Los jefes departamentales tomaban decisiones sobre sus subordinados de una manera informal. No se siente presencia y autoridad del departamento, se los asocia con el pago de la nómina, temas legales y conflictos laborales.
Nivel de actuación	Burocratizada y operativa: Rutina	SI	NO	NO	Trabajo del departamento es netamente operativo
Mando de acción	Decisiones surgidas de la cúpula de la organización y acciones centralizadas en el departamento de RH.	SI	SI	NO	Los dueños de la empresa ocupan cargos gerenciales y tienen influencia directa sobre el departamento en temas de conflicto laborales, salarios, etc.
Tipo de actividad	Realización de servicios especializados. Centralización y aislamiento del área	SI	NO	NO	Realiza servicios de pago de nómina, contratación, selección bajo percepciones o recomendaciones. No tiene mayor involucramiento sobre el desarrollo de personal con el resto de departamentos.
Principales actividades	Contratación, despido, nómina, control de asistencia, legislación laboral, disciplina, relaciones sindicales, orden	SI	NO	NO	Procesos informales y empíricos en cuanto a la selección, inducción, capacitación entre otros. La principal actividad está enfocada en evitar conflictos laborales con el comité de empresa.
Misión del área	Vigilancia, coerción, coacción, sanciones. Confinamiento social de las personas.	SI	NO	NO	Evitar conflictos laborales. Pagos correctos y a tiempo

Fuente: Información del autor Chiavenato, combinada con la información de la investigación.

La etapa de la Administración de los Recursos Humanos se expone en la Tabla 3.4 en donde podemos ver cómo se relacionan las características con las etapas dos y tres de la empresa objeto de estudio. En ésta segunda etapa, se da el inicio del nuevo nombre al departamento, de Recursos Humanos, debido a que empieza a darse el levantamiento de procesos, formalización de las tareas del departamento y la adopción de ciertas técnicas.

Aunque ya se ha progresado mucho en el transcurso de esta etapa, aún se sigue adoptando decisiones dadas por la gerencia, que es, en donde prácticamente siguen a cargo los dueños, es decir, el departamento sigue priorizando el mantener una buena relación con la cúpula institucional.

Tabla [3.4] Etapa de Administración de Recursos Humanos vs Banco del Austro

CIENCIA		BANCO DEL AUSTRO			
Características	Administración de Recursos Humanos	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Observaciones Etapa 2
Formato del Trabajo	Responsabilidad de línea y función de staff	NO	NO	SI	El trabajo de recursos humanos comienza a tener responsabilidades más allá de la operatividad y de los conflictos laborales, sin embargo su trabajo aún no es muy tangible para los departamentos de la organización, por lo que. probablemente es línea en su departamento pero no es concebida como staff para la organización
Mando de acción	Decisiones surgidas de la cúpula del área y acciones centralizadas en el departamento de RH	NO	NO	SI	Las decisiones sobre temas estratégicos continúan siendo tomadas por los dueños de la empresa que ocupan cargos gerenciales, RH no tiene autonomía.
Tipo de actividad	Consultoría Interna y prestación de servicios especializados.	NO	SI	SI	Los procesos del departamento comienzas a tecnificarse. El departamento ofrece un mejor reclutamiento, selección, pagos de nómina. Pero aún se mantiene enfocada en temas de conflictos laborales.
Principales actividades	Reclutamiento, selección, legislación laboral, nómina, capacitación, prestaciones, relaciones sindicales	NO	SI	SI	Las tareas del departamento aún están enfocadas en evitar los conflictos laborales, pero ya comienzan a preocuparse por el desarrollo del personal.
Misión del área	Atraer y mantener a los mejores trabajadores	NO	SI	SI	Evitar conflictos laborales. Tecnificación de procesos

Fuente: Chiavenato, combinada con la información de la Investigación.

La Tabla 3.4 nos da a conocer la etapa de la Gestión del Talento Humano, varias de las características se dan en la tercera etapa. Es importante recalcar que en esta etapa se

genera la desvinculación de los dueños de la institución llevando a los procesos del departamento a un nivel de progreso más alto, teniendo a su disposición herramientas importantes que permiten utilizarlas en los demás departamentos que ayudan a obtener información valiosa para la toma de decisiones objetivas. El departamento en esta etapa forma parte de la mesa directiva, lo que le conlleva a tomar una dirección estratégica dentro de la institución de una manera formal.

Tabla [3.5] Etapa Gestión del Talento Humano vs Banco del Austro

CIENCIA		BANCO DEL AUSTRO			OBSERVACIONES
Características	Gestión del Talento Humana	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	
Formato del Trabajo	Descentralización a manos de los gerentes y sus equipos.	NO	NO	SI	El departamento está enfocado en crear una cultura donde los jefes departamentales se conviertan en jefes de talento humano de su propia área. Se han logrado grandes avances pero aún falta mucho para fomentar este concepto.
Nivel de actuación	Enfoque global y estratégico en el negocio	NO	NO	SI	El departamento se involucra con los demás departamentos de la organización y su trabajo es visualizado dentro de la organización. Forman parte de la mesa directiva con voz y voto en las decisiones organizacionales
Mando de acción	Decisiones y acciones del gerente y de su equipo de trabajo.	NO	SI	SI	Los jefes departamentales tienen poder de decisión sobre sus subordinados en temas de selección, desarrollo personal, movilizaciones, capacitación entre otros, pero deben coordinarlo con el departamento de talento humano.
Tipo de actividad	Consultoría Interna. Descentralizar y compartir	NO	NO	SI	Se está trabajando para que el departamento sea considerado una consultoría y se pueda trabajar en conjunto con cada jefe departamental. Falta profundizar esta cultura.
Principales actividades	La forma en que los gerentes pueden seleccionar, capacitar, liderar, motivar, evaluar y recompensar a sus participantes	NO	NO	SI	Los procesos están tecnificados, el departamento de Talento Humano proporciona las herramientas necesarias para que los jefes departamentales tomen decisiones con criterio sobre sus subordinados.
Misión del área	Crear la mejor empresa y la mejor calidad de vida laboral	NO	NO	SI	GTH trabaja fuertemente por mejorar el Clima Laboral, se han creado nuevas áreas para brindar un mejor servicio. Las funciones de las existentes han cambiado, ya no son operativas sino funcionales, pensando en el bienestar del colaborador generador de resultados

Fuente: Información del autor Chiavenato, asociada con la información de la investigación.

Tabla [3.6] Análisis de la Administración de Recursos Humanos y la Gestión del Talento Humano. Proceso de Reclutamiento

Personal

CARACTERÍSTICAS RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	CARACTERÍSTICAS		BANCO DEL AUSTRO			
	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	GESTION DE TALENTO HUMANO	ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	OBSERVACION
El objetivo del reclutamiento es buscar candidatos para ocupar vacantes de la organización	X		SI	SI	NO	
Nace de la planeación de recursos humanos o de las peticiones de las jefaturas	X		SI	SI	SI	Existe la petición por parte de las jefaturas, pero estas vacantes nacen de la planeación estratégica de la organización.
El objetivo del reclutamiento es concentrarse en la adquisición de competencias		X	NO	NO	SI	
Nace de la necesidad de la planeación estratégica de la organización. No existen vacantes al azar		X	NO	NO	SI	
Reclutamiento Interno basado en oferta de promociones y de transferencias	X	X	NO	NO	SI	El potencial de las personas es valioso para la organización quien ahora ha puesto los ojos en sus colaboradores para que asuman nuevos retos.
Reclutamiento Externo	X	X	SI	SI	SI	Si existe el ingreso de competencias nuevas que puedan generar mayores oportunidades de crecimiento para la organización y el colaborador

Fuente: Información de varios autores, combinada con la información de la investigación.

Tabla [3.6] Análisis de la Administración de Recursos Humanos y la Gestión del Talento Humano. Proceso de Reclutamiento de Personal (Continuación)

CARACTERÍSTICAS RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	CARACTERÍSTICAS		BANCO DEL AUSTRO			
	ADMINISTRACIÓN DE RECRUSOS HUMANOS	GESTION DE TALENTO HUMANO	ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	VENTAJAS
Agencias de reclutamiento	X	X	NO	NO	NO	
Contactos con universidades	X	X	NO	SI	SI	Mantienen contacto con las bolsas de trabajo de las universidades.
Anuncios en diarios y revistas	X	X	SI	SI	SI	La cantidad de anuncios en los periódicos es inferior en la tercera etapa en comparación con etapas anteriores.
Carteles o anuncios	X	X	SI	SI	SI	En la tercera etapa, se hace uso del correo electrónico para emitir una comunicación formal a los colaboradores sobre concursos.
Presentación de candidatos por indicación de trabajadores	X	X	SI	SI	SI	
Reclutamiento virtual		X	NO	NO	SI	
Contacto con Sindicatos	X		NO	NO	NO	

Fuente: Información de varios autores, combinada con la información de la investigación.

Tabla [3.7] Análisis de la Administración de Recursos Humanos y la Gestión del Talento Humano. Proceso de Selección de

Personal

CARACTERÍSTICAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL	CIENCIA		BANCO DEL AUSTRO		
	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	GESTION DE TALENTO HUMANO	ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3
El objetivo principal es cubrir vacantes	X		X	X	
Hace énfasis al cargo, las personas son seleccionadas en función del cargo	X		X	X	
Mantener un nivel adecuado de fuerza de trabajo	X		X	X	
Rapidez para llenar vacantes	X		X	X	
El objetivo principal es sumar competencias individuales		X			X
Hace énfasis a las competencias, las personas son competencias		X			X
El objetivo final es incrementar el capital humano de la organización		X			X
Búsqueda de competencias para la organización, el proceso puede demorar		X			X
La selección es responsabilidad de los gerentes de línea y tan solo una función del staff, con esto el proceso es descentralizado, ágil y flexible	X	X			X

Tabla [3.7] Análisis de la Administración de Recursos Humanos y la Gestión del Talento Humano. Proceso de Selección de Personal (Continuación)

CARACTERÍSTICAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL		CIENCIA		BANCO DEL AUSTRO		
		ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	GESTION DE TALENTO HUMANO	ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3
TÉCNICAS DE SELECCIÓN						
Exámenes Médicos		X	X			X
Entrevista	ENFOCADOS AL PUESTO	X		X	X	
Pruebas de Conocimientos		X			X	
Pruebas Psicológicas		X			X	
Pruebas de Personalidad		X			X	
Técnicas de Simulación		X			X	
Entrevista	ENFOCADOS PUESTO, COMPETENCIAS		X			X
Pruebas de Conocimientos			X			X
Pruebas Psicológicas			X			X
Pruebas de Personalidad			X			X
Técnicas de Simulación			X			X

Fuente: Información de varios autores, combinada con la información de la investigación

Tabla [3.8] Análisis de la Administración de Recursos Humanos y la Gestión del Talento Humano. Proceso de Inducción

CARACTERÍSTICAS	CARACTERÍSTICAS		BANCO DEL AUSTRO		
	ADMINISTRACIÓN DE RECRUSOS HUMANOS	GESTION DE TALENTO HUMANO	ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3
El objetivo es colocar al colaborador en sus actividades dentro de la organización y dejar claro sus funciones y objetivos	X	X	X	X	X
Orientar, encaminar, guiar el rumbo del colaborador en la organización	X	X		X	X
Sedución al colaborador		X			X
Seguimientos periódicos del candidato ingresado	X	X		X	X
Responsabilidad compartida entre el departamento de RH y el jefe de línea	X	X		X	X

Tabla [3.8] Análisis de la Administración de Recursos Humanos y la Gestión del Talento Humano. Proceso de Inducción
(Continuación)

CARACTERISTICAS		CIENCIA		BANCO DEL AUSTRO		
		ADMINISTRACIÓN DE RECRUSOS HUMANOS	GESTION DE TALENTO HUMANO	ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3
METODOS DE INDUCCION						
Asuntos Organizacionales	Misión, visión y objetivos de la organización		X			X
	Políticas de la Organización		X			X
	Estructura de la Organización		X			
	Reglamento Interno	X	X	X	X	X
	Procedimientos de Seguridad en el trabajo		X			X
	Videos Organizacionales	X	X			
	Modelo de Negocio de la Empresa	X	X			X
	Cultura Organizacional	X	X		X	X

Fuente: Información de varios autores, combinada con la información de la investigación

Tabla [3.8] Análisis de la Administración de Recursos Humanos y la Gestión del Talento Humano. Proceso de Inducción
(Continuación)

CARACTERISTICAS		CIENCIA		BANCO DEL AUSTRO		
		ADMINISTRACIÓN DE RECRUSOS HUMANOS	GESTION DE TALENTO HUMANO	ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3
METODOS DE INDUCCION						
Beneficios Ofrecidos	Horario de trabajo, de descanso y para comer.	X	X	X	X	X
	Días de pago	X	X	X	X	X
	Beneficios que proporciona la empresa	X	X	X	X	X
	Prestaciones del Empleado	X	X	X	X	X
Relaciones	Recorrido por la Planta	X	X			X
	Presentación del Empleado con sus compañeros de trabajo	X	X		X	X
Deberes del nuevo colaborador	Responsabilidades del puesto	X	X	X	X	X
	Tareas	X	X	X	X	X
	Objetivos del Puesto	X	X			X
	Metas y resultados que deben alcanzarse	X	X			X
Capacitación	Capacitación Interna por cada jefe departamental	X	X		X	X

Fuente: Información de varios autores, combinada con la información de la investigación

Tabla [3.9] Análisis de la Administración de Recursos Humanos y la Gestión del Talento Humano. Proceso de Evaluación de Desempeño

CARACTERÍSTICAS	CARACTERÍSTICAS		BANCO DEL AUSTRO			
	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	GESTION DE TALENTO HUMANO	ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	OBSERVACION
El objetivo principal es evaluar el desempeño en el puesto	X		X	X		Los procesos en las etapas uno y dos son informales y no tienen la base para toma de decisiones objetivas
El objetivo final es validar el trabajo debidamente desempeñado por el colaborador	X		X	X		
Puestos ocupados y bien desempeñados en la organización	X		X	X		
El objetivo principal es evaluar el desempeño en el puesto, las competencias individuales y grupales. Validar si un colaborador agrega valor a la organización		X			X	En la etapa tres existe la técnica y se validan las competencias, pero falta cultura de la organización para el proceso de evaluación
Objetivo Final, el trabajo correctamente desempeñado y las competencias correctamente aplicadas por el colaborador		X			X	
Colaboradores que cuentan con competencias esenciales para el éxito de la organización		X			X	
La evaluación de desempeño tiene varias aplicaciones y propósitos relacionados con el desarrollo del personal	X	X			X	Se pueden tomar decisiones objetivas para los colaboradores
La evaluación busca comprobar si se alcanzaron los objetivos y como se podría mejorar desempeño	X	X			X	Todavía falta la cultura en el evaluador y en el evaluado para el seguimiento de los planes de acción

Fuente: Información de varios autores, combinada con la información de la investigación

3.4 Análisis de los procesos de la Gestión de Talento Humano.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente y a los años de vida de la organización, podemos categorizarla dentro de la era de la industrialización neoclásica y la era del conocimiento, en las que la ciencia menciona lo que es la Administración de Recursos Humanos y la Gestión del Talento Humano.

A continuación analizaremos de forma general algunos de los procesos que son parte del departamento de Talento Humano.

Este análisis se lleva a cabo tomando como base la información de autores como Chiavenato en sus publicaciones Gestión del Talento Humano, tercera edición; Administración de Recursos Humanos, segunda edición; Dessler en su publicación Administración de Personal, octava edición; Alles en su publicación Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias, segunda edición y McGraw-Hill en su publicación Administración de Personal y Recursos Humanos, primera edición.

3.5 Conclusiones.

El contexto que presenta la ciencia haciendo referencia a la evolución de la gestión del talento humano a través de la historia está fundamentado en las características que sobresalieron en ese momento, el Banco del Austro evoluciono de acuerdo a sus condiciones y entorno en el que se desarrolla. La realidad de la institución se encasilla en la ciencia de acuerdo a las características, métodos, pero no podría ser exacta en los periodos de tiempo que la ciencia manifiesta que suceden.

La metodología utilizada para poder observar la evolución del área de recursos humanos a resultado exitosa, ya que se pudo observar varios criterios de personas que laboran y laboraron en la institución en diferentes épocas, obteniendo resultados satisfactorios en la historia del área, así consiguiendo visualizar las ventajas y desventajas las cuales se convierten en un soporte para el mejoramiento y reforzamiento del área de recursos humanos en la institución

El crecimiento del Banco del Austro está directamente relacionado con las diferentes metodologías que se han ido aplicando a lo largo de su historia. La institución se apega a las características que la ciencia expone de la era del conocimiento caracterizada por la velocidad con que ocurren los cambios, los cuales se han vuelto impredecibles e imprevisibles, la tecnología de la información tiene mucha responsabilidad sobre estos cambios, en este contexto ha favorecido al Banco del Austro ya que ha generado mayor competencia entre las organizaciones, las cuales disponen de información en tiempo real, y pueden transformarla en oportunidades de crecimiento como la creación de nuevos servicios, además la visión sobre las personas cambia radicalmente pues como poseedoras del conocimiento son las que generan el éxito de las organizaciones y se convierten en un pilar fundamental para las mismas, también beneficia a la institución por la constante evolución en la que vivimos obligando al Banco del Austro a un desarrollo continuo y sostenido de los procesos de la gestión del talento humano, considerando que las personas son generadoras de ventaja competitiva.

3.6 Referencias Bibliográficas.

Alles, M. (2010). *Dirección estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A., Segunda Edición.

Chiavenato, I. (1993). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A. Segunda Edición.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento humano*. México: McGraw-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V., Tercera Edición.

Dessler, G. (2001). *Administración de Personal*. México: Pearson Educación de México S.A. de C.V., Octava Edición.

Ingeniera María del Carmen Beltrán (2014). Evolución de la Gestión del Talento Humano: "Caso Industria de Línea Blanca Induglob"; Universidad del Azuay; Cuenca - Ecuador

CONCLUSIONES FINALES.

La tesis realizada ha instaurado un aporte sumamente valioso para mi crecimiento profesional, ya que me ha permitido adquirir conocimientos y experiencias relacionados a la Gestión del Talento Humano. Los tres capítulos que conforman la presente tesis se encuentran ligados, y cada uno de ellos compone una herramienta clave para el desarrollo del siguiente; y en conjunto todos son de gran importancia ya que han contribuido al perfeccionamiento del estudio.

En el transcurso del levantamiento de la información que expone la ciencia no se presentaron mayores inconvenientes, en la investigación de campo, para la aplicación de las técnicas cualitativas; el principal obstáculo que se encontró, fue la coordinación para la realización de grupos focales y entrevistas profundas, debido a que se encontraba el área en una auditoría interna y en procesos extensos en el área de remuneraciones, lo que generó que el tiempo planificado para su realización se alargara más de lo previsto.

La gestión de talento humano siempre ha existido, según lo que considera la ciencia, desde inicios de la creación del hombre. Desde entonces se ha venido desarrollando progresivamente, generando herramientas cada vez más indispensables. Su evolución ha dado pasos trascendentales dentro de las organizaciones que a la persona como generadora de resultados. En base a esta definición la gestión de talento humano tiene como meta demostrar que mediante sus diferentes procesos y las herramientas que implementan, se convierte en el departamento de mayor importancia dentro de la institución porque de sus decisiones van a depender el buen desempeño de los colaboradores en sus distintas funciones y por ende el bienestar y progreso del Banco en general.

El Banco del Austro, atraviesa tres momentos cruciales en la evolución de su departamento que hoy tiene por nombre Recursos Humanos. El primero momento se apega mucho a las características que la ciencia denomina la etapa de las Relaciones Industriales, el segundo momento de la empresa aún está influenciada por las características del primero, pero este momento constituyó la base para el surgimiento del último momento, pues es una etapa es en donde el departamento se

organiza. Por último el tercer momento se apega bastante a las características de la etapa que la ciencia denomina, la Era del Conocimiento.

Por otra parte El Banco del Austro siempre ha considerado a sus colaboradores como generadores de resultados y su departamento nunca ha reportado a la gerencia administrativa sino siempre a la gerencia general, por lo que según Martha de Alles (2010) esto significa que la organización valora y cuida de su gente.

A pesar de existir similitudes entre la ciencia y la realidad del Banco del Austro en cuanto a conceptos, no significa que todo lo que la ciencia diga puede ser aplicado con exactitud, pues cada empresa vive su propia ciencia en función de su realidad, de sus experiencias y del entorno en el que se encuentra.

BIBLIOGRAFIA:

- Alles, M. A. (2014). *La marca recursos humanos: cómo lograr prestigio dentro de la organización*. - 1 a ed. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Antonio Aragón Sánchez, L. F. (2003). *La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Madrid (España): Pearson Educación S.A.
- Bohlander, S. . (2013). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F: Cengage Learning Editores, S.A.
- Chiavenato. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F: Elsevier Editora Ltda.
- David A. De Cenzo, S. P. (2003). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F: Limusa S.A.
- Dessler, G. (2001). *Administración de Personal - Octava Edición*. México DF: Pearson Educación.
- Amaru M, A. C. (2009). *Fundamentos de la Administración Teoría general y proceso administrativo*. México: PEARSON EDUCACIÓN de México, S.A. de C.V., Primera Edición.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento humano*. Mexico: McGraw-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V., Tercera Edición.
- Pardo, C., & Porras, J. (2011). *La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas*. LaSalle, 167-183.
- Añazco, Licenciada Poleth Victoria Jaramillo (2013). *Investigación y análisis comparativo del proceso de provisión de personal para el departamento de atención y servicio al cliente en sistema bancario de cuenca, y propuesta de mejora*, Cuenca - Ecuador
- Ingeniera María del Carmen Beltrán (2014). *Evolución de la Gestión del Talento Humano: "Caso Industria de Línea Blanca Induglob"*, Universidad del Azuay, Cuenca – Ecuador
- Alles, M. (2010). *Dirección estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A., Segunda Edición.

Chiavenato, I. (1993). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A. Segunda Edición.

http://www.bancodelaustro.com/emp_historia.php

http://www.securities.com/php/companyprofile/EC/Banco_del_Austro_SA_es_1200082.htm
1

http://www.bancodelaustro.com/emp_mision.php

<http://www.bancodelaustro.com/descargas/documentos/OrganigramaEstructural.pdf>

<http://www.bancodelaustro.com/index.php>

ANEXOS

Anexo 1. Formato del Grupo Focal aplicado al Banco del Austro.

FORMATO DE GRUPO FOCAL PARA TEMA DE TESIS "Evolución de la Gestión del Talento Humano Caso "Banco del Austro"

Institución.

El grupo focal se realizará en las instalaciones del Banco del Austro en donde funciona el departamento Recursos Humanos, ubicada en la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay, Ecuador.

Participantes.

El grupo focal está orientado a los colaboradores del Área de Recursos Humanos y ex funcionarios que laboraron en la misma área.

Tiempo Asignado.

Los grupos focales serán aplicados por un lapso de 90 minutos en dos horarios. En la mañana desde las 09h00 am a las 10h00 am y en la noche desde las 19h00 a las 20h30.

Fechas.

Los grupos focales tendrán lugar el día jueves 02 de abril de 2015.

Paso 1. Elección de los Objetivos Generales del Grupo Focal.

Se han planteado los siguientes objetivos que corresponden a lo que se desea aprender de los grupos focales.

1. Comprender los cambios que el área de Recursos Humanos ha experimentado en el Banco del Austro.
2. Identificar resultados positivos o negativos por cada cambio que ha vivido el área de Recursos Humanos en el Banco del Austro.

3. Obtener percepciones de colaboradores del área de Recursos Humanos en el Banco del Austro.
4. Comprender si los cambios del área de Recursos Humanos han sido percibidos por los colaboradores.

Paso 2. Elección del Grupo Objetivo.

En función de los objetivos generales planteados en el primer paso se deberá determinar los participantes del grupo focal. El grupo objetivo está conformado por hombres y mujeres que laboran y laboraron en el Banco del Austro en el área de recursos humanos.

La división que ha sido considerada para armar los grupos focales está en relación a un atributo muy importante como lo es los colaboradores que vienen laborando en el Banco del Austro y de quienes formaron parte de la institución en tiempos pasados.

En función de lo descrito anteriormente los grupos focales quedarían de la siguiente manera:

SUBGRUPOS	
HOMBRES Y MUJERES QUE LABORAN Y LABORARON PARA EL BANCO DEL AUSTRO	
PERSONAL	EX PERSONAL
Colaboradores que laboran en el Banco del Austro.	Colaboradores que laboraron en el Banco del Austro.
SUBGRUPO #1	SUBGRUPO #2

A continuación se detallan las personas que asistirían a los diferentes grupos focales.

Listado de las personas Subgrupo # 1 (jueves 02/04/2015 09:00 - 10:30)

NOMBRE	CARGO	ÁREA	AÑOS DE ANTIGÜEDAD
Jessica Salamea	Jefe de Gestión Humana	Comunicación Interna y Relaciones Humanas	3 años 6 meses
Juan Ávila	Analista de Selección	Selección de Personal	1 año 11 meses
Tania Siavichay	Analista de Evaluación de Desempeño	Desarrollo de Personal	2 años 6 meses
Andrea Verdesoto	Analista de Capacitación	Desarrollo de Personal	6 años
Ana Peralta	Asistencia de beneficios y compensaciones	Nómina	3 años
Rocío Andrade	Analista de Remuneraciones	Nómina	6 años
Nancy Pineda	Analista de Remuneraciones	Nómina	7 años

Listado de las personas Subgrupo # 2 (jueves 02/04/2015 19:00 - 20:30)

NOMBRE	CARGO	ÁREA	AÑOS DE ANTIGÜEDAD
Gabriela Calle	Analista de Evaluación y Desarrollo.	Desarrollo de Personal	2 años
Erika Salamea	Analista Financiera	Nómina	2 años 6 meses
Valeria Sarmiento	Analista de Selección	Selección de Personal	2 años
Bernarda Idrovo	Analista de Selección	Selección de Personal	2 años
Pamela Jerves	Analista de Recursos Humanos	Recursos Humanos	6 años
Marcelo Arce	Analista de Recursos Humanos	Recursos Humanos	2 años
María Martínez	Analista de Selección	Selección de Personal	1 año 6 meses

Paso 3. Guía de Temas para las necesidades de investigación.

En este paso se describe las partes o guías de temas que serán utilizados por el moderador y el observador.

Introducción.

Moderador. Buenos Días permítanme presentar mi nombre es Paúl Toledo, Ingeniero Comercial, actualmente soy egresado de la maestría en Dirección de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional de la segunda versión. Primeramente muy agradecido por aceptarnos la invitación a participar en este grupo focal el mismo que será de vital importancia para obtener importante información para el Banco del Austro y para el desarrollo de mi Tesis, la misma que está denominada como “La Evolución de la Gestión del Talento Humano caso Banco del Austro”. Yo cumpliré el papel de moderador en este grupo.

Observador: Buenos días mi nombre es Daniela Bonilla, Ingeniera Industrial y soy Magister en Dirección de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional. De igual manera les expreso mi agradecimiento sincero por el valioso apoyo que me están otorgando al entregarme parte de su tiempo para el desarrollo de esta investigación, la cual como ya se ha mencionado será de valioso apoyo para el Banco del Austro y me permitirá llevar con éxito el desarrollo de la Tesis de Paúl Toledo, la misma que pretende conocer la Evolución de la Gestión del Talento Humano en el tiempo en el Banco del Austro y compáralo con lo que expone la ciencia. Yo cumpliré el papel de observadora en este grupo focal.

Moderador. Estimados participantes estamos aquí para conversar sobre la evolución de la gestión del talento humano en el Banco del Austro, la conversación se establecerá mediante una serie de preguntas que las iré realizando, a las cuales ustedes como participantes podrán responderlas con total libertad. Cabe recalcar que no existen las respuestas correctas ni las incorrectas, sino diferentes puntos de vista, me gustaría que se sientan cómodos expresando libremente sus opiniones aun cuando estas difieran de sus compañeros.

Deseo que esta sea una conversación grupal por lo que les pido que tengan total libertad de responderme a mí o cualquier participante, lo importante es que seamos ordenados y solamente hable una persona a la vez. Nuestra sesión durará aproximadamente una hora y treinta minutos, hay mucho de lo que deseo escucharles por lo que vamos a empezar.

Hemos colocado tarjetas en la mesa al frente de ustedes, para que nos ayuden a recordar los nombres de cada uno. Para romper el hielo, vamos a averiguar algo sobre ustedes, por favor cada uno va a ir diciendo su nombre, área en la que trabajan y su antigüedad en la empresa.

Paso 4: Preguntas de afinidad.

1. ¿Qué significa para ustedes trabajar en el “Banco del Austro”?

Discusión de Profundización.

2. ¿Cuándo digo Gestión del Talento Humano dígame con una sola palabra una cualidad o atributo que le venga a mente?
3. ¿Qué función cree usted que realiza el área de la Gestión del Talento Humano? / ¿Por qué esa apreciación?
4. ¿El trabajo que realiza el área de la Gestión del Talento Humano en que le beneficia a usted?
5. ¿Desde los inicios de el “Banco del Austro, como cree usted que ha evolucionado el área de Gestión del Talento Humano? ¿Desde los años 70, 80, 90 hasta la actualidad?
6. ¿En los años 80 como era la Navidad que organizaba Recursos Humanos?
7. ¿Sobre Comunicación existen cambios o sigue igual?
8. ¿Cómo perciben los valores en el “Banco del Austro”?
9. ¿Qué consejos le daría a la Gestión del Talento Humano?
10. ¿Qué recomendaciones darían a la gente joven que se integra el “Banco del Austro”?

11. ¿Cómo usted podría explicar a la gente externa lo que significa trabajar en el “Banco del Austro”?

12. ¿Existe algo que no hayamos tratado que les parezca pertinente? ¿Desea alguien añadir o aclarar alguna opinión dicha en esta conversación?

Clausura.

a. ¿Qué recomendaciones darían a la gente joven que se integra a laborar en el Banco del Austro?

b. ¿Cómo usted podría explicar a la gente externa lo que significa trabajar en el Banco del Austro?

c. ¿Existe algo que no hayamos tratado que les parezca pertinente?

d. ¿Desea alguien añadir o aclarar alguna opinión dicha en esta conversación?

Modelador: Realmente ha sido un privilegio haber compartido con ustedes este momento y reitero nuevamente mis agradecimientos por su participación. Aprecio mucho el tiempo que nos han dedicado y debo manifestarles que sus comentarios han sido muy útiles.

Paso 5. Hojas de Trabajo utilizadas por el Moderador y el Observador:

Cada formato de las hojas que se presentan a continuación serán utilizadas por cada grupo focal que se realice.

HOJA RESUMEN DEL MODERADOR
GRUPO FOCAL 1

LUGAR: "Banco del Austro"

MODERADOR:	FECHA:	02 de abril de 2015
OBSERVADOR:	HORA INICIO:	09:00
	HORA FINAL:	10:30

NOMBRE EMPLEADO	ANTIGÜEDAD EMPLEADO (ALTA - MEDIA - BAJA)
Jessica Salamea.	3 años 6 meses (MEDIA)
Juan Ávila.	1 año 11 meses (BAJA)
Tania Siavichay.	2 años 6 meses (MEDIA)
Andrea Verdesoto.	6 años (ALTA)
Ana Peralta.	3 años (MEDIA)
Rocío Andrade.	6 años (ALTA)
Nancy Pineda.	7 años 8 (ALTA)



FIRMA MODERADOR

HOJA RESUMEN DEL MODERADOR
GRUPO FOCAL 2

LUGAR: "Banco del Austro"

MODERADOR:	FECHA:	02 de abril de 2015
OBSERVADOR:	HORA INICIO:	19:00
	HORA FINAL:	20:30
NOMBRE DE L'X EMPLEADO	ANTIGÜEDAD DEL L'X EMPLEADO EN EL BANCO DEL AUSTRO (ALTA - MEDIA - BAJA)	INSTITUCION EN LA QUE LABORA ACTUALMENTE
Gabriela Calle.	2 años (MEDIA)	Indurama
Erika Salamea.	2 años 6 meses (MEDIA)	INEC
Valeria Sarmiento.	2 años (MEDIA)	Graiman
Bernarda Idrovo.	2 años (MEDIA)	Cooperativa JEP
Pamela Jerves.	6 años (ALTA)	Camposanto Santa Ana
Marcelo Arce.	2 años (MEDIA)	Embotelladora del Azuay
María Martínez.	1 año 6 meses (BAJA)	Indurama

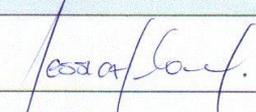
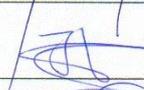
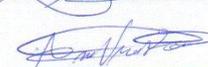
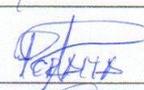
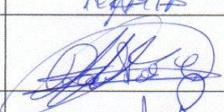
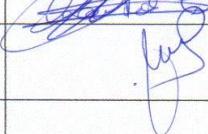
FIRMA MODERADOR

REGISTRO DE ASISTENCIA DE PARTICIPANTES

GRUPO FOCAL 1

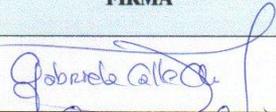
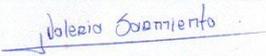
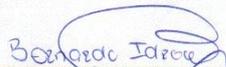
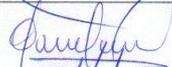
FECHA: 02 DE ABRIL DE 2015

HORARIO: 09:00 - 10:30

NOMBRE DEL EMPLEADO	FIRMA
JESSICA SALAMEA	
JUAN ANTA	
TANIA GRANIDAY	
ANDREA VERDESETO	
ANA PERALTA	
Paco Adroce C.	
Nury Pineda	

REGISTRO DE ASISTENCIA DE PARTICIPANTES

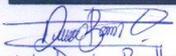
GRUPO FOCAL 2

FECHA: 02 DE ABRIL DE 2015	HORARIO: 19:00 - 20:30
NOMBRE DEL EMPLEADO	FIRMA
Gabriela Calle	
Belen Hoefner	
Erika Salamea G.	Erika Salamea G.
Valeria Sarmiento	
Bernarda Idrovo	
Pamela Jara	
MARCELO ARCE TORRES	

Paso 6. Hojas de Trabajo utilizadas por el Observador:

FORMATO DE APUNTES PARA EL OBSERVADOR GRUPO FOCAL 1

Cualidad / Atributo al mencionar GTH	JESSICA ZALAMEA: Calidad Humana, atención y desarrollo de las personas
	JUAN ÁVILA: Capacitación al personal para su mejor desempeño en la institución.
	TANIA SIAVICHAY: Crecimiento, desarrollo integral de las personas
	ANDREA VERDESOTO: Administrar Personal para su mejor desempeño en su área de trabajo
	ANA PERALTA: Experiencia que proporciona el hecho de laborar en una institución privada
	ROCÍO ANDRADE: Organización del personal en cada área para el crecimiento de la institución
	NANCY PINEDA: Crecimiento, desarrollo integral de las personas.
	CONCLUSIONES OBSERVADOR: Luego de escuchar a los participantes del grupo focal número uno podemos mencionar que la variable más relevante es la del crecimiento, desarrollo integral de las personas.


Hst. Daniel Bonilla
OBSERVADOR

Función Principal del
Departamento de la
Gestión Talento

JESSICA ZALAMEA:

Busca el desarrollo del personal- Las actividades que se realizan en el departamento están orientadas a eso.

JUAN ÁVILA:

Se considera que el área de GTH debe sobre todo centrarse en el correcto y positivo desarrollo tanto personal como profesional de los trabajadores.

TANIA SIUVICHAY:

Estar pendiente del desarrollo y crecimiento del personal. Siempre está buscando el mejorar el ambiente laboral.

ANDREA VERDESOTO:

Reclutar, contratar, capacitar al personal.

ANA PERALTA:

Colaborar en la entrega de uniformes, brindándoles la atención adecuada que se merecen.

ROCÍO ANDRADE:

Contratar personal idóneo para cada puesto de trabajo, ofrecer constante capacitación y mejora en las relaciones interpersonales.

NANCY PINEDA:

Administración del personal, ya que manejan subsistemas como: reclutamiento, selección, capacitación, remuneración.

CONCLUSIONES OBSERVADOR:

La conclusión que se obtuvo por lo que encontraron en la función principal del departamento de la Gestión de talento humano es el desarrollo del personal.


Hst. Daniel Banillo
OBSERVADOR

Evolución Área de Gestión del Talento Humano	<p>JESSICA ZALAMEA: Procesos empíricos - Subsistemas no definidos No existe reclutamiento interno.</p>
	<p>JUAN ÁVILA: Contacto directo con el personal - El personal de la organización acude muy poco al departamento No existe reclutamiento interno</p>
	<p>TANIA SIVICHAY: Contacto directo con el personal - Nombre del departamento Relaciones Humanas - No existe reclutamiento interno.</p>
	<p>ANDREA VERDESOTO: Procesos empíricos - Información no disponible para toma de decisiones - No existe reclutamiento interno.</p>
	<p>ANA PERALTA: Cultura poco humanista - Decisiones intrínsecas sobre el personal - No existe reclutamiento interno.</p>
	<p>ROCÍO ANDRADE: Procesos empíricos - Información no disponible para toma de decisiones - No existe reclutamiento interno.</p>
	<p>NANCY PINEDA: Cultura poco humanista - No existe estructura organizacional - No existe reclutamiento interno.</p>
	<p>CONCLUSIONES OBSERVADOR: En el grupo focal número 2 se concluye que existen 7 variables, que son las siguientes: Procesos empíricos, Subsistemas no definidos, Nombre del departamento Relaciones Humanas, falta de estructura organizacional, Inexistencia de información para toma de decisiones, No acude el personal al departamento con frecuencia, Decisiones intrínsecas, No reclutamiento interno.</p>


 Mst. Daniela Bonillo
 OBSERVADOR

Evolución Área de
Gestión del Talento
Humano
(DESPUES)

JESSICA ZALAMEA:

Procesos tecnificados y estratégicos - Subsistemas claramente definidos - Reclutamiento interno permanente

JUAN ÁVILA:

Cultura humanista - El personal de la organización acude en gran demanda al departamento - Reclutamiento interno permanente

TANIA SIAVICHAY:

Procesos tecnificados y estratégicos - Nombre del Departamento Recursos Humanos - Reclutamiento interno permanente

ANDREA VERDESOTO:

Contacto indirecto con el personal - Información abierta para la toma de decisiones - Reclutamiento interno permanente

ANA PERALTA:

Cultura humanista - Decisiones objetivas sobre el personal - Reclutamiento interno permanente

ROCÍO ANDRADE:

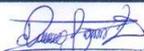
Procesos tecnificados y estratégicos - Información abierta para la toma de decisiones - Reclutamiento interno permanente

NANCY PINEDA:

Procesos Tecnificados y estratégicos - Estructura Organizacional claramente definida - Reclutamiento interno permanente

CONCLUSIONES OBSERVADOR:

En este grupo se condice con las siguientes variables: Procesos Tecnificados y estratégicos, Subsistemas claramente definidos, Nombre del departamento Recursos Humanos, Estructura organizacional claramente definida, Información abierta al tomar decisiones, Personal acude con frecuencia al departamento, Decisiones objetivas sobre el personal, Reclutamiento interno permanente.


Hst. Daniel Bonillo.
OBSERVADOR

Celebración de la
Navidad

JESSICA ZALAMEA:

Programas que permiten compartir momentos entre la organización y los colaboradores con sus familias. Empresa pequeña. Programas que incorporan más al personal administrativo. Empresa Grande. Para el 2015 se procura celebrar la Navidad con todos.

JUAN ÁVILA:

Programas que permiten compartir momentos entre la organización y los colaboradores con sus familias. Empresa pequeña. Programas que incorporan más al personal administrativo. Empresa Grande. Para el 2015 se procura celebrar la Navidad con todos.

TANIA SIAVICHAY:

Programas que permiten compartir momentos entre la organización y los colaboradores con sus familias. Empresa pequeña. Programas que incorporan más al personal administrativo. Empresa Grande. Para el 2015 se procura celebrar la Navidad con todos.

ANDREA VERDESOTO:

Programas que permiten compartir momentos entre la organización y los colaboradores con sus familias. Empresa pequeña. Programas que incorporan más al personal administrativo. Empresa Grande. Para el 2015 se procura celebrar la Navidad con todos.

ANA PERALTA:

Programas que permiten compartir momentos entre la organización y los colaboradores con sus familias. Empresa pequeña. Programa que incorporan más al personal administrativo. Empresa Grande. Para el 2015 se procura celebrar la Navidad con todos.

ROCÍO ANDRADE:

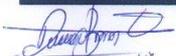
Programas que permiten compartir momentos entre la organización y los colaboradores con sus familias. Empresa pequeña. Programa que incorporan más al personal administrativo. Empresa Grande. Para el 2015 se procura celebrar la Navidad con todos.

NANCY PINEDA:

Programas que permiten compartir momentos entre la organización y los colaboradores con sus familias. Empresa pequeña. Programa que incorporan más al personal administrativo. Empresa Grande. Para el 2015 se procura celebrar la Navidad con todos.

CONCLUSIONES OBSERVADOR:

Este enfoque se resume en las siguientes variables:
Programas que permiten compartir momentos entre la organización y los colaboradores con sus familias. Empresa pequeña.
Eventos que incorporan más al personal administrativo. Empresa Grande. Para el 2015 se procura celebrar la Navidad con todos los colaboradores.


Mst. Daniela Benito.
OBSERVADOR

Percepción de los
Valores
Organizacionales

JESSICA ZALAMEA:

Los valores nacen con la organización - Presencia de valores comenzando por los dueños - Planes de experiencias de valores en donde incluyan los círculos de calidad - Actitud positiva genera más productividad.

JUAN ÁVILA:

Los valores nacen con la organización - Presencia de valores comenzando por los dueños - Planes de experiencias de valores en donde incluyan los círculos de calidad - Programas de la organización que incluyen los valores.

TANIA SIAVICHAY:

Los valores nacen con la organización - Presencia de valores comenzando por los dueños - Planes de valores en donde incluyan círculos de calidad - Informar internamente sobre los valores institucionales.

ANDREA VERDESOTO:

Los valores nacen con la organización - Presencia de valores comenzando por los dueños - Planes de experiencias de valores en donde incluyan los círculos de calidad - Informar internamente sobre los valores institucionales.

ANA PERALTA:

Los valores nacen con la organización - Presencia de valores comenzando por los dueños - Planes de experiencias de valores en donde incluyan los círculos de calidad - Informar internamente sobre los valores institucionales -

ROCÍO ANDRADE:

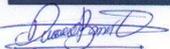
Los valores nacen con la organización - Presencia de valores comenzando por los dueños - Planes de experiencias de valores en donde incluyan los círculos de calidad - Actitud positiva genera más productividad.

NANCY PINEDA:

Los valores nacen con la organización - Presencia de valores comenzando por los dueños - Planes de experiencias de valores en donde incluyan los círculos de calidad - Programas de la organización que incluyen los valores.

CONCLUSIONES OBSERVADOR:

Se concluye como percepción de los valores que: Nacen con la organización, Comienzan por los dueños, Se requieren Planes de experiencias de valores que incluyan los círculos de calidad, Comunicación interna de valores institucionales, Programas que incluyen los valores, Actitud positiva genera más productividad.


Hst. Daniela Bonilla.
OBSERVADOR.

Consejos para su departamento

JESSICA ZALAMEA:

Preocuparnos más por los valores de la organización
Mejorar el servicio que brinda la institución

JUAN ÁVILA:

Preocuparnos más por los valores de la organización
No preocuparnos únicamente por los subsistemas del departamento

TANIA SIAVICHAY:

Trabajo en Equipo - No preocuparnos únicamente por los subsistemas del departamento

ANDREA VERDESOTO:

Trabajo en equipo - Mejorar el servicio que brinda la institución

ANA PERALTA:

Preocuparnos más por los valores de la organización
Escases de comunicación

ROCÍO ANDRADE:

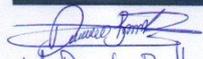
Trabajo en equipo - Cerrar brechas de comportamientos

NANCY PINEDA:

Trabajo en equipo - Mejorar el servicio que brinda la institución

CONCLUSIONES OBSERVADOR:

Como consejos para el departamento se concluye que:
El trabajo debe ser en equipo, No preocuparnos únicamente por los óptimos locales de cada subsistema del departamento, Escases de comunicación, Cerrar brechas de comportamientos, Mejorar el servicio que brinda la institución.


Mst. Daniela Benillo
OBSERVADOR.

FORMATO DE APUNTES PARA EL OBSERVADOR GRUPO FOCAL 2

Cualidad / Atributo al mencionar GTII	GABRIELA CALLE (INDURAMA): Mejorar la contribución de las personas
	ERIKA SALAMAEA (INEC): Bienestar de las personas
	VALERIA SARMIENTO (GRAIMAN): Desarrollo de personal
	BERNARDA IDROVO (COOPERATIVA JEP): Desarrollo de personal
	PAMELA JERVES (FUNERARIA Y CAMPOSANTO SANTA ANA): Desarrollo de personal
	MARCELO ARCE (EMBOTELLADORA DEL AZUAY): Gestión del Personal
	BELEN MARTINEZ (INDURAMA): Mejorar la contribución de las personas
	CONCLUSIONES OBSERVADOR: Concluimos que la cualidad / Atributo al mencionar GTII es considerada como el Desarrollo del personal


#st Daniel Bonilla
OBSERVADOR

Función Principal del
Departamento de la
Gestión Talento

GABRIELA CALLE (INDURAMA):

Desarrollo integral de las personas

ERIKA SALAMAEA (INEC):

Fomentar los valores de la empresa mediante una
correcta comunicación

VALERIA SARMIENTO (GRAIMAN):

Desarrollo integral de las personas

BERNARDA IDROVO (COOPERATIVA JEP):

Fomentar los valores de la empresa mediante una
correcta comunicación

PAMELA JERVES (FUNERARIA Y CAMPOSANTO SANTA ANA):

Desarrollo integral de las personas

MARCELO ARCE (EMBOTELLADORA DEL AZUAY):

Desarrollo integral de las personas

BELEN MARTINEZ (INDURAMA):

Fomentar los valores de la empresa mediante una
correcta comunicación

CONCLUSIONES OBSERVADOR:

Como Función Principal del Departamento de Talento
Humano se toma el Desarrollo integral de las
personas


Mst. Daniela Bonillo.
OBSERVADOR

Evolución Área de
Gestión del Talento
Humano

GABRIELA CALLE (INDURAMA):

Procesos empíricos - Reclutamiento interno muy escaso.
Poco apoyo psicológico a personas con adicciones.

ERIKA SALAMAEA (INEC):

Procesos empíricos - Cultura poco humanista - Poco
percepción organizacional del trabajo del departamento.

VALERIA SARMIENTO (GRAIMAN):

Procesos tales como la comunicación en crecimiento.
Cultura poco humanista - Reclutamiento interno muy
escaso.

BERNARDA IDROVO (COOPERATIVA JEP):

Ausencia de Subsistemas - Reclutamiento interno muy
escaso - Información censura y poco accesible a todos.

PAMELA JERVES (FUNERARIA Y CAMPOSANTO SANTA ANA):

Procesos empíricos - Cultura poco humanista - Decisiones
basadas en la subjetividad.

MARCELO ARCE (EMBOTELLADORA DEL AZUAY):

Procesos empíricos - Poca percepción organizacional
del trabajo del departamento.

BELEN MARTINEZ (INDURAMA):

Ausencia de Subsistemas - Decisiones basadas en la
subjetividad.

CONCLUSIONES OBSERVADOR:

Mediante este enfoque se puede concluir lo siguiente: Proce-
sos empíricos - Cultura poco humanista - Decisiones basadas
en la subjetividad - Reclutamiento interno escaso o nulo - Poco
percepción del trabajo del departamento - Información censura
y poco accesible a todos - Poco apoyo psicológico a personas con
adicciones.


Hst. Daniela Bonilla
OBSERVADOR

Evolución Área de
Gestión del Talento
Humano
(DESPUES)

GABRIELA CALLE (INDURAMA):

Procesos estructurados y tecnificados - Reclutamiento interno - Apoyo psicológico a personas con adicciones.

ERIKA SALAMAEA (INEC):

Procesos estructurados y tecnificados - Cultura humanista
Crecimiento de la percepción organizacional del trabajo del departamento.

VALERIA SARMIENTO (GRAIMAN):

Procesos de comunicación establecidos - Cultura Humanista
Reclutamiento interno.

BERNARDA IDROVO (COOPERATIVA JEP):

Subsistemas definidos - Reclutamiento interno - Información transparente y accesible a todos -

PAMELA JERVES (FUNERARIA Y CAMPOSANTO SANTA ANA):

Procesos estructurados y tecnificados - Cultura humanista
Decisiones basadas en la información.

MARCELO ARCE (EMBOTELLADORA DEL AZUAY):

Procesos estructurados y tecnificados - Crecimiento de la percepción organizacional del trabajo del departamento.

BELEN MARTINEZ (INDURAMA):

Subsistemas definidos - Decisiones basadas en la información.

CONCLUSIONES OBSERVADOR:

Como conclusión tenemos que: Los Procesos son estructurados y tecnificados - Cultura Humanista - Decisiones basadas en la información - Reclutamiento interno - Crecimiento de la percepción organizacional del trabajo del departamento - Información transparente y accesible a todos - Apoyo psicológico a personas con adicciones.


Mst. Danilo Bonilla.
OBSERVADOR

Celebración de la
Navidad

GABRIELA CALLE (INDURAMA):

Colocar el corazón y el afecto en todos los programas navideños que se realiza en la organización. El departamento toma un rol protagónico en todos los eventos. Inspiración de todos los colaboradores para participar en todos los eventos navideños.

ERIKA SALAMAEA (INEC):

Colocar el corazón y el afecto en todos los programas navideños que se realiza en la organización. El departamento toma un rol protagónico en todos los eventos. Inspiración de todos los colaboradores para participar en todos los eventos navideños.

VALERIA SARMIENTO (GRAIMAN):

Colocar el corazón y el afecto en todos los programas navideños que se realiza en la organización. El departamento toma un rol protagónico en todos los eventos. Inspiración de todos los colaboradores para participar en todos los eventos navideños.

BERNARDA IDROVO (COOPERATIVA JEP):

Colocar el corazón y el afecto en todos los programas navideños que se realiza en la organización. El departamento toma un rol protagónico en todos los eventos. Inspiración de todos los colaboradores para participar en todos los eventos navideños.

PAMELA JERVES (FUNERARIA Y CAMPOSANTO SANTA ANA):

Colocar el corazón y el afecto en todos los programas navideños que se realiza en la organización. El departamento toma un rol protagónico en todos los eventos. Inspiración de todos los colaboradores para participar en todos los eventos navideños.

MARCELO ARCE (EMBOTELLADORA DEL AZUAY):

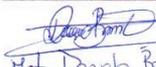
Colocar el corazón y el afecto en todos los programas navideños que se realiza en la organización. El departamento toma un rol protagónico en todos los eventos. Inspiración de todos los colaboradores para participar en todos los eventos navideños.

BELEN MARTINEZ (INDURAMA):

Colocar el corazón y el afecto en todos los programas navideños que se realiza en la organización. El departamento toma un rol protagónico en todos los eventos. Inspiración de todos los colaboradores para participar en todos los eventos navideños.

CONCLUSIONES OBSERVADOR:

Colocar el corazón y el afecto en todos los programas navideños que se realiza en la organización. El departamento toma un rol protagónico en todos los eventos. Inspiración de todos los colaboradores para participar en todos los eventos navideños.


Mst. Dora Balle.
OBSERVADOR

Percepcion de los Valores Organizacionales	<p>GABRIELA CALLE (INDURAMA): Todas las personas que ingresan a trabajar a la empresa ingresan a una familia. Vivencia de los valores en la actividad diaria. Todos los eventos de la organización se realizan en función de los valores.</p>
	<p>ERIKA SALAMAEA (INEC): Todas las personas que ingresan a trabajar a la empresa, ingresan a una familia. Vivencia de los valores en la actividad diaria. Todos los eventos de la organización se realizan en función de los valores.</p>
	<p>VALERIA SARMIENTO (GRAIMAN): Todas las personas que ingresan a trabajar a la empresa, ingresan a una familia. Vivencia de los valores en la actividad diaria. Todos los eventos de la organización se realizan en función de los valores.</p>
	<p>BERNARDA IDROVO (COOPERATIVA JEP): Todas las personas que ingresan a trabajar a la empresa, ingresan a una familia. Vivencia de los valores en la actividad diaria. Todos los eventos de la organización se realizan en función de los valores.</p>
	<p>PAMELA JERVES (FUNERARIA Y CAMPOSANTO SANTA ANA): Todas las personas que ingresan a trabajar a la empresa, ingresan a una familia. Vivencia de los valores en la actividad diaria. Todos los eventos de la organización se realizan en función de los valores.</p>
	<p>MARCELO ARCE (EMBOTELLADORA DEL AZUAY): Todas las personas que ingresan a trabajar a la empresa, ingresan a una familia. Vivencia de los valores en la actividad diaria. Todos los eventos de la organización se realizan en función de los valores.</p>
	<p>BELEN MARTINEZ (INDURAMA): Todas las personas que ingresan a trabajar a la empresa, ingresan a una familia. Vivencia de los valores en la actividad diaria. Todos los eventos de la organización se realizan en función de los valores.</p>
	<p>CONCLUSIONES OBSERVADOR: Como conclusión observamos que: Todas las personas que ingresan a trabajar a la empresa, ingresan a una familia. Vivencia de los valores en la actividad diaria. Todos los eventos de la organización se realizan en función de los valores.</p>


 Hst. Daniela Bantle.
 OBSERVADOR

Consejos para su
departamento

GABRIELA CALLE (INDURAMA):

Proyectar y vivir de manera de mejor manera los valores organizacionales. Trabajo en equipo.

ERIKA SALAMAEA (INEC):

Proyectar, vivir y manejar de mejor manera los valores organizacionales. Trabajo en equipo.

VALERIA SARMIENTO (GRAIMAN):

Trabajo en equipo.

BERNARDA IDROVO (COOPERATIVA JEP):

Trabajo en equipo - No descuidar las necesidades del cliente interno y externo.

PAMELA JERVES (FUNERARIA Y CAMPOSANTO SANTA ANA):

Proyectar, vivir y manejar de mejor manera los valores organizacionales. Trabajo en equipo.

MARCELO ARCE (EMBOTELLADORA DEL AZUAY):

Trabajo en equipo.

BELEN MARTINEZ (INDURAMA):

Trabajo en equipo - No descuidar las necesidades del cliente interno y externo.

CONCLUSIONES OBSERVADOR:

Concluimos como consejos para su departamento con lo siguiente: Proyectar, vivir y manejar de la mejor manera los valores organizacionales. Trabajo en equipo. No descuidar las necesidades del cliente interno y externo.


Ms. Daniela Bonilla
OBSERVADOR

Anexo 2: Modelo de la Entrevista

ENTREVISTA: LA EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	
Nombre del Proyecto:	Evolución de la Gestión Talento Humano caso “Banco del Austro”
Director:	Mgs. Mónica Rodas.
Entrevistador:	Ing. Paúl Toledo.
Fecha de elaboración: 01 de abril de 2015.	Fecha de aplicación: 02 de abril de 2015.

Presentación:

El Banco del Austro a través de la Jefatura del Departamento de Talento Humano, ha permitido aplicar el tema de Tesis de Maestría de Administración de Empresas denominado "Evolución de la Gestión del Talento Humano: Caso Banco del Austro".

La entrevista permitirá recopilar la información necesaria para conocer cómo el departamento de Talento Humano y Valores ha evolucionado en el tiempo, la información obtenida será utilizada únicamente para propósitos académicos.

Objetivo Principal:

El objetivo principal de esta entrevista es obtener información necesaria que permite conocer la evolución que ha experimentado la institución en el departamento de Talento Humano. Concluida la Tesis se presentará un informe de los resultados obtenidos.

Cuerpo de la Entrevista

Considerando la antigüedad de la empresa, para las preguntas de la entrevista se ha dividido en tres etapas con la finalidad de poder agrupar los eventos o cambios sucedidos bajo estos periodos de tiempo.

- Una primera etapa, pensando en esta etapa como Industrial marcada por las teorías clásicas en donde el trabajo de la gestión del talento humano se enfocaba en mantener una buena relación laboral.
- Una segunda etapa, en donde existe una evolución del departamento y se

suman aspectos de más humanismo, pensemos en una etapa en donde se organiza la casa, se levantan procesos para cada subsistema.

- Y una tercera etapa, que enmarca la realidad que vive este momento el departamento, en donde existe una visión del talento humano mucho más sensible, trabajo dedicado al desarrollo de talentos y potenciales.

Todas las preguntas están relacionadas a lo que usted ha vivido en la empresa.

Preguntas Generales.

1. ¿Desde que usted pertenece a la organización, y de acuerdo a las áreas que se mencionan a continuación por favor indique en qué etapa o etapas forman parte del Área de Gestión del Talento Humanos?

ÁREA	ETAPA #1	ETAPA #2	ETAPA #3
Reclutamiento			
Selección			
Contratación			
Inducción			
Nómina			
Trabajo Social			
Servicios (comedor, transporte, etc.)			
Administración Salarial			
Gestión de Desempeño (Evaluaciones)			
Capacitación			
Comunicación			
Clima Laboral			
Departamento Médico			
Desvinculación de Personal			
Desvinculación de Personal (Planes de Retiro)			

2. ¿Desde qué usted pertenece a la organización qué beneficios y en qué etapa o etapas cree usted que se integraron a la misma? Sencillez

BENEFICIOS	ETAPA #1	ETAPA #2	ETAPA #3

3. ¿Desde el momento que usted se vinculó con la empresa, los objetivos de recursos humanos eran?:

BENEFICIOS	ETAPA #1	ETAPA #2	ETAPA #3
¿Únicamente departamentales? ¿Por qué?			
¿Estaban involucrados con la Gerencia General?			
¿Estaban involucrados con la planificación estratégica de la organización?			

4. ¿Usted cree que área de la gestión del talento humano constituye un área estratégica de la organización? ¿Por qué esta apreciación? ¿Cuándo cree que sucedió este cambio?

5. ¿Cómo considera usted que ha sido y es la estructura organizacional de la empresa? ¿Rígida e inmutable o flexible y adaptable?

SUBSISTEMAS DE LA GESTIÓN TALENTO HUMANO.

En esta parte de la entrevista vamos a conversar sobre los diferentes procesos que forman parte del departamento del Talento Humano y Valores, pero vamos a enfocarnos en los cambios que han tenido a lo largo de la historia desde que usted forma parte de la empresa.

INCORPORAR PERSONAS

6. ¿Desde que usted forma parte de la organización, cómo podría describir el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción?

Reclutamiento

- a. ¿Cuándo usted ingresó a laboral en la empresa, cómo podría describir el proceso de selección e inducción que fue aplicado para usted? ¿Cómo ha cambiado este proceso? La decisión final de aceptar o rechazar un candidato es responsabilidad de:

- La Gestión del Talento Humano
- Del departamento solicitante
- Trabajo conjunto entre el departamento solicitante y Gestión del Talento Humano
- De otro departamento de la organización.

- b. A continuación se mencionará diferentes métodos de reclutamiento de personal, en los cuales me gustaría que me indique en que etapas cree que se aplicaban o se aplican en la empresa.

MÉTODOS DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	ETAPA #1	ETAPA #2	ETAPA #3
Reclutamiento Interno por medio de ofertas de promociones (movimiento)			
Reclutamiento Interno por medio de transferencias (movimiento horizontal)			
Concurso Interno			
Anuncios en los principales diarios			
Contacto con Universidades			
Carteles o Anuncios Internos			
Presentación de candidatos por indicación de trabajadores			
Reclutamiento virtual			
Banco de datos de candidatos o banco de talentos			

Métodos de Reclutamiento de Personal #2 E7.1

c. A continuación se mencionará diferentes métodos de selección de personal, en los cuales me gustaría que me indique en que etapas cree que se aplicaban o se aplican.

TÉCNICAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL	ETAPA #1	ETAPA #2	ETAPA #3
Únicamente referencias o recomendaciones personales			
Entrevistas			
Pruebas de conocimiento o de capacidad			
Pruebas psicológicas			
Pruebas de personalidad			
Exámenes Médicos			
Concursos Internos			
Movilidad de la Persona por sus competencias			

d. A continuación se mencionará diferentes métodos de contratación de personal, en los cuales me gustaría que me indique en que etapas cree que se aplicaban o se aplican.

TIPO DE CONTRATACIÓN DE	ETAPA #1	ETAPA #2	ETAPA #3
Contratación por horas			
Contratación por			
Contratos a Tiempo			
Contratos a Medio Tiempo			
Contratos Verbales			

Inducción

Conseguir que el nuevo colaborador aprenda y absorba los valores, normas y pautas de comportamiento que la organización considera imprescindibles y relevantes para el buen desempeño. Lograr que el colaborador asimile la cultura organizacional y que se comporte como un miembro que porta la camiseta de la organización, información del cargo y las expectativas sobre el trabajo.

- a.** A continuación se mencionará algunas herramientas de inducción de personal, en los cuales me gustaría que me indique en que etapas cree que se aplicaban o se aplican.

HERRAMIENTAS DE INDUCCIÓN	ETAPA #1	ETAPA #2	ETAPA #3
Capacitación Interna por cada jefe			
Manuales de Inducción			
Videos Organizacionales			
Recorrido por las oficinas			
Historia de la Empresa			
Modelo de Negocio de la Empresa			
Cultura Organizacional de la Empresa			
Estructura Organizacional de la Empresa			
La misión, visión y objetivos de la organización			
Valores de la Empresa			
Normas de la Empresa			
Beneficios que proporciona la Empresa			
Prestaciones del Empleado			
Presentación del Empleado con sus compañeros			

b. ¿Qué importancia le ha otorgado la organización al proceso de inducción en las diferentes etapas? ¿Por qué esta apreciación?

IMPORTANCIA	ETAPA #1	ETAPA #2	ETAPA #3
Baja			
Media			
Alta			

Importancia

Etapas # 1

Etapas # 2

7. ¿Qué beneficios cree usted que estos procesos (reclutamiento, selección, contratación e inducción) han aportado a la organización?

8. ¿Qué desventajas cree usted que estos procesos (reclutamiento, selección, contratación e inducción) han generado en la organización?

9. ¿Desde que usted forma parte de la organización, cómo cree que se maneja la información de estos procesos?

a. ¿Manual?

b. ¿Automática?

c. ¿Qué sistema utilizan actualmente?

EVALUACION DE LAS PERSONAS.

10. ¿Desde que usted forma parte de la organización, como cree usted que se han realizado las evaluaciones de desempeño?

a. ¿Cómo podría describir que han sido sus evaluaciones de desempeño? ¿Usted ha sido evaluada por su puesto de trabajo o por las competencias con las que aporta a la organización? ¿Han existido cambios? ¿Ha sido usted retroalimentado? ¿Se ha desarrollado algún plan de acción para que usted mejore?

- b. ¿Cómo podría describir las evaluaciones que usted ha realizado a sus subordinados? ¿Están basadas en el puesto que ocupa la persona o en sus competencias? ¿Ha propuesto planes de acción, se han cumplido? ¿Usted ha retroalimentado la información?
- c. A continuación se mencionará diferentes técnicas de evaluación de personal, en los cuales me gustaría que me indicará en que etapas cree que se aplicaban o se aplican.

TÉCNICAS DE EVALUACIÓN DE	ETAPA #1	ETAPA #2	ETAPA #3
Simplemente criterio del jefe inmediato o supervisor			
Evaluación participativa por objetivos			
Evaluación 360 °			

- 11.** ¿Qué beneficios cree usted que este proceso ha aportado a la organización?
- a. ¿Ha permitido detectar problemas de supervisión, de integración de la persona a la organización, de carencia de conocimientos?
- 12.** ¿Qué desventajas cree usted que ha ocasionado este proceso en la organización?
- a. ¿Ha existido malestar del personal por las calificaciones recibidas en una evaluación de desempeño?
 - b. ¿Los planes de capacitación no han funcionado como se esperaban?
 - c. ¿Los empleados han tomado actitudes negativas posteriores a la retroalimentación de la evaluación?

RECOMPENSAS A LAS PERSONAS.

13. ¿Desde que usted forma parte de la organización, como cree usted que se era el proceso de remuneración?

REMUNERACIÓN	ETAPA #1	ETAPA #2	ETAPA #3
¿Está basado en las especificaciones del puesto de trabajo?			
¿Está en función de las competencias?			
¿Se basan en estudios del mercado?			
¿Existen planes de remuneración?			
¿Existen políticas salariales?			

14. A continuación se detallan diferentes recompensas organizacionales, por favor indicar cuales y en que etapas forman parte de la organización:

RECOMPENSAS ORGANIZACIONALES	ETAPA #1	ETAPA #2	ETAPA #3
FINANCIERAS			
Salario Directo			
Horas Extras			
Bonificaciones			
NO FINANCIERAS			
Oportunidades de Desarrollo			
Reconocimientos			
Seguridad de empleo			
Calidad de vida en el trabajo			
Orgullo por la empresa y el trabajo			
Promociones			
Libertad y autonomía en el trabajo			

15. ¿Qué ventajas o beneficios ha aportado este proceso a la organización?

a. ¿Percepción de los empleados de percibir un salario justo?

16. ¿Qué desventajas ha generado este proceso para la organización?

a. ¿Han existido reclamos por parte de los empleados por sentirse perjudicados en su remuneración?

CAPACITACION

17. ¿Desde que usted ingresó a la organización cómo ha sido el proceso de capacitación?

CAPACITACIÓN	ETAPA #1	ETAPA #2	ETAPA #3
¿En función de qué se diseñan los planes de capacitación?			
¿Qué tipos de capacitación tienen?			
¿Están orientadas únicamente al puesto de trabajo o a desarrollar otras competencias del personal?			
¿Qué tan importante ha sido para el banco del austro la inversión en capacitación?			
¿Todos los empleados tienen acceso a la capacitación tanto interna como externa?			

18. ¿Qué beneficios cree usted que este proceso ha aportado a la organización?

a. ¿Se ha logrado mejorar las competencias de los empleados?

b. ¿Se ha logrado mejorar la productividad - o la eficacia de la empresa?

c. ¿Qué los empleados tengan acceso a la capacitación ha mejorado la relación entre empresa - trabajador?

19. ¿Qué desventajas considera que ha tenido este proceso para la organización?

- a. ¿Los empleados que han recibido capacitaciones costosas han abandonado la empresa?
- b. ¿Malestar de los empleados, por no poder acceder a ciertas capacitaciones que son exclusivas por ejemplo de jefaturas?

PROCESO DE SALIDA.

20. ¿Qué proceso se realiza cuando una personal deja de trabajar para la empresa?
¿Existe alguna entrevista para conocer las razones de su salida? ¿Cómo cree que ha cambiado este proceso?

LEYES GUBERNAMENTALES.

Las leyes gubernamentales constituyen un factor externo para la organización, dentro de las mismas podemos mencionar el código del trabajo, IESS, Ministerio de Relaciones Laborales.

21. ¿Cómo cree usted que han impactado a la Empresa la nueva legislación laboral y por qué? / ¿Qué cambios han tenido?

22. ¿Qué beneficios ha ocasionado a la empresa la nueva legislación laboral?

23. ¿Qué desventajas ha traído a la empresa la nueva legislación laboral?

TALENTO HUMANO.

24. ¿Qué es talento humano para la organización?

25. ¿Qué talentos está buscando la organización?

26. ¿Cuáles son los valores de la empresa y cómo los practica?
27. ¿Todas las áreas que forman parte de la Empresa pueden involucrarse en las decisiones de desarrollo de su personal o es una tarea exclusiva de la Gestión del Talento Humano?
28. ¿Existen penalidades cuando se presentan conductas inapropiadas dentro de la empresa?

DEFINICION DE PUESTOS

29. ¿Quién es la entidad encargada de la definición de puestos? ¿Cómo se realiza este proceso?

ENTREVISTADOR

Ing. Paúl Toledo M.

Anexo 3. Informe Cualitativo de la Entrevista a la Jefatura del área de Recursos Humanos.

Informe Cualitativo de la Entrevista

Codificación de la Pregunta 1.

- p) Desde la creación del Banco del Austro se ha contado con el proceso de reclutamiento, el cual en primera etapa no se dio de manera formal. Al transcurrir el tiempo se considera que se ha formalizado mediante el uso de técnicas desde la segunda etapa.
- q) En la primera etapa el proceso de selección fue rutinario. Se estima que formaliza desde la segunda etapa mediante el levantamiento de procesos.
- r) En el Banco del Austro, el proceso de contratación se ha realizado siguiendo las normas legales del Ministerio de Relaciones Laborales.
- s) El proceso de inducción que se encuentra en la tercera etapa, encaminando al personal para su buen desempeño en el puesto de trabajo.
- t) El Proceso de nómina ha estado siempre presente dentro del área.
- u) Las etapas primera y segunda siempre han sido enfocadas netamente en trámites para los empleados es por eso que se considera que si existió el proceso de trabajo social en las primeras etapas. Actualmente en la tercera etapa el Banco del Austro se preocupa más por el bienestar del personal dentro y fuera de la organización.
- v) El proceso de servicios (comedor, transporte, etc.), está en desarrollo como plan futuro para la institución.
- w) La Administración Salarial inicia desde la segunda etapa tecnificado y en busca de la equidad.

- x) El proceso de Gestión de Desempeño (Evaluaciones), está dentro de la tercera etapa mediante un esquema tecnificado para encontrar buenos resultados.
- y) Capacitación: este proceso se encuentra en la tercera etapa apoyado con los resultados obtenidos en la gestión de desempeño.
- z) Desde la creación de la institución existe el proceso de comunicación y esta forma parte de la tercera etapa.
- aa) El proceso de Clima Laboral, se encuentra en la tercera etapa.
- bb) El Departamento Médico se encuentra dentro del área y ha estado en funcionamiento desde la creación del Banco del Austro hasta la actualidad.
- cc) La Desvinculación del Personal (Jubilación), es un proceso que se ha existido en las tres etapas.
- dd) El proceso de Desvinculación del Personal (Planes de Retiro), se encuentra en trámite.

Codificación de la Pregunta 2.

- i) La entrega de uniformes al personal administrativo para la mejor imagen ante los clientes del Banco del Austro se lo ha llevado a cabo desde la segunda etapa.
- j) Al personal se lo ha incentivado desde la primera etapa con la entrega de una canasta navideña para que comparta con su hogar.
- k) Como incentivo al personal de parte de la institución se ha entregado un regalo Navideño y también ha sido parte desde la primera etapa.
- l) El Pase del Niño con los hijos, este evento se ha organizado con los hijos de los empleados de la institución y se ha presentado en la tercera etapa.
- m) Vacación en Carnaval y Miércoles de Ceniza: este es un beneficio que gozan los empleados desde los inicios de la empresa.
- n) Desde la segunda etapa se ha reconocido los Bonos para Paseos por parte de la

institución que se toma como un incentivo a sus empleados de forma anual.

- o) La iniciativa del Festejo a Cumpleañeros se ha venido tomando desde la tercera etapa complementando con la entrega de un presente a los colaboradores.
- p) Los Préstamos de dinero para Empleados, es un beneficio que siempre se han estado enfocando en las calamidades domésticas de los empleados y se ha dado desde la creación de la institución.

Codificación de la Pregunta 3.

El departamento de recursos humanos siempre ha reportado directamente hacia la gerencia general, no ha estado subordinado por un área administrativa en la estructura organizacional.

Los objetivos del departamento siempre han estado involucrados con la gerencia, pero estos objetivos se han ido cambiando de acuerdo a los periodos que ha vivido el Banco del Austro, en la primera etapa los objetivos enfocaban a minimizar la conflictividad laboral, en este tema existía una participación muy amplia del gerente general, otros temas del departamento como la contratación, la selección no tenían un involucramiento directo de la gerencia.

El progreso del departamento de recursos humanos se ha ido dando de acuerdo al crecimiento de la institución, se inicia una mayor relación con los otros departamentos. Se presencia como el área de recursos humanos, aporta a la obtención de los resultados positivos al banco. Nombran directores de gestión del talento humano, y en la visión de la institución se impregna que una de las condiciones claves para el sostenimiento de la organización, retribuyendo al tema de un desarrollo del talento humano en todo momento.

Codificación de la Pregunta 4.

Compone un área estratégica el departamento de recursos humanos, valorando que siempre lo ha sido, pero su contribución no ha notado como hoy en día. En la actualidad los objetivos organizacionales incluyen el desarrollo del personal como una de los pilares principales para el mantenimiento del Banco del Austro.

Codificación de la Pregunta 5.

La estructura organizacional se ha desarrollado de modo significativo durante el tiempo de vida del Banco del Austro. Mencionando al departamento de recursos humanos en sus orígenes, este era pequeño en número de personal y servicios dados, en la primera etapa al estar enfocado en cuidar la relación entre la institución y los empleados.

Se tecnifica el reclutamiento en el área de desarrollo del personal en la segunda etapa, al igual que la selección, la gestión de desempeño, la administración salarial, clima laboral, en la última etapa se integran las áreas de comunicación y salud ocupacional.

Se ha dado un crecimiento tanto en número de personas como en su función en cada área como: trabajo social; en la primera y segunda etapa estaba enfocado netamente a cuidar temas legales con el nacimiento de la relación con el seguro social, estaban encargados de apoyar a los empleados con cualquier trámite que necesiten realizar con esta institución, actualmente su trabajo es preocuparse por el bienestar del trabajador, en mejorar la relación laboral con las personas.

Existen cuatro áreas que forman parte del Talento Humano: Seguridad y salud, bienestar, desarrollo y nómina. Cada área está organizada y tiene definido sus procesos y tareas. Esto con respecto al tema de la flexibilidad.

Podemos indicar de manera simultánea al tema de valores que siempre han regido a la organización; en la tercera etapa se declara oficialmente los valores, la filosofía siempre ha sido practicar estos valores pero hoy lo exteriorizan concretamente.

Codificación de la Pregunta 6.

a. Reclutamiento y Selección.

El proceso de reclutamiento y selección no era formal, se lo realizaba para cumplir con un paso administrativo dentro de la primera etapa. Lo trascendental era que

cumplan con ciertos requisitos básicos legales a más de observar las competencias de una persona. Y se basaban en las referencias personales para minimizar riesgos de que ingrese personas perjudiciales al Banco del Austro.

Se han ido renovando y a la vez implementando herramientas que han dado como resultado la obtención de postulantes potenciales. A pesar de que en la segunda etapa si resultó complejo seleccionar a una persona, con el uso de varias herramientas, la institución alcanzó a percibir que mientras mayor sea el número de aspirantes, mejor se desarrollará el proceso de selección.

Cuando se comienza a desarrollar el personal interno en el Banco, se disminuye la necesidad de emplear varias de las pruebas como se las hace a una persona nueva. Con el personal conocido se realiza una mejor selección, teniendo como resultado colaboradores eficientes. Descartando así lo que antes era, el solo cumplir con cierta cantidad de gente y basados en medidas legales.

El contrato definitivo es un trabajo de la jefatura que solicita y del departamento de talento humano en conjunto.

b. Técnicas de reclutamiento

- i) Considero que el reclutamiento interno por medio de ofertas de promociones expresamente se manifiesta en la tercera etapa, ya que hubo inestabilidad de las personas en las dos etapas anteriores como arreglos entre departamentos con la aprobación previa de los jefes departamentales.
- j) La modalidad de reclutamiento interno por medio de transferencias veo que se manifiesta en la tercera etapa.
- k) El concurso interno empieza a desarrollarse en la tercera etapa.
- l) Si se ha promovido en las tres etapas los anuncios en los principales diarios de la ciudad requiriendo personal para cubrir las vacantes.

- m) Si ha existido en la segunda etapa hasta la actualidad el contacto con las universidades. Con prácticas estudiantiles, estudiantes calificados, etc.
- n) Se ha realizado en todas las etapas los anuncios en los principales carteles de la organización.
- o) Se ha considerado en las tres etapas la presentación de candidatos por los mismos empleados del Banco.
- p) Para mi parecer el reclutamiento virtual y los bancos de datos de los candidatos potenciales surge en la tercera etapa.

c. Técnicas de selección

- i) Si se han implementado las referencias o recomendaciones personales en las tres etapas, con la diferencia que el candidato a más de las referencias que tenga, debe cumplir con todo el proceso para evaluar sus calificaciones.
- j) Las entrevistas si se han realizado en las tres etapas, en la primera etapa de una manera no formal, y más un asunto de química o concordancia entre entrevistado y entrevistador.
- k) Inicia la aplicación de las pruebas de cocimientos desde la segunda etapa.
- l) Da su comienzo en la segunda etapa las pruebas psicológicas.
- m) Se implementan las pruebas de personalidad desde la segunda etapa.
- n) Empiezan los exámenes médicos en la tercera etapa.
- o) Los concursos internos se dan a partir de la tercera etapa.
- p) En la tercera etapa se realiza la movilidad de las personas por sus competencias.

d. Proceso de Contratación

- f) Es realizada solamente en la segunda etapa la contratación por horas.
- g) La contratación mediante tercerizadoras se da en la primera y segunda etapa.
- h) En las tres etapas son aplicados los contratos a tiempo completo.
- i) Tengo conocimiento de que los contratos a medio tiempo se dan en todas las etapas.
- j) Los contratos verbales o informales no se han dado en la institución

Proceso de Inducción

- h) Si se ha realizado la capacitación del jefe departamental al colaborador nuevo en las tres etapas.
- i) Tengo conocimiento que los manuales de inducción se incorporan al proceso desde la segunda etapa.
- j) Se implementado los videos organizacionales, los recorridos por la planta, exponer la misión, visión y los objetivos organizacionales y por lo tanto son propios de la etapa tres.
- k) Son parte de la tercera etapa los valores organizacionales. Nacieron con la institución y se los ha practicado siempre pero su formalización se da en esta etapa.
- l) Conozco que las normas de la institución, así como explicar a los empleados sobre sus prestaciones y beneficios es algo que se dado en todas las etapas.

- m) Considero que no es una cultura de la organización la presentación a los colaboradores nuevos al resto empleados, se lo realiza muy poco, en la tercera etapa el área de comunicación mediante correo electrónico informa el momento que se integra un nuevo colaborador a la organización.

- n) Temas como la historia de la empresa, modelo de negocio de la empresa, cultura organizacional y estructura organizacional no son tocados en temas de inducción.

En la primera etapa se lo realizaba de una manera rápida y bastante informal el proceso de inducción, el cual se ha ido mejorando e incorporando nuevas herramientas; pero se considera actualmente que no es perfecto, pero dentro de este proceso se imparten los valores organizacionales, los objetivos estratégicos del Banco, las prestaciones y beneficios del empleado, video institucional, etc.; tiene por meta principal ser una ancla esencial para que el personal mejore su productividad lo más rápido posible.

Si se considera que la ciencia nos da a conocer que el proceso de inducción es un proceso de seducción a la gente, el Jefe de Talento Humano cree que el proceso aún no seduce a la gente, cree que la propia organización seduce a la gente por lo que es, por lo que transmite, el nombre de la institución atrae a la gente, pero el área no se encarga de mejorar la seducción de la persona que ingresa. Existe la ausencia de un tutor formal para la inducción, tampoco se aplican pruebas posteriores al proceso y este tiene la duración de un día.

Se considera como jefe de talento humano, que es imprescindible y relevante para un buen desempeño, que un colaborador nuevo aprenda sobre la empresa y absorba los valores que en ella se practica; obtener que el empleado se ponga la camiseta por la institución, es un trabajo complejo y sobre el cual aún nos encontramos trabajando.

Codificación de la Pregunta 7.

- Se ha permitido incluir a la organización personas con calidad.
- Nos encargamos de generar un nivel de certeza más elevado en la gente seleccionada.
- Se ha creado el interés para que la institución conozca el gran valor de su propio personal, desviando la mirada del personal externo al interno.
- Existe más compromiso, motivación y mayor desempeño en los colaboradores que asumen nuevos retos, esto comparando con una persona nueva.

Ha contribuido con un buen aporte para la institución la calidad de mandos medios.

- Por medio de los concursos internos el 50% a 60% de las vacantes se cubren con los cambios internos de la institución.

Codificación de la Pregunta 8.

Para los colaboradores que no aprueban los concursos, no hay una gestión que ayude a que no se genere desmotivación, e inclusive rumores sobre la credibilidad del proceso.

Codificación de la Pregunta 9.

Se realizaba de manera manual en la primera etapa el manejo de la información, se comienza a hacer uso de la tecnología y se automatizan muchos procesos en la segunda etapa, se continúa mejorando, implementando o realizando un correcto uso de las TIC en la tercera etapa.

Codificación de la Pregunta 10.

Considero que en este proceso falta mucho por trabajar, sobre todo crear una cultura que sobrepase el control emocional, de forma que se evalúe con un buen juicio y se acepten los comentarios como oportunidades de mejora.

No existía una evaluación a las personas de una manera formal en la primera y segunda etapa, cada jefe tenía su manera de evaluar, en la institución siempre se han tenido indicadores, pero en realidad el jefe era quien constataba si la persona estaba cumpliendo o no su trabajo y a la vez no existían planes de acción formales. Mediante el uso de herramientas informáticas en la tercera etapa se empieza a realizar las evaluaciones de los empleados en base al perfil del puesto, se valoran aspectos como sus competencias, funciones y la actitud del colaborador.

Se califica en un nivel medio al actual sistema de evaluación. Se implementa la retroalimentación y se generan planes de acción en conjunto con el colaborador, creando un compromiso de crecimiento.

Para mi parecer falta mucho por trabajar en este proceso, sobre todo generar una cultura que transmita el control emocional, de tal forma que se pueda evaluar con un buen criterio y se den como aceptados los comentarios como oportunidades de mejora.

Codificación de la Pregunta 11.

- El incidir en los aspectos que están siendo las restricciones de las personas.
- Investigar las actitudes que están haciendo que las personas no contribuyan de forma positiva a la institución.
- Conocer los motivos que no permiten el buen desarrollo del empleado.
- Incidir de una manera más ágil los problemas que se están presentado.

Codificación de la Pregunta 12.

No existe una cultura para realizar las evaluaciones, los jefes no le dan mucha importancia y no le toman como un tema que genera un aporte para el desarrollo positivo del personal.

Existen ocasiones que se convierte en una herramienta que genera cuestionamientos al momento de decir las cosas, lo que causa momentos de resistencia.

Codificación de la Pregunta 13.

Desde un inicio han existido las políticas salariales, aunque en la primera etapa la administración salarial no le correspondía analizarla al departamento de Recursos Humanos, la gerencia y subgerencia estaban a cargo. En esta primera época era muy marcado el trabajo del departamento, era considerada un área netamente operativa, pago de nómina y desde un enfoque legal y temas de manejo de conflicto laboral. Por lo que las políticas salariales no le correspondían a Recursos Humanos, sino al área financiera. Al ser operativa no estaba hecho cargo de estrategias como la salarial.

Se considera que las políticas de administración salarial pasa a manos del departamento de recursos humanos, se maneja la estrategia de bandas salariales, las cuales están formadas en función de estudios de mercado en donde nos comparamos con otras instituciones bancarias tanto locales como nacionales; además las bandas contemplan las funciones y competencias para el cargo, adicionalmente también están los resultados de las evaluaciones en temas de actitud y aptitud del colaborador.

Codificación de la Pregunta 14.

Sabemos que las recompensas salariales como el salario directo, horas extras y bonificaciones, se han considerado desde los inicios de la institución.

Puedo decir que en cuanto a las recompensas no salariales, que las oportunidades de desarrollo del personal, los reconocimientos y las promociones son más marcadas en la tercera etapa.

La calidad de vida en el trabajo, así como el orgullo por la institución siempre ha existido en todas las etapas de la organización

Pero comienza a manifestarse la libertad y autonomía en el trabajo a partir de la segunda etapa.

Codificación de la Pregunta 15.

- Como ventaja es que ha generado una percepción de equidad salarial.
- Un aumento del salario se realiza en función de variables.

En la actualidad se ha dado una percepción general de los colaboradores de que el salario es bueno y equitativo, existía una percepción de inequidad de salarios en la primera etapa y esto era debido a que no existían técnicas para los aumentos salariales y estas se realizaban de una manera bastante informal. El Banco se ha caracterizado por el pago justo y siempre a tiempo, nunca en la historia por ningún motivo se ha dejado de pagar a los empleados, siempre ha existido esta preferencia.

Codificación de la Pregunta 16.

- Considero que los empleados no están conformes con sus salarios.
- En temas de inequidad interna se debe trabajar.

No se ha caracterizado por los beneficios que ofrece a los empleados el Banco del Austro, se ha apuntado al buen trato a las personas, el respeto a las personas, se trata de cuidar el compañerismo, existe la libertad para conversar y dialogar sobre temas que incomodan a las personas. Los valores son más perdurables en el tiempo, que llenar a los empleados de beneficios económicos.

Codificación de la Pregunta 17.

El proceso de capacitación al igual que los otros procesos, ha existido de una manera informal, los planes de capacitación se dan a partir del sistema de evaluaciones, en donde se manifiestan las brechas de los colaboradores en los conocimientos, en las destrezas, en temas de actitud.

Podría decir que las deficiencias permiten construir planes de acción, en los que se especifica el tipo de capacitación que requiere el empleado. Las capacitaciones están orientadas a mejorar los conocimientos y habilidades de los colaboradores, incluso en temas de actitud existen sesiones para ayudar al colaborador a superar sus inconvenientes y lograr su crecimiento.

En la actualidad el Banco del Austro promociona mucho el tema de las escuelas de capacitación internas, como también en ciertas áreas se realizan capacitaciones externas para el conocimiento del ambiente de cómo se desarrolla la sociedad en temas específicos del área. Todos los empleados tienen acceso a las capacitaciones.

Codificación de la Pregunta 18.

En los empleados la capacitación genera motivación y compromiso.

Codificación de la Pregunta 19.

- Por no acceder a ciertos tipos de capacitación los colaboradores se desmotivan.
- Es una pérdida considerable de la inversión realizada para colaboradores que han abandonado la organización

Codificación de la Pregunta 20.

Se analiza el tipo de persona que está saliendo de la empresa y se intenta retenerlo, sin embargo esta retención no se debería dar posterior a una renuncia, sino se debe trabajar para impedir que llegue la renuncia.

El Banco del Austro tiene cuidado de realizar la retención de las personas posterior a una renuncia, ya que se puede ser un motivo para adquirir beneficios para el empleado. La retención debe ser proactiva no al final.

Si existe una entrevista de manera formal de salida para el personal que sale por voluntad propia de la organización.

Codificación de la Pregunta 21.

Considero que independientemente de los cambios, la empresa nunca ha tenido conflictos con entidades gubernamentales porque llevamos todos los procesos de manera clara y legal.

En las visitas de las instituciones como; la Inspectoría de trabajo, SRI, etc. No ha existido observaciones. En temas de discapacidad, la empresa siempre ha estado abierta para trabajar con personas discapacitadas, si bien actualmente la ley establece que la empresa debe cumplir con un porcentaje de personas discapacitadas, la empresa supera el porcentaje exigido. Nosotros cumplimos con la ley y vemos a las personas como parte vital de la organización, no tenemos problemas.

Codificación de la Pregunta 22.

Generalmente las variables referentes al código del trabajo aportan beneficios para el empleado. Nos hemos visto favorecidos en cuanto hoy en día se han facilitado trámites para los empleados mediante el uso del internet.

Codificación de la Pregunta 23.

No ha traído ninguna desventaja la nueva legislación laboral, ya que la empresa se ha caracterizado por llevar las cosas de manera transparente obedeciendo a las leyes establecidas y siempre preocupados por los empleados.

Codificación de la Pregunta 24.

El talento humano es un componente clave para la generación de resultados, de hecho es el que genera el resultado, el banco del Austro no es nada sin las personas, las personas son las que dan vida a la organización.

Codificación de la Pregunta 25

La Institución busca personas que tenga muy bien determinados sus principios y que estén alineados a nuestros valores.

Y también busca personas líderes en su propio cargo, no personas sumisas, sino personas que sean capaces de tomar decisiones, de crear y de innovar.

Codificación de la Pregunta 26

- Honestidad, profesionalismo y buen servicio para con nuestros clientes.
- Transparencia y compromiso para con la comunidad.
- Respeto a las normas y las leyes.
- Servicio a nuestros clientes y colaboradores.
- Integridad en nuestras acciones.

Los valores son practicados con el ejemplo.

Codificación de la Pregunta 27

Todas las áreas que forman parte del Banco del Austro son una fortaleza del departamento de recursos humanos ya que con su conocimiento exponen criterios para poder contratar a la persona idónea para el puesto a ocupar.

Codificación de la Pregunta 28

Se toma decisiones dependiendo mucho del nivel de la falta que realiza la persona, pero siempre tratamos de dar oportunidades de mejora para las personas, en caso de

robos por ejemplo se toman sanciones disciplinarias fuertes contra el empleado que cometió el delito.

Codificación de la Pregunta 29

Se puede decir que el jefe departamental es el responsable directo de crear su organigrama, el departamento de recursos humanos es el encargado de validar si el cargo a crearse es realmente necesario. Siempre el jefe ha sido el responsable de crear un cargo nuevo pero ahora existe un control y un proceso para hacerlo.