



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

“Implementación de un Modelo de RSE, enfocada al talento humano como herramientas para la elaboración del Plan Carrera de los empleados de Banco Solidario para el 2.014”

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA.

AUTOR: Rodríguez Burgos, Carlos Fernando

DIRECTOR: Mgs. Almeida Martínez, Marcelo Esteban

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2015

APROBACION DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRIA

Economista

Marcelo Esteban Almeida Martinez

DOCENTE DE LA TITULACION

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría, denominado: “Implementación de un Modelo de RSE, enfocada al talento humano como herramientas para la elaboración del Plan Carrera de los empleados de Banco Solidario para el 2.014”, realizado por Rodríguez Burgos Carlos Fernando, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, Abril 2015

f).....

DECLARACION DE AUTORIA Y CESION DE DERECHOS

“Yo, Carlos Fernando Rodríguez Burgos declaro ser autora del presente trabajo de fin de maestría Modelo de Gestión por Proceso para “Implementación de un Modelo de RSE, enfocada al talento humano como herramientas para la elaboración del Plan Carrera de los empleados de Banco Solidario para el 2.014”, de la Titulación Magister en Gestión Empresarial, siendo el Economista Marcelo Almeida director del presente trabajo: y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.....

Autor: Carlos Fernando Rodríguez Burgos

Cedula: 171530335-8

DEDICATORIA

A MIS PADRES

Por ser un ejemplo y guía, y con su apoyo incondicional y por impulsarme a siempre estudiar mas

A MI ESPOSA E HIJA

Por ser mi motivación a siempre superarme

AGRADECIMIENTO

A DIOS

Por la posibilidad de poder estudiar y superarme profesionalmente

A MIS COMPANEROS

Por compartir su amistad durante este periodo de estudio,

INDICE DE CONTENIDOS

<u>CARATULA.....</u>	<u>I</u>
<u>APROBACION DEL DIRECTO DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACION.....</u>	<u>II</u>
<u>DECLARACION DE AUTORIA Y CESION DE DERECHOS.....</u>	<u>III</u>
<u>DEDICATORIA.....</u>	<u>IV</u>
<u>AGRADECIMIENTO.....</u>	<u>V</u>
<u>CONTENIDOS.....</u>	<u>VI</u>
RESUMEN _____	4
ABSTRACT _____	5
INTRODUCCIÓN _____	6
CAPITULO 1: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL _____	8
1.1 Antecedentes _____	9
1.2 Antecedentes de la propuesta _____	10
1.3 Justificación _____	12
1.4 Problema _____	12
1.4.1 Problema general _____	12
1.4.2 Problemas específicos _____	13
1.5 Delimitación _____	13
1.5.1 Delimitación espacial _____	13
1.5.2 Delimitación temporal _____	13
1.6 Objetivos _____	14
1.6.1 Objetivo general _____	14
1.6.2 Objetivos específicos _____	14
1.7 Marco teórico _____	14
1.8 Hipotesis _____	17
1.8.1 Hipótesis general _____	17
1.9 Metodología _____	17
2 CAPITULO 2: MARCO REFERENCIAL _____	21
2.1 Marco conceptual _____	22
2.2 Marco teórico _____	23
2.3 Marco espacial _____	24

2.4	Marco temporal	25
2.5	Marco legal	25
2.6	Planteamiento de la propuesta de RSE (Metodología)	27
2.6.1	Información general	27
2.6.2	FODA de la implantación y diagnóstico de RSE en la Institución	28
2.6.1	Matriz de planificación	31
2.6.2	Consideraciones generales en la estrategia del proyecto	32
2.6.3	Actividades a desarrollar	33
2.6.4	Documentos a desarrollar	38
2.6.5	Herramientas de gestión	45
3	CAPITULO 3: IMPLEMANTACION DE LA PROPUESTA DE RSE	48
3.1	Organigrama de Banco Solidario	49
3.2	Elaboración de perfil de cargos	50
3.2.1	Cargo gerente de operaciones	51
	FUNCIONES	51
3.2.2	Cargo jefe de operaciones	54
	FUNCIONES	54
3.2.3	Cargo técnico de operaciones	57
	FUNCIONES	57
3.2.4	Cargo asistente de operaciones	59
	FUNCIONES	59
3.3	Sucesión de cargos	61
3.4	Cargos claves	62
3.3	Capacitación	69
3.3.1	Proceso de capacitación	69
3.3.2	Capacitación Gerente / jefes de operaciones	72
	Temario	72
	Perfil del participante	73
3.3.3	Capacitación Técnicos de operaciones	79
3.3.4	Capacitación Asistente de operaciones	84
3.4	Presupuesto de implementación plan de carrera	88
	CONCLUSIONES	90

RECOMENDACIONES	91
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	92
ANEXOS	93

RESUMEN

La Responsabilidad Social empresarial en las instituciones hoy en día es casi una filosofía, y un aspecto que pocas empresas han observado es la de tener esa responsabilidad con su primer grupo de interés su TALENTO HUMANO”,

El presente proyecto propone un PLAN DE CARRERA dirigido al Talento Humano de Banco Solidario, mismo que permitirá una alineación entre los objetivos institucionales y los propios de cada funcionario, es decir es un beneficio de doble vía, por nombrarlo de algún modo diríamos “Crecer juntos” o “juntos hacia la cima”. El mismo se desarrolla primero haciendo un levantamiento de perfil de cargos, sucesión de cargos, definición de factores para una calificación por puntos y posterior obtención de cargos claves que nos sirve como base para la elaboración de la planeación de capacitaciones que fortalecerán el perfil del TH y por ende su crecimiento y autorrealización.

Palabras claves:

Responsabilidad social empresarial: RSE

Talento humano: TH

Plan de carrera: PDC

Recursos humanos: RRHH

ABSTRACT

The social responsibility of several companies have become almost a philosophy, and they also have not taken into account the responsibility with their stake holders, Human Talent.

The current project proposes a CARRIER PLAN directed to Human Talent Department of Banco Solidario. This project will achieve a coherent relationship between the goals of the company with the ones of its employees, and also a two way benefit. In other words, “Growing together” or “Together to the top. This investigation first develop, a profile information basis of different positions, employees” promotions, and items definition for score and evaluation. The aim is to create special positions which will help to generate training programs for workers that strength the profile of Banco Solidario Human Resources Department and also personal growth of the company staff members.

Key words:

Enterprise Social Responsibility: ESR

Human Talent: HT

Carrier Plan: CP

Human Resources: HHRR

INTRODUCCIÓN

La Implementación de un Plan de carrera puede considerarse como un vínculo entre los subsistemas de recursos humanos debido a que éstos proporcionan información de distintos procesos como selección, capacitación, mediciones de clima organizacional, evaluaciones de desempeño o esquemas de remuneración.

Todas estas actividades se enfocan o apuntan a detectar potenciales adecuados para la organización, y con que con seguimiento adecuando y dando un clima laboral saludable puede llegar a desarrollarse siendo un beneficio de doble vía.

La problemática en la que se basa esta tesis, es brindar una herramienta que permita a Banco Solidario implementar un modelo de gestión de RSE enfocada a su Talento humano, por medio de mejorar prácticas del día a día con la formación y adaptación de nuevos cambios. Toda la canalización de recursos y esfuerzos son considerados necesarios para la alta dirección, como el impulsor para mejorar la imagen corporativa de la Banca, así como devolver algo a la sociedad, es decir convertirnos en una empresa con una gestión y practicas sostenibles.

El alcance de este plan comprende la estructuración de un modelo de RSE dirigido a todo el personal que labora en Banco Solidario, para el crecimiento personal y profesional de quienes forman parte de la Institución, que a su vez generarán oportunidades de desarrollo para la Institución.

El plan de carrera está planteado reconociendo y recompensando los logros obtenidos por cada colaborador, pero para esto lo primero es necesario partir de la comprensión de que el desarrollo de “la persona-Colaborador” como tal tiene una repercusión indiscutible en el desarrollo organizacional

A continuación se da a conocer brevemente los capítulos y un resumido contenido o aporte de lo que desarrolla cada uno:

Capitulo 1.- Diagnostico de la situación actual, este apartado presenta el planteamiento del problema partiendo desde su problemática, justificación, los objetivos que se persigue, y su alcance.

Capítulo 2.- Marco Referencial, en este capítulo se exhibe el planteamiento de la propuesta, ya realizando un FODA de lo que será la implementación, la matriz de planificación que enmarca las actividades a desarrollar, los documentos y herramientas de gestión.

En este capítulo da a conocer la metodología que se usará para la puesta en marcha del modelo de RSE.

Capítulo 3.- Implementación del plan, este es la puesta en marcha de todas las actividades planeadas, aquí ya existe el levantamiento de información como perfil de cargos cada uno detallando funciones principales, una pirámide de como debe ser la sucesión de cargos, establecimiento de criterios con la que se obtiene los cargos claves, y por último la planeación de las capacitaciones que aportan a la formación del TH, considerando el presupuesto y el criterio para un periodo de recuperación.

Capítulo 4.- Conclusiones y recomendaciones, es el aparte donde se puede decir una retroalimentación de todo lo presentado en este proyecto.

Finalmente la metodología utilizada fue bibliográfica inherente a los temas desarrollados en esta tesis. Además con su respectiva Investigación de campo con un acercamiento a las actividades de los funcionarios para saber cuál es el perfil requerido así como determinar las necesidades de capacitación y formación.

CAPUTILO 1: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

1.1 Antecedentes

La globalización de las operaciones, la complejidad y creciente competencia en el mercado, han hecho que las grandes empresas vean más allá de la satisfacción solo del cliente externo, buscando un enfoque a la del cliente interno, ya no solo administrando el recurso humano sino gestionando al talento humano, mismo que es el capital intelectual de toda institución.

En este contexto varias empresas han cambiado o incluso creado políticas y cultura organizacional que apoyen el desarrollo de sus colaboradores, ya no solo expandiéndose a la experiencia o nivel académico, sino enfocándose en la capacidad de la persona en sus competencias, y su desarrollo de las mismas, lo cual ayuda a un giro en la toma de decisión de a quien ascender, a quien se retiene como personal clave, etc.

ARCA o más conocida como COCA-COLA es una de las pioneras en el Ecuador, empezando desde sus valores que presento a continuación, *“Respeto y Desarrollo Integral de Colaboradores. Integridad y Austeridad. Creación de Valor Social. Confianza”*.

PRONACA como uno de sus principios dice: *“PRONACA lidera a sus colaboradores con el ejemplo, en forma competente, justa y ética. Tiene un compromiso solidario y respetuoso con el bienestar de cada uno de ellos y no tolera la deshonestidad. Reconoce el talento y ofrece una remuneración equitativa. Promueve el trabajo en equipo y la delegación con responsabilidad en condiciones laborales de limpieza, orden y seguridad. Ofrece igualdad de oportunidades de empleo, desarrollo y promoción a todos quienes están calificados para ello. Motiva y acoge sugerencias y recomendaciones de sus colaboradores para el bien de la compañía”*.

Estas empresas como varias en el país han generado planes de carrera, con lo que han contribuido a tener bajas tasas de rotación, mejores resultados de productividad debido a que saben que su desempeño será premiado, y sobretodo tener responsabilidad social con sus colaboradores y su entorno.

Estos breves antecedentes nos permitirán visionar el presente proyecto dirigido para Banco Solidario y sus colaboradores.

1.2 Antecedentes de la propuesta

Como antecedente para la mejor visión es importante señalar que el Área de Recursos Humanos de BANCO SOLIDARIO, se encarga de la gestión del talento humano. Sin embargo, debido al rápido crecimiento de la Institución, las demandas de tiempo y recursos han incrementando, lo que genera la necesidad de incorporar el subsistema de capacitación a la estructura organizacional. Los programas de capacitación que actualmente se generan en la institución son de índole técnica y se enfocan al refuerzo de temas claves para el puesto de trabajo, por lo que se ha descuidado la capacitación en temas que permitan al cliente interno estar preparado para crecer dentro de la Institución y como proyectarse hacia su futuro como persona, por lo cual es necesario la implementación del presente proyecto propuesto.

El objetivo y la filosofía que tiene Banco Solidario es formar un equipo humano especializado, creativo, íntegro, comprometido, cercano y entusiasta, por lo cual este programa de RSE dirigido al talento humano complementara prácticas de desempeño social ya existente que mencionaremos brevemente:

- El banco ha sido calificado por The Smart Campaign como un modelo de responsabilidad social en el área de microfinanzas. Es la única institución financiera del Ecuador que tiene calificación social: 4/5 (Planet Rating).
- Tiene sucesivas menciones del CGAP (Banco Mundial) por Transparencia Financiera. Por dos ocasiones ocupa el primer lugar en reducción de la pobreza en Ecuador, según la revista del Fomin. Es reconocido por engrandecer las microfinanzas del Ecuador, según la Red Financiera Rural, entre otros reconocimientos.

Cabe mencionar que diferentes investigaciones realizadas afirman que, Hellriegel Don (2006):

“los inversionistas buscan empresas que cuenten con empleados satisfechos, pues reconocen que esto da por resultado clientes satisfechos, en especial en el sector de servicios. Pues cuando los clientes están contentos, los empleados experimentan una sensación de orgullo y satisfacción en su trabajo y por formar parte de la organización” (p. 345).

Filosofía

Somos una organización para todos, diferente, social y pionera en ayudar a nuestros clientes y sus familias a realizar su misión de vida.

Creemos en el país y en su gente. Apoyamos al progreso de grandes segmentos de la población.

Formamos un equipo humano especializado, creativo, íntegro, comprometido, cercano y entusiasta.

Misión

Contribuir al progreso y a la mejora de la calidad de vida de los microempresarios y trabajadores de los grandes segmentos de la población ecuatoriana, con productos y servicios financieros adecuados a sus necesidades, a través de un equipo humano que hace de esta misión parte de su vida.

Visión

Liderar la inclusión financiera y social de grandes segmentos de la población, construyendo una red de relaciones de mutuo beneficio.

Valores

- Ética: actuamos con integridad, honradez, prudencia y respeto.
- Entusiasmo: disfrutamos de nuestro trabajo porque amamos y creemos en lo que hacemos.
- Solidaridad: respetamos y valoramos a los demás con sus necesidades, intereses y responsabilidades, para alcanzar juntos crecimiento y desarrollo sostenible.
- Responsabilidad: hacemos las cosas bien desde el principio, con eficiencia y perseverancia, en beneficio de nuestros clientes y de la sociedad.

Principios

- a) Creemos en la gente por lo que es, más que por lo que tiene
- b) Valoramos el esfuerzo de la gente para juntos crecer
- c) Cuando los pequeños crecen, un futuro grande se levanta
- d) Hacer de la misión del banco parte de nuestra misión de vida
- e) Estar en el corazón de nuestros clientes

1.3 Justificación

La justificación para la realización del presente trabajo gira en torno a la importancia y necesidad de un modelo de la responsabilidad y compromiso por parte de empresa por el bienestar y desarrollo de sus los empleados, que a su vez generarán oportunidades de desarrollo para la Institución.

Para los seres humano todo lo que le da sentido a nuestra vida laboral, gira en torno a la motivación, lo cual se consigue de mejor manera cuando el futuro tiene una orientación clara, nos sentimos conforme con el trato y seguridad en la empresa para lo cual la institución debe ser el motor de esta orientación con una estructuración de plan de carrera, prestaciones, higiene laboral, salud ocupacional, etc., viendo esta inversión y el tiempo que requiere su implementación, como una herramienta de beneficio dual, para alcanzar de mejor manera la eficiencia operativa y un colaborador con realización personal.

1.4 Problema

La problemática en la que se basa esta tesis, es brindar una herramienta que permita a Banco Solidario implementar un modelo de gestión de RSE enfocada a su Talento humano, por medio de mejorar prácticas del día a día con la formación y adaptación de nuevos cambios. Toda la canalización de recursos y esfuerzos son considerados necesarios para la alta dirección, como el impulsor para mejorar la imagen corporativa de la Banca, así como devolver algo a la sociedad, es decir convertirnos en una empresa con una gestión y practicas sostenibles.

1.4.1 Problema general

Necesidad de implementar un modelo de gestión de RSE enfocada al Talento humano, que permita mejorar prácticas del día a día con la formación y adaptación de nuevos cambios

de los colaboradores, y lograr alinea los objetivos generales de la organización con las necesidades de crecimiento de sus funcionarios.

1.4.2 Problemas específicos

- Descoordinación entre las estrategias generales de la organización con las necesidades de personal.
- Alto desconocimiento respecto al horizonte de las posibilidades de crecimiento profesional dentro de la organización.
- La tasa de rotación que podría estar vinculada a bajos niveles de satisfacción en lo concerniente al crecimiento profesional y mejora de competencias.

1.5 Delimitación

1.5.1 Delimitación espacial

La presente propuesta se desarrolla en Banco Solidario dirigida a todo su personal, sin embargo la implementación y desarrollo del mismo tendrá lugar en su Matriz – Quito, donde se encuentra el área de Recursos humanos, encargado de todo lo concerniente al Talento Humano, por lo cual incluye este plan de RSE dirigida al Talento Humano.

1.5.2 Delimitación temporal

El Modelo de RSE tiene su delimitación en el tiempo respecto a su preparación implantación y desarrollo entre el año 2014 y 2015. Cabe aclarar que no tiene una fecha final del proyecto ya que este modelo será un proceso cíclico, con sus respectivas mejoras con la experiencia en el tiempo.

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo general

- Implementación de un plan de RSE dirigido al talento humano, enfocado a la preparación de personal, para alinear los planes, objetivos y requerimientos de la Empresa con los individuales, por medio de la gestión de competencias.

1.6.2 Objetivos específicos

- Elaboración de la Matriz de Planificación para la implementación de un plan de carrera, identificando y detallando estrategias, actividades, documentos herramientas de gestión y responsables, como primera etapa.
- Levantamiento de perfil de cargos para una máxima eficiencia entre los perfiles de los colaboradores y compararlos con los perfiles requeridos, describiendo tareas responsabilidades, relaciones, línea de supervisión, etc.
- Proveer conocimientos y desarrollar habilidades para potenciar continuamente la capacidad intelectual y humana del talento humano para la consecución de metas organizacionales por medio de capacitaciones en el mediano plazo.

1.7 Marco teórico

La presente tesis tomara directrices de la ISO 26000, donde apoyaran a reforzar la responsabilidad que debe tener la Institución con su recuso humano, en miras de mejorar las practicas hacia ellos.

La gestión del talento humano, a través de la estructuración y ejecución de planes de carrera es una actividad en la que se debe considerar las siguientes premisas:

- Debe evitar la fuga o salida de colaboradores de cargos críticos, sin reemplazos (back ups) capacitados adecuadamente.
- Disminuir el número de contrataciones externas, que usualmente implican costos elevados y períodos de adaptación y pruebas. Esto se logrará a través de planes de formación y desarrollo interno.
- Generalizar la idea de que el desempeño y resultados de excelencia son reconocidos y valorados por la institución.

Existen múltiples propuestas metodológicas para la elaboración de planes de carrera por ejemplo las propuestas de Mastha Alles y la de Federico Gan & Gaspar Berbel.

Otro de los autores que hacen referencia a la búsqueda de desarrollo en los individuos es Rogers, quien realizó estudios a profundidad respecto al desarrollo personal, en su libro “El Proceso de Convertirse en Persona”.

Además Según los propósitos que persigue la presente propuesta, se ha efectuado una revisión bibliográfica preliminar de los siguientes conceptos:

RSE.- Es la contribución activa y voluntaria para mejorar el entorno social, económico y ambiental de los grupos de interés de la empresa, con el objetivo de agregar valor a la empresa y contribuir al bien común.

SALUD OCUPACIONAL.- “Salud ocupacional es el conjunto de actividades asociado a disciplinas variadas, cuyo objetivo es la promoción y mantenimiento del más alto grado posible de bienestar físico, mental y social de los trabajadores” (Martha Alles, 2006).

HIGIENE LABORAL.- La higiene del trabajo tiene un carácter eminentemente preventivo, ya que tiene por objeto la salud y el confort del trabajador, y evita que se enferme o ausente.

TALENTO HUMANO.- Se define el capital humano como “el conjunto de las capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos que puede ser acumulado, o usarse” (Gary Becker, 1983).

ISO 26000.- Es una guía que establece líneas en materia de Responsabilidad Social establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización

LA ORGANIZACIÓN.- La organización es el eje de desarrollo económico y social, impulsadora de innovación y progreso

FORMACION.- La formación abarca el proceso de capacitación, desarrollo de carreras, actualización y reciclaje de todos los miembros, en correspondencia con las necesidades surgidas a partir de los objetivos estratégicos, la proyección y renovación de los directivos, de la determinación de deficiencias e insuficiencias en el desempeño y los intereses colectivos e individuales.

CAPACITACIÓN.- es una herramienta fundamental para la administración de Recursos Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización.

CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO.- Son todas aquellas acciones tendientes a incrementar la capacidad de los colaboradores, de tal forma que puedan ocupar puestos escalafonarios.

LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.- La comunicación organizacional “es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella”. (Gary Kreps, 1995)

LA COMUNICACIÓN INTERNA.- Se conoce como, Tomas (2000):

“el intercambio planificado de mensajes en el seno de una empresa y que responde a un fin previamente planificado. Por ende estas actividades de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales” (p.198).

1.8 Hipotesis

1.8.1 Hipótesis general

- Utilizar la responsabilidad social empresarial enfocada al Talento Humano conlleva a la obtención de ventajas competitivas y genera sustentabilidad a las organizaciones en el tiempo, que permiten a la empresa y sus grupos de interés participar de este nuevo contexto económico de manera exitosa.

1.9 Metodología

Bibliográfico o documental

A través de fuentes secundarias, tales como: libros de comunicación, libros de RSE, capacitación, planificación estratégica, organización y gestión empresarial, Gestión del talento humano.

Herramientas Para La Gestión De RSE.

La empresa puede echar mano de algunas herramientas para gestionar la responsabilidad social y facilitar su inserción e integración en los distintos procesos que involucra sus operaciones y enfocarlas hacia el objetivo planteado en el presente proyecto, por lo que se pueden mencionar:

- a. Dirección Estratégica.
- b. Gobierno Corporativo.
- c. Información Corporativa y Verificación.

Además se usara procedimientos puntuales para evaluación y desarrollo de competencias del talento humano tal como

- **Evaluación de desempeño:** Este tipo de evaluación se combina con el establecimiento de objetivos a cumplirse en un período de tiempo.

- **Feedback 360° o Evaluación 360°:** Es la evaluación de un colaborador a través de una consulta a distintos niveles de la organización. Incluye la evaluación propia del individuo, la evaluación de sus superiores, pares y subordinados.
- **Feedback 180° o Evaluación de 180°:** Consiste en obtener una evaluación de un colaborador a través de una consulta respecto al nivel de competencias y desempeño laboral a distintos niveles de la organización como líneas de supervisión, cargos pares o clientes externos; y la retroalimentación.
- **Assessment Center Method (ACM):** Consiste en la evaluación de competencias específicas en momentos distintos. El assessment center se realiza para conocer el grado de desarrollo de competencias de un colaborador. Esta actividad puede realizarse al evaluar competencias en la toma de decisiones de desarrollo en el contexto de un plan de carrera.

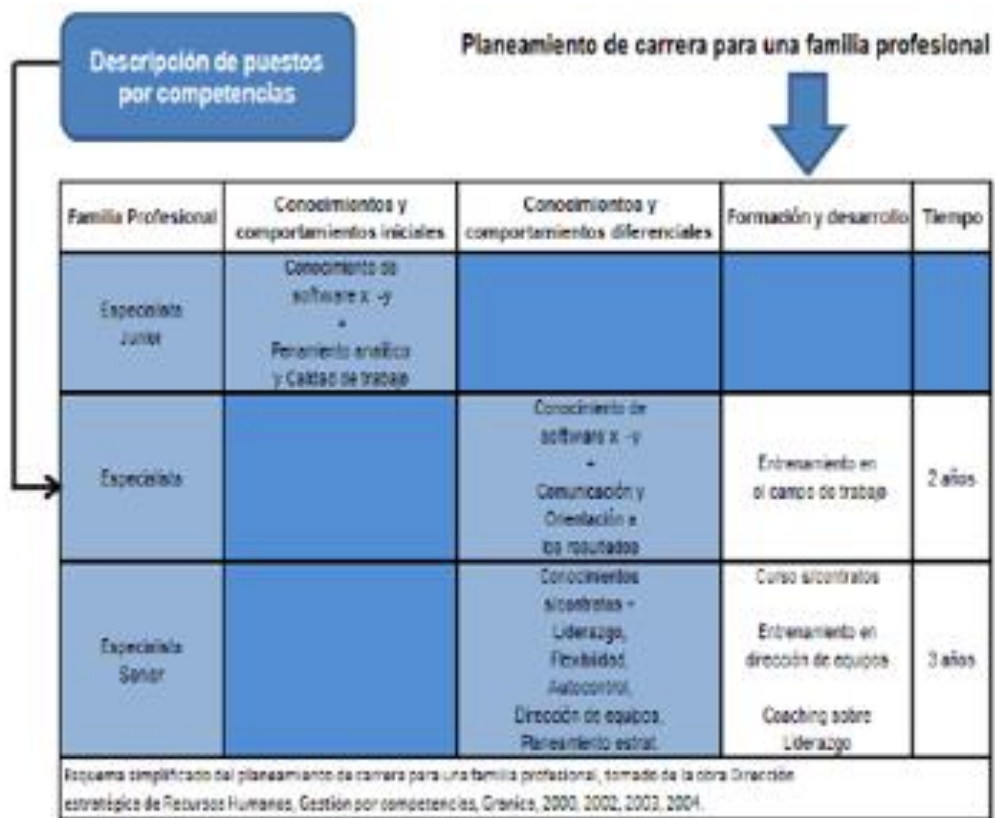


Figura 1: Plan de carrera

Fuente: ALLES , Martha, "Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias", 2006.

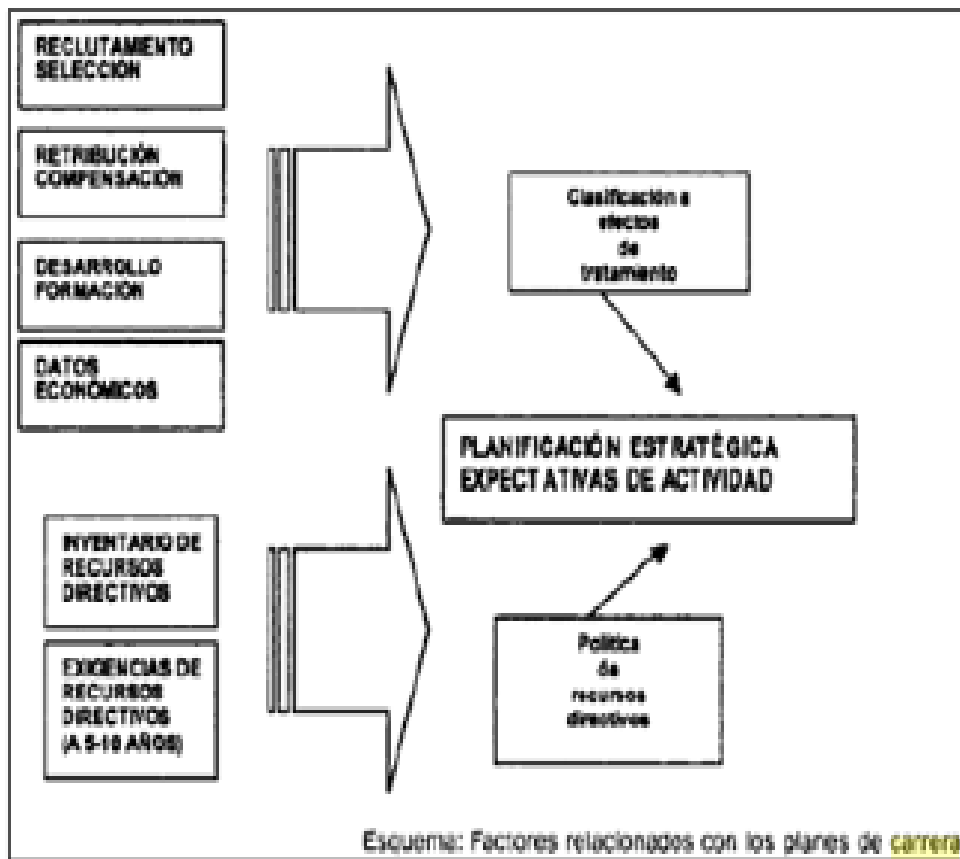


Figura 2: Factores relacionados con los planes de Carrera

Fuente: GAN, Federico, GASPAR, Berbel, "Manual de Recursos Humano", 2007.

CAPITULO 2: MARCO REFERENCIAL

2.1 Marco conceptual

RSE.- Es la contribución activa y voluntaria para mejorar el entorno social, económico y ambiental de los grupos de interés de la empresa, con el objetivo de agregar valor a la empresa y contribuir al bien común.

SALUD OCUPACIONAL.- “Salud ocupacional es el conjunto de actividades asociado a disciplinas variadas, cuyo objetivo es la promoción y mantenimiento del más alto grado posible de bienestar físico, mental y social de los trabajadores” (Martha Alles, 2006).

HIGIENE LABORAL.- La higiene del trabajo tiene un carácter eminentemente preventivo, ya que tiene por objeto la salud y el confort del trabajador, y evita que se enferme o ausente.

TALENTO HUMANO.- Se define el capital humano como “el conjunto de las capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos que puede ser acumulado, o usarse” (Gary Becker, 1983).

ISO 26000.- Es una guía que establece líneas en materia de Responsabilidad Social establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización

LA ORGANIZACIÓN.- La organización es el eje de desarrollo económico y social, impulsadora de innovación y progreso

FORMACION.- La formación abarca el proceso de capacitación, desarrollo de carreras, actualización y reciclaje de todos los miembros, en correspondencia con las necesidades surgidas a partir de los objetivos estratégicos, la proyección y renovación de los directivos, de la determinación de deficiencias e insuficiencias en el desempeño y los intereses colectivos e individuales.

CAPACITACIÓN.- es una herramienta fundamental para la administración de Recursos Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización.

CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO.- Son todas aquellas acciones tendientes a incrementar la capacidad de los colaboradores, de tal forma que puedan ocupar puestos escalafonarios.

LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.- La comunicación organizacional “es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella”. (Gary Kreps, 1995)

LA COMUNICACIÓN INTERNA.- Se conoce como, Tomas (2000):

“el intercambio planificado de mensajes en el seno de una empresa y que responde a un fin previamente planificado. Por ende estas actividades de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales” (p.198).

2.2 Marco teórico

La presente tesis tomara directrices de la ISO 26000, donde apoyaran a reforzar la responsabilidad que debe tener la Institución con su recuso humano, en miras de mejorar las practicas hacia ellos.

La gestión del talento humano, a través de la estructuración y ejecución de planes de carrera es una actividad en la que se debe considerar las siguientes premisas:

- Debe evitar la fuga o salida de colaboradores de cargos críticos, sin reemplazos (back ups) capacitados adecuadamente.
- Disminuir el número de contrataciones externas, que usualmente implican costos elevados y períodos de adaptación y pruebas. Esto se logrará a través de planes de formación y desarrollo interno.
- Generalizar la idea de que el desempeño y resultados de excelencia son reconocidos y valorados por la institución.

Existen múltiples propuestas metodológicas para la elaboración de planes de carrera por ejemplo las propuestas de Mastha Alles y la de Federico Gan & Gaspar Berbel.

Se considera que la motivación al cambio, la tendencia al crecimiento o el impulso hacia la autorrealización forman el motor de la vida de las personas. Para garantizar que los individuos logren poner en marcha esta tendencia en el ámbito laboral y particularmente en la elaboración de planes de carrera es necesario tomar en consideración las perspectivas y objetivos personales del cliente interno.

Otro de los autores que hacen referencia a la búsqueda de desarrollo en los individuos es Rogers, quien realizó estudios a profundidad respecto al desarrollo personal, en su libro “El Proceso de Convertirse en Persona”.

2.3 Marco espacial

Banco Solidario

1996: Nace el primer banco con misión social en Ecuador y atiende con microcrédito a un segmento que estaba desatendido por la banca tradicional.

2006: Cambio de accionistas y de administración, inicia alianza de cooperación con UniBanco.

2012: Nueva plataforma tecnológica.

2013: Se fusiona con UniBanco y nace el banco integrado: Solidario.

UniBanco

1994: El Banco de Cooperativas se convierte en UniBanco y adopta un modelo de inclusión de grandes segmentos de la población al sistema financiero formal, a través del crédito sin garantías.

1997: Se crea Cuotafácil, la primera tarjeta de crédito bancario para amplios segmentos de la población, con el concepto de cuotas en plazos escogidos por el cliente.

2006: Inicia una alianza de cooperación con Banco Solidario.

2010: Se exporta el modelo ecuatoriano y se abren operaciones en Perú a través de Financiera Universal S.A.

2013: Se fusiona con Banco Solidario y nace el banco integrado: Solidario.

Integración de dos modelos exitosos: Solidario y UniBanco

Desde el 2006, los dos bancos trabajaron con un convenio de asociación para compartir conocimientos, estandarizar procesos y brindar servicios compartidos en beneficio de sus clientes.

En el 2013 concluimos este proceso con la unión completa de las dos instituciones. El banco unificado -Solidario S.A.- integra a los colaboradores, clientes, activos, pasivos y patrimonio de los dos bancos, ambos con calificación AA+.

Esta investigación y procesos tendrá lugar físicamente en Banco Solidario – Matriz, en su departamento de RRHH, por estar directamente relacionado con lo referente al talento Humano.

2.4 Marco temporal

El Modelo de RSE se enmarca en el tiempo de preparación, implantación y desarrollo entre el año 2.014 y 2.015. Cabe aclarar que no tiene una fecha final del proyecto ya que este modelo será un proceso cíclico, con sus respectivas mejoras con la experiencia en el tiempo.

2.5 Marco legal

En la actualidad debemos tener claro que toda nueva idea o proyecto debe ser concebida en un marco legal que va más allá de la legalidad o transparencia, hablamos “DEL BUEN VIVIR”. A continuación detallare partes de la constitución que apoyaran el presente proyecto, Constitución del Ecuador, (2013):

“Para la nueva Constitución, el *sumak kawsay* implica mejorar la calidad de vida de la población, desarrollar sus capacidades y potencialidades; contar con un sistema

económico que promueva la igualdad a través de la re-distribución social y territorial de los beneficios del desarrollo conocimientos prácticos A esta reflexión se suma la sobrevaloración que ha adquirido, en los últimos años, sobre todo entre los y las jóvenes, el ingreso por sobre el trabajo. Una de las ideas más interesantes que podemos proponer para promover el Buen vivir es, justamente, la recuperación de la dignidad del trabajo. Esto empieza con la garantía para el ejercicio de los derechos laborales, pero también supone la revaloración del trabajo como espacio de construcción de subjetividades, de capacidades organizativas, de vínculos solidarios y de social y culturalmente relevantes”.

Artículo 23 - Numeral 1 “Toda persona tiene derecho al trabajo, a la libre elección de su trabajo, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo y a la protección contra el desempleo.” (Humanos D. U., 2010).

Banco Solidario al ser una institución financiera está bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, misma entidad que controla la base legal y normativa del Código Orgánico y Financiero, Segundo Suplemento -- Registro Oficial N° 332 del 12 de septiembre del 2014; con lo que garantiza las condiciones del BUEN VIVIR entre sociedad, Estado y Mercado, así como los Principios de un buen Gobierno Corporativo que consta en el Libro I, Título XIV, Capítulo VII.

(...) “Artículo 283 - de la Carta Suprema del Estado establece que el sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y Mercado, en armonía con la naturaleza; tiene como objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el Buen Vivir; y prescribe que el sistema económico se integra por las formas de organización económica, pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine”. (Ecuador, Código Orgánico Monetario Y Financiero, 2014).

2.6 Planteamiento de la propuesta de RSE (Metodología)

2.6.1 Información general

La presente propuesta tiene como objetivo brindar una herramienta que permita a Banco Solidario implementar un modelo de gestión de RSE dirigida al talento humano, por medio de mejorar prácticas del día a día con la formación y adaptación de nuevos cambios. Toda la canalización de recursos y esfuerzos son considerados necesarios para alta dirección, como el impulsor para mejorar la imagen corporativa de la Banca, así como devolver algo a la sociedad, es decir convertirnos en una empresa con una gestión y practicas sostenibles.

La planificación tiene como área de responsable a RRHH, sin embargo el alcance influye e incluye a toda la Institución (personal, políticas, etc.).

El área de talento humano, trabajaran para medir los perfiles idóneos del personal para eficacia y rapidez en la ejecución de actividades y así evitar la rotación de personal. Por ende una satisfacción de los empleados y fortalecimiento del desempeño. Que recae en una POLÍTICA PLAN DE CARRERA, el cual incluye aspectos como:

- Organigrama de cargos
- Perfil de cargos
- Sucesión de cargos
- Cargos clave
- Personal clave

2.6.2 FODA de la implantación y diagnóstico de RSE en la Institución

Tabla 1: FODA de implementación

FORTALEZAS • Visión, misión con enfoque social. • La dirección es consciente de la exigencia de implantar la RSE • Flexibilidad al cambio. • Formación en innovación tecnológica. • Índice aceptable de apoyo interno. • Buena comunicación de los valores y filosofía a los colaboradores. • Políticas y procesos documentados. • Manual de conducta ética.	OPORTUNIDADES • Crear una ventaja competitiva. • Mejorar la imagen. • Conseguir beneficios intangibles • Conocimiento e influencia entre grupos de interés. • Mejorar la imagen de la Institución. • Atracción del talento humano para formar parte de la empresa. • Aporte de consultores externos.
DEBILIDADES • En el organigrama no se tiene un encargado de asuntos de RSE. • Crítica de los clientes sobre que el único propósito del sector es maximizar ganancias y no retribuir nada a la sociedad. • Personal no ha sido capacitado para abordar los temas de RSE. • No hay un presupuesto asignado para la gestión de RSE. • Ausencia de políticas y estrategias enfocadas a la RSE. • La empresa no ha evaluado los riesgos que presenta su actividad a cuestiones sociales, laborales y medio ambiente.	AMENAZAS • Posibilidad de Incremento de la carga de trabajo de forma inequitativa. • Posible rechazo de grupos de interés interesados en empresas socialmente responsables • Los créditos otorgados, no analizan si existe un el impacto ambiental o social en el fin que vayan a ser canalizados. • Posibilidad de pérdida de competitividad. • Falta de incentivos.

Para abordar un enfoque estratégico enfocado a la RSE, partimos del diagnóstico que busca considerar las acciones realizadas y no realizadas por la empresa, considerando tanto a nivel interno como externo; cabe aclarar que el FODA se lo realiza a nivel general, sin embargo la presente propuesta va dirigido a lo referente al TH.

La alta dirección, reconoce la responsabilidad es también el fundamento de sostenibilidad empresarial, compuesta por rentabilidad financiera, social y ambiental, sin dejar de lado que esto puede traer una ventaja competitiva al crear una imagen atractiva para nuestros clientes.

Se ha identificado de que la empresa conoce a sus grupos de interés, ya que mantiene una política de conozca a su empleado – *la cual es la que nos interesa en este proyecto*-, a su cliente y a su proveedor, en el que conocen el procedimiento y prácticas de sus proveedores y evaluación de contrataciones que se ajusten a lo que el banco busca en su “*Manual de Conducta Ética*”; aunque aún no se tenga un manejo que se enfoque hacia la RSE en cuestiones como: el comportamiento con el medio ambiente, los derechos humanos, ambientales y laborales, por lo menos no de manera documentada. Sin embargo al ya tener un tipo de relación en que buscan transparencia de sus operaciones, es alcanzable implementar un modelo de gestión que socialmente responsable los cuales tienen categorizaría en dos niveles

- nivel interno (accionistas, alta dirección, colaboradores)
- externo (proveedores/clientes).

Respecto a los procesos, todas las actividades de la empresa son debidamente formalizadas y transmitidas, con un buen nivel de comunicación interna, sin embargo no existe una formalización en alguna política que apoye directamente a la RSE.

Se identifica que existen prácticas sociales, sin embargo no existe un equipo formado o área de RSE que defina estrategias y objetivos que vayan acorde a la actividad de la empresa y su sostenibilidad social y ambiental.

Un posible problema es que la implementación de estas prácticas sostenibles van a generar cargas de trabajo a ciertas áreas e incluso hasta poder perder un grado de competitividad, por lo que la etapa de comunicación es importante a nivel interno y externo que permita dar

a conocer a todos los stakeholders que la Institución tiene un compromiso a nivel social, como su prioridad al momento su talento humano, ya que a través de ellos se hará posible expandir a un RSE integral que apoye lo social, económico y ambiental.

Un factor que vale la pena señalar es que para el Sistema financiero no existen incentivos, por parte del Gobierno o entes de control para implementar modelos y estrategias de RSE, por lo cual se debe destinar parte de los ingresos para presupuestar esta importante actividad (tecnología, consultores externos, reestructuración de ciertos procesos, etc.), pero se lo debe hacer de forma responsable, la institución antes de todo debe ser sostenible y estable económicamente para a partir de eso buscar niveles de RSE de acuerdo a su actividad y alcances.

Para concluir es necesario aclarar que la implementación del modelo de RSE dirigido al Talento Humano considerar las necesidades de la institución pero también las expectativas y necesidades de los colaboradores. Exclusivamente cuando estos dos elementos se enlazan se puede obtener un plan de carrera exitoso y participativo.

2.6.1 Matriz de planificación

Tabla 2: Matriz de planificación **Componente: RSE talento humano**

OBJETIVO : Implementación Plan de carrera					
Debilidad o necesidad	Estrategia	actividades/tareas	Documentos	Herramientas de Gestión / indicadores	Responsable
Alinear el perfil real de los colaboradores y los perfiles requeridos en cada puesto, así como el crecimiento de competencias para mejorar la cualificación de los colaboradores.	Identificar los perfiles de los colaboradores y compararlos con los perfiles requeridos.	1. Organigrama de cargos 2. Plan de sucesión de cargos. 3. Determinar cargos clave y personal clave	✓ Plan de capacitación ✓ Plan de formación ✓ Perfiles de cargos. ✓ Manuales de desarrollo de competencias	➤ Valoración impacto de cargos. ➤ Perfil potencial del cargo. ➤ Resultados de capacitación. ➤ Costo-beneficio plan de carrera.	➤ Gerente General. ➤ Gerente de RRHH ➤ Jefes de División ➤ Control Financiero

Elaborado por: EL Autor

Fuente: Desarrollo Organizacional y corporativo

2.6.2 Consideraciones generales en la estrategia del proyecto

Martha Alles expone en *Mi Carrera: Cómo analizar, revisar y corregir su carrera laboral*, las etapas que tienen las personas al administrar su vida laboral

Etapas de Crecimiento: “Comienza con el nacimiento de un individuo hasta los 14 años de edad. En esta etapa los individuos desarrollan el autoconcepto y las relaciones con su entorno social. El concepto sí mismo se desarrolla en la interacción del individuo con las personas que le rodean” (ALLES, 2005) .

Etapas de Exploración: “Comprendida de los 15 hasta los 24 años. En esta etapa el individuo explora de manera formal distintas alternativas ocupacionales para decidir su futuro ocupacional. Durante la etapa de exploración se presentan las primeras experiencias laborales” (ALLES, 2005).

Etapas de Establecimiento: “Etapa comprendida de los 25 hasta los 44 años. Durante el establecimiento se define el núcleo de la vida laboral de la mayoría de las personas” (ALLES, 2005).

Etapas de Mantenimiento: “De los 45 a los 55-65 años. En esta etapa la persona consolida su posición, busca asegurar su trabajo” (ALLES, 2005).

Etapas de Decadencia: “Período que inicia a partir de los 65 años de edad. La persona planifica su jubilación, desacelera su ritmo de trabajo y enfrenta la perspectiva de tener que aceptar niveles más reducidos de responsabilidad y poder” (ALLES, 2005).

El Área de RRHH debe integrar a su planificación estratégica un plan de carrera para sus colaboradores con el fin de gestionar las diferentes etapas de una forma

2.6.3 Actividades a desarrollar

Organigrama de cargos (Alles, 2006) “consiste en la elaboración de una especie planos en donde se especifiquen los requisitos para ocupar diferentes en la estructura organizacional. Mismo que sirve para determinar los parámetros –perfil duro y perfil que necesita una persona para un cierto cargo”, por lo cual adjunto un ejemplo.

Esta estructuración adicionalmente permite como Institución:

- Jerarquizar aquellas funciones principales.
- Facilitar la eficiencia y la especialización de cada colaborador en cada cargo.
- Controlar y manejar procesos de seguimiento desde los niveles directivos.
- Mantener una dinámica adecuada para que la Administración pueda responder ante cambios del entorno.

Perfil De Cargos (Martinez, 2007) “el conjunto de conocimientos, habilidades y cualidades necesarios para desempeñar con eficacia un puesto de trabajo”.

Descriptivos de Funciones están desarrollados de acuerdo a la Metodología que la Institución ha determinado para la Gestión del Talento Humano, misma que considera a los Descriptivos como la base para la ejecución de los procesos de Recursos Humanos.

Todos los cargos están establecidos de acuerdo a factores y formatos establecidos y consideran el levantamiento de la siguiente información:

1. NOMBRE DEL CARGO

Es la nomenclatura que tiene dentro de la Institucional cada descripción de funciones.

2. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Cada cargo tendrá claramente identificado

- División
- Área
- Jefe que reporta

3. OBJETIVO GENERAL

El objetivo general está estructurado por

- Que hace?
- Donde?
- De acuerdo con que?
- Para que?

4. RESPONSABILIDADES PRINCIPALES

Esta dado por las principales funciones del Cargo, es decir las actividades del día a día que realizara la persona asignada.

5. RIESGOS OCUPACIONALES

Se evalua los daños o lesiones que podría sufrir el ocupando de un cargo, acuerdo a la actividad que realiza.

6. PERFIL DEL CARGO

- a. PERFIL ACADÉMICO
- b. PERFIL DE COMPETENCIAS

Sucesión De Cargos (Alles, 2006), El plan de sucesión es el movimiento ordenado, estratégico y planificado de un cargo a otro de iguales o mejores características.

Explicándolo de una forma más sencilla, se parten principalmente del mapa de competencias desarrolladas por cada colaborador, los cuales se comparan con los requerimientos correspondientes a las diferentes vacantes – PERFIL DURO, PERFIL DE COMPETENCIAS, PERFIL ACADÉMICO-, aquella que más se aproxime se convierte de manera inmediata en el futuro sucesor sin importar para ello si el candidato posee tres meses o tres años en la empresa.

La sucesión de claves la podemos relacionar con la pirámide de “*Pirámide de necesidades de Maslow*”,



Figura 3: Jerarquía de necesidades

La pirámide está confirmada por 5 niveles, mismo que inicia desde su base con las necesidades más básicas de las personas hasta llegar a las de crecimiento personal. A continuación analizare cada nivel de la pirámide:

FISIOLOGICAS

Son fáciles de identificar, ya que son las mínimas necesarias para la supervivencia del ser humano. Todo ser humano necesita alimento, liquido, dormir y vestimenta como base si queremos avanzar a niveles superiores de la pirámide, ya que será imposible si una persona no ha descansado o no ha comido.

Ejemplo: La empresa en la que desempeño mis funciones tiene dentro de sus beneficios el programa de alimentación (almuerzo) para todos sus funcionarios todos los días laborables.

SEGURIDAD

En el siguiente nivel las personas apuntan a su seguridad personal; será difícil que una persona tenga un desempeño eficiente, si no tiene un espacio seguro a nivel físico, psicológico, moral, etc.

Ejemplo: Una mujer que es acosada por su superior o compañeros con una conducta agresiva en el trabajo, no podrá tener la concentración necesaria para realizar su trabajo ya que no tiene un ambiente óptimo o espacio seguro de trabajo.

SOCIALES

Las personas tienen la necesidad de sentirse aceptadas, que sus sentimientos sean entendidos, pensamientos, puntos de vista sean tomados en cuenta y valorados. El ser humano por naturaleza siente la necesidad de relacionarse, ser parte de una comunidad, etc.

Ejemplo: Pertenecer a grupos sociales que interactúan ya sea en actividades deportivas, culturales, etc.

ESTIMA

En este punto encontramos por un lado los factores internos que vendría a ser la autoestima que es el factor clave del éxito; y por el otro lado todo ser humano queremos que reconozcan nuestro valioso aporte a la consecución de algún objetivo.

Ejemplo: todo funcionario se motiva cuando un superior resalta su buen trabajo o buen criterio en alguna decisión, es decir basta con palabras como Buen trabajo, tu aporte fue fundamental, etc.

AUTORREALIZACIÓN

El nivel más alto de la pirámide es la autorrealización, donde se llega al sentido válido a la vida mediante el desarrollo potencial de una actividad. Cabe indicar que se lo consigue una vez que se ha logrado satisfacer todos los niveles anteriores; en donde ya tenemos la capacidad de desarrollar todo lo aprendido y ser capaz de contribuir para el mejoramiento.

Ejemplo: se designado como gerente de proyecto, tener la dependencia de ser un equipo auto dirigido, crear una nuevas formas de realizar el trabajo para optimizar tiempo, costos, etc.

Cargos clave y personal clave, se los denomina a los que tienen una importante participación en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización y de la cadena de valor del negocio, con un alto rendimiento en los cargos críticos.

Para este proyecto no habrá una diferenciación entre personas y cargos claves, ya que la concepción que se debe tener es que todo cargo crítico o clave debe ser

desempeñado por un personal clave que logre los objetivos que requieran un alto rendimiento.

Entre estas tareas mostramos su correlación y la lógica secuencia que tiene cada actividad.



Figura 4: Elaboración de un Plan de carrera

Fuente: Desarrollo organizacional y corporativo

2.6.4 Documentos a desarrollar

2.6.4.1 Plan de capacitación

Los programas de capacitación que actualmente se realizan en la institución son de índole técnica y se enfocan al refuerzo de temas claves para el puesto de trabajo o impuestos por la Superintendencia de Bancos, por lo que la capacitación en temas que permitan al talento humano estar preparada para crecer dentro de la Institución y desarrollarse como persona son una carencia.

El punto de partida es la un diagnostico que nos permite conocer las necesidades de capacitación, e identificar a la los programas de capacitación como un proceso enfocado a la estructuración y gestión de planes de capacitación para el fortalecimiento de conocimientos, habilidades, actitudes o competencias del cliente interno. Este proceso se realiza con la finalidad aportar al cumplimiento de objetivos institucionales a través de programas de formación.

Todo programa debe los temas a capacitar, el grupo objetivo, la especificación de los temas de capacitación horas de duración y fechas de ejecución por lo cual se utilizara la siguiente matriz cuando implementemos el presente proyecto.

Tabla 3: Planificación de capacitaciones

Planificación de Capacitación de “CARGOS QUE CAPACITARAN”				
OBJETIVO	RESULTADOS ESPERADOS	HORAS DE DURACIÓN	TIPO DE CAPACITACIÓN	COSTO
*Su finalidad	* Los conocimientos y habilidades que deben poseer al final de la capacitación	*tiempos de todos los curso	*Modalidad que se usara para capacitar.	*El valor monetario.

Fuente: El Autor

Es importante considerar que las necesidades pueden ser de tres niveles:

- Colaborador o área.
- De desempeño
- Institucionales

Como ya se menciona para planificar una capacitación, primero debemos realizar un diagnóstico de las necesidades por lo cual debemos:

Identificación de la Situación Real: Es la descripción de los conocimientos, habilidades, actitudes y competencias con los que cuenta el cliente interno.

Determinación de la Situación Ideal: Son los conocimientos, habilidades, actitudes y competencias que el cliente interno debería tener de acuerdo a la función que desempeña en la organización. Para determinar la “situación ideal” es importante considerar la información del desempeño del personal, los instructivos y manuales de la organización y plan de carrera.

Registro de Información: Es indispensable contar con formatos en los que se registre el historial de la detección de necesidades de capacitación de la organización, así como de los programas de capacitación ejecutados. Una adecuada detección de necesidades de capacitación nos permitirá eliminar las brechas entre el desempeño actual y el desempeño esperado.

El plan de capacitación se desarrollara en las siguientes fases:

PRIMER FASE

a) Análisis de las necesidades: Esta etapa consiste en la identificación de las destrezas, habilidades, conocimientos técnicos, competencias y actitudes que el cliente interno requiere para lograr el desempeño y productividad requerida en su cargo.

b) Definición del modelo de capacitación: En esta etapa se debe determinar y especificar cuáles serán los objetivos, metodología, técnicas, recursos (humanos, financieros y tecnológicos), la descripción, temario, secuencia lógica de contenidos y actividades que se requerirán para la capacitación de los clientes internos.

Se debe estructurar el programa formal de capacitación estableciendo cuáles son las prioridades, temas críticos de cada área, secuencia u orden de contenidos y horas de capacitación para los colaboradores.

Los tipos de capacitaciones son:

Capacitación Formal: Comprende el programa de capacitación que se ha estructurado de acuerdo al levantamiento de necesidades de capacitación. La duración de este tipo de capacitación puede ser desde un día hasta varios meses dependiendo de la modalidad de capacitación.

Capacitación Informal: Hace referencia al conjunto de instrucciones, feed back u orientaciones respecto a la ejecución de una actividad. Una correcta retroalimentación puede contribuir al mejoramiento del desempeño de un colaborador, incluso de una manera tan efectiva como las capacitaciones formales.

Inducción: El objeto de esta capacitación es la ambientación inicial del nuevo colaborador al medio social y físico en donde trabajará.

Seminarios: Su objeto es realizar un estudio profundo de determinadas temáticas y requiere interactividad entre especialistas, tienen una duración mínima de dos horas y un número mínimo de cincuenta participantes.

Talleres: En este tipo de capacitación se integra la teoría y la práctica. La realización de talleres estimula el trabajo cooperativo, trabajo en equipo,

Conferencias: En este tipo de capacitación se caracteriza por proporcionar información experta con continuidad, se plantea información especializada de acuerdo a una problemática general o un tema específico. El tiempo de duración de esta capacitación es corto, no debe ser menor de veinte minutos y pueden durar hasta cuatro horas o más, de acuerdo al tema a tratar.

De acuerdo a la modalidad, la capacitación también puede clasificarse como virtual cuando se utilizan medios tecnológicos para la formación del cliente interno. La capacitación virtual puede ser: E-Learning, T-Learning y Blended Learning.

E-Learning: Este tipo de capacitación hace referencia al uso de las tecnologías de la información y comunicación con fines de aprendizaje. Las ventajas de esta capacitación es la facilidad de acceso, se rompen barreras espacio-temporales, es fácil de usar, en una plataforma tecnológica se pueden subir varios cursos y el acceso a este tipo de capacitación se puede inducir de manera individual o por demanda organizacional

T-Learning: Hace referencia al aprendizaje transformativo apoyado en herramientas de Internet, promueve el desarrollo de habilidades. Si lo comparamos con el E-Learning podemos decir que este se enfoca al suministro de conocimiento relacionado con el “cómo” de los temas desarrollados, mientras que el T-Learning se focaliza en el desarrollo de las habilidades, en el “hacer” del capacitando.

Blended Learning: Se denomina como “aprendizaje mezclado” es una modalidad de enseñanza mixta que combina la formación presencial tradicional con el uso de nuevas tecnologías como (E-Learning o T-Learning). En este tipo de capacitación se combina la capacitación presencial con la formación on-line.

SEGUNDA FASE: EJECUCIÓN

Para la correcta consecución de esta etapa es indispensable tomar en consideración cuáles serán los materiales a usarse, de esta manera se tendrá mayor orden, uniformidad y claridad en la preparación y uso de los mismos.

1. Designar a una persona a cargo de informar sobre el desarrollo y cumplimiento del programa.
2. Preparar una lista de actividades, para garantizar que todos los aspectos del programa se considera, para alcanzar el Éxito en cada evento de capacitación
3. Realizar reuniones trimestrales con los jefes de área y gerentes con el fin de evaluar los avances del programa.

TERCERA FASE: EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN

Evaluación y seguimiento: Nos permite conocer el éxito del programa de capacitación tomando como referencia la evaluación en distintos niveles:

Nivel 1.-Reacción: Implica documentar la reacción inmediata del grupo objetivo frente a la capacitación, nos permite medir el nivel de satisfacción del participante y plan de acción.

Nivel 2.- Aprendizaje: Permite evidenciar si los participantes aprendieron los temas propuestos en el programa de capacitación.

Nivel 3.- Transferencia: Evalúa si los participantes aplican en su trabajo lo aprendido en la capacitación. Se recomienda realizar esta evaluación al tercer mes de haberse ejecutado la capacitación.

Nivel 4.- Impacto: Se realiza para constatar los cambios en variables que impactan en el negocio. Mide la modificación de indicadores generados como consecuencia de la capacitación.

Nivel 5.- Retorno de Inversión (ROI): Ayuda a comparar beneficios con costos. Evalúa el retorno económico de los recursos financieros invertidos en la capacitación.

RESULTADOS ESPERADOS

El resultado esperado es el contar con un capital intelectual, el cual se proyecte dentro de la empresa como el futuro de la misma en diferentes cargos, lo cual lo podremos determinar mediante los siguientes índices o resultados esperados

Consecución de Resultados: Es la capacidad y motivación permanentes, de orientar las ideas y concretarlas en acciones, para alcanzar y superar objetivos continua y progresivamente, con un sentido de urgencia.

Servicio y Orientación al cliente: Es la actitud, disposición, y capacidad de la persona, para asegurar la satisfacción de las necesidades presentes y futuras de los clientes, estableciendo relaciones de largo plazo.

Liderazgo: Es la capacidad para orientar, dirigir, y desarrollar a las personas, guiando el equipo hacia una visión positiva de futuro, en un esquema de valores que lo hacen ser visto como modelo a seguir.

Trabajo en Equipo: Es la habilidad de colaborar eficazmente con otros, aceptando y respetando las capacidades complementarias para lograr un objetivo común. Prevalciendo el beneficio de la organización por sobre el interés individual o de áreas.

Comunicación: Capacidad de expresarse con claridad, presentando las ideas con oportunidad y en forma precisa, así como la capacidad para escuchar de manera activa.

Planificación, Organización y Control: Es la capacidad para diseñar, establecer metas, estructurar responsabilidades, asignar recursos, además promueve la acción y verifica el cumplimiento.

2.6.4.2 Plan de formación

Para todo plan de formación se debe tomar como base los pasos que señala Martha Alles para la implantación de un plan de formación:

- Preparación – Objetivos de la organización y plan estratégico.
- Diseño – diagnóstico, presupuesto
- Aprobación – Directorio
- Desarrollo y seguimiento – Ejecutar y evaluar los resultados

2.6.4.3 Perfiles de cargos.

La descripción de cargos se fundamenta en el conocimiento de los requisitos y cualificaciones personales que una persona debe tener con el fin de desempeñar una función de manera eficiente y adecuada.

En la valoración de perfiles se toma en consideración: el nivel de estudios, formación profesional, experiencia, características personales y competencias, etc.

2.6.4.4 Manuales de desarrollo de competencias

El manual de competencias estará basado en detallar los aspectos y conceptos fundamentales que debe tener y desarrollar el talento humano de la empresa, que en si servirán como herramienta de gestión.

- Integridad

Ser honesto, ético y transparente en el ámbito personal y profesional. Esto incluye el comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar rectamente incluso bajo presiones internas y externas. Debe evidenciarse coherencia entre lo que tú como colaborador piensas, dices y haces.

- Orientación al logro

Preocupación auténtica por realizar de la mejor manera el trabajo o sobrepasar un objetivo. Los estándares pueden ser el rendimiento en el pasado (esforzarse por superarlo), análisis de propios resultados, (autocrítica), superar a otros (competitividad), metas personales que uno mismo se ha marcado o actividades que nadie ha realizado antes (innovación). El realizar algo único y excepcional también indica Orientación al Logro y es valorado por nuestra Institución.

- Orientación al cliente

Deseo de ayudar o servir a los clientes (internos y externos), de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas. Esta competencia, implica esforzarse por descubrir, conocer, y resolver los problemas o requerimientos de todo cliente del Banco

- Competencias corporativas

2.6.5 Herramientas de gestión

Las herramientas más usadas al momento son las que propone Martha Alles, “Que es la Gestión por competencias del talento humano”. Por lo cual se aplicara entrevistas a los involucrados con el fin de determinar la valoración de cargos y su impacto en el giro del negocio y área.

Para definir se aplicará una encuesta con una lista de competencias específicas y determinar las más relevantes, de acuerdo a la información que se obtenga de la misma.

Para determinar la muestra del área de operaciones aplicamos la siguiente formula ya que se conoce la población que es de 29 personas:

$$n = \frac{Z^2 p q N}{NE^2 + Z^2 p q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5)(29)}{(29)(0.05)^2 + (1.96)^2 (0.5)(0.5)}$$

$$n = 27$$

Cargo	# de colaboradores	% DEL AREA	MUESTRA
Gerente operaciones	1	3,4%	1
Jefe de operaciones	2	6,9%	2
Técnico de operaciones	13	44,8%	12
Asistente de operaciones	13	44,8%	12
TOTAL	29	100%	27

La encuesta tiene como objetivo saber cuál de estos factores los colaboradores consideran de mayor importancia en el desarrollo de sus actividades diarias con lo que podremos darles un peso y así evaluar su impacto.

A continuación se presenta el formato de la encuesta que se aplicara, mismos que se los encuentra en el anexo 2, el resultado se encuentra en el capítulo 3, donde se desarrolla y aplicara estos resultados para determinar cargos claves y capacitaciones que potenciara a cada cargo.

ENCUESTA PARA DETERMINAR PLANES DE CAPACITACIÓN

A continuación le presentamos una lista de factores que influyen en el desempeño de sus funciones, el PESO que debe asignar a los factores es mínimo 0.01 y máximo 0.92 teniendo que dar la suma de todos 1.00; es decir el 100% se divide entre estos según la importancia que considere tengan.

Para el mínimo requerido en su cargo asigne calificaciones desde 1 como mínimo y 10 como máximo, considerando cuanto influye o hace uso de ese factor en el desempeño de sus funciones.

CARGO QUE DESEMPEÑA :

PERFIL	FACTORES	Peso	
			Mínimo Requerido para el cargo
PROFESIONAL	Idiomas		
	Formación		
	Experiencia		
RESPONSABILIDAD	Autonomía		
	Impacto de Gestión		
COMPLEJIDAD DEL PUESTO	Dificultad del puesto		
	Innovación - Creatividad		
COMPETENCIAS	Desarrollo de competencias		
TOTAL		1.00	

Agradecemos el tiempo brindado a esta encuesta, su aporte será de vital importancia en este proyecto

Por ende el tipo de investigación que se va a desarrollar en la presente propuesta es cualitativa de tipo descriptivo, en el sentido que, se describirá una característica o procedimiento presente en hechos, sin existir una relación que los identifiquen. Su preocupación primordial es describir las características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos utilizando criterios sistemáticos para destacar los elementos esenciales de su naturaleza; de esta forma se pueden obtener el levantamiento de cargos. A partir de estos resultados se propone un plan de carrera, basándose y manteniendo una concordancia entre el desarrollo profesional y el requerimiento para el cargo que se promocionan.

CAPITULO 3: IMPLMANTACION DE LA PROPUESTA DE RSE

3.1 Organigrama de Banco Solidario

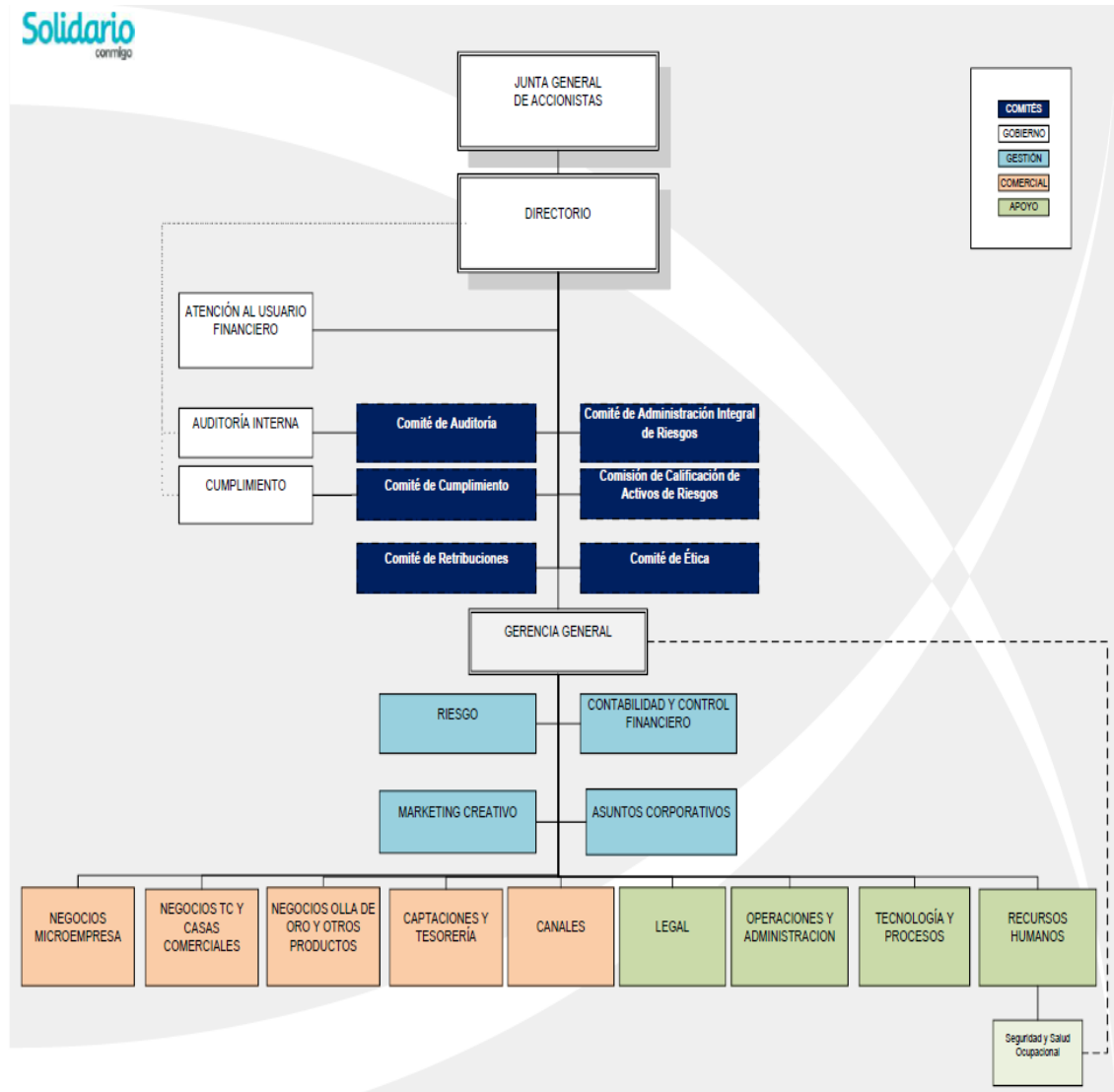


Figura 5: Organigrama Banco Solidario

Fuente: Banco Solidario

3.2 Elaboración de perfil de cargos

El levantamiento del perfil de cargos es un trabajo realizado en conjunto con el Responsable de División empezando con las Gerencias, Jefe de operaciones, técnicos y finalmente asistentes.

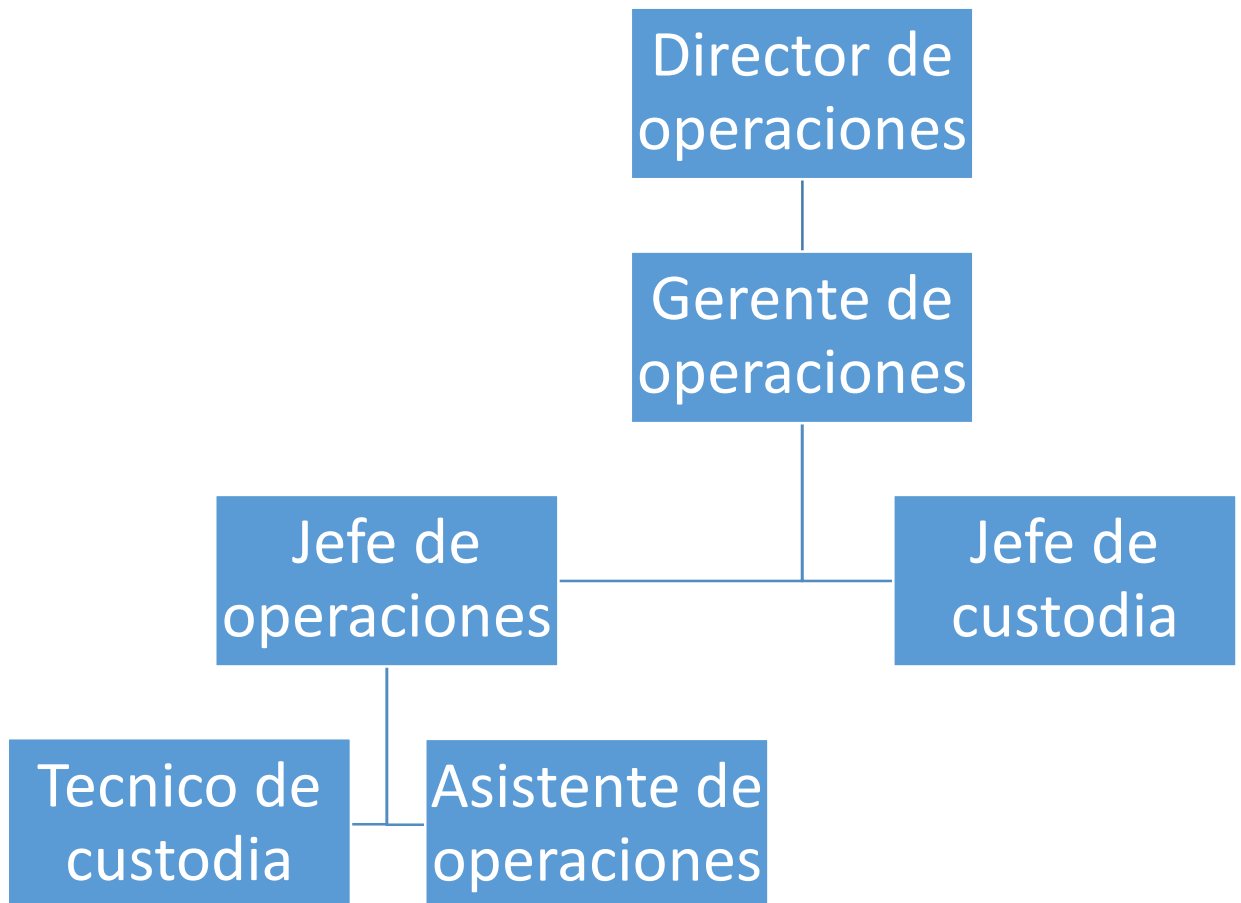


Figura 6: Mapeo de puestos Operaciones

Fuente: Banco Solidario

3.2.1 Cargo gerente de operaciones

A continuación definiremos las responsabilidades principales que tiene la gerencia de operaciones a cargo:

OBJETIVO GENERAL

Velar por el desarrollo eficiente y eficaz de los procesos operativos de la Institución, para asegurar que el negocio culmine con el registro contable de la información y se garantice la satisfacción del cliente.

FUNCIONES

- Garantizar que el procesamiento de las operaciones manuales y automáticas sea íntegro y se refleje en los estados financieros del Banco a fin de evitar riesgos operativos y de fraude.
- Garantizar que los cambios a bases de datos provenientes de correcciones de errores de sistemas u operativos se realicen de manera adecuada, mediante un análisis de la información para asegurar la integridad y consistencia de la información.
- Coordinar que la revisión, atención y regularización de reclamos de clientes externos se realicen oportunamente, a través de mecanismos de monitoreo continuo para evitar riesgos con los Organismos de Control.
- Participar en la definición de nuevos productos así como en la actualización de la estructura documental del Banco, a fin de establecer controles y mecanismos que garanticen una adecuada segregación de funciones y la aplicación de principios de control interno.
- Participar en la definición, certificación e implementación de cambios tecnológicos aplicando criterios de integridad contable y transaccional, control interno, procesos eficientes y los beneficios para el cliente externo.
- Proponer cambios a los procesos del área a través del análisis permanente de los mismos a fin de identificar oportunidades de mejora que garanticen un control oportuno.

- Supervisar que los procesos de administración y custodia de valores y especies valoradas se cumplan y que se realicen los controles claves mediante arqueos, asegurando su existencia y oportuna provisión del efectivo a las agencias en función de los cupos vigentes.
- Asegurar que el control cruzado se ejecute diariamente a fin de identificar oportunamente errores.
- Garantizar que los cambios implementados por parte de Organismos de Control se realicen oportunamente y con calidad, a fin de evitar riesgos de incumplimiento.
- Garantizar un adecuado ambiente laboral de conformidad con el modelo de gestión del talento humano a fin de incrementar la satisfacción de los colaboradores su productividad y apoyar la continuidad del negocio.
- Atender y coordinar el envío de los requerimientos efectuados por Auditoría Externa, Auditoría Interna y Organismos de Control.
- Conocer, cumplir y hacer cumplir políticas, normas, procedimientos y controles establecidos, así como lo determinado en el Reglamento Interno de Trabajo y el Código de Conducta Ética.

INDICADORES DE DESEMPEÑO

Nivel de Procesamiento eficiente y oportuno

- ☐ Número de incidentes por falta de controles.
- ☐ *Número de observaciones levantadas por Auditoría Interna.*
- ☐ Nivel de satisfacción con el servicio.
- ☐ *Nivel de cumplimiento de Políticas.*
- ☐ Índice de ambiente laboral. Mantener informado al equipo de trabajo referente a metas, planes de acción, normativas y temas de interés institucional.

RIESGOS OCUPACIONALES

- Fatiga por trabajo sedentario y por adoptar posturas inadecuadas.
- Lesiones secundarias debidas a movimientos repetitivos (cervicalgias, lumbalgias, síndrome de túnel de carpo).
- Lesiones musculo-esqueléticas por manipulación manual de cargas.
- Estrés laboral, burnout y fatiga mental.

- Incomodidad por condiciones ambientales (iluminación, temperatura, ruido, humedad).
- Exposición a polvo y gases.
- Caídas al mismo y a distinto nivel.
- Resbalones por piso mojado.
- Cortes y pinchazos con tijeras, abrecartas, y demás material de oficina.
- Golpes contra objetos inmóviles (cajones abiertos, objetos en zona de paso, pasillos de anchura insuficiente).
- Golpes por caída de objetos.
- Contactos eléctricos durante el uso de equipos e instalaciones.
- Riesgo biológico (infecciones por bacterias y virus).
- Riesgo de incendio.

PERFIL ACADÉMICO:

Formación pre-grado: Estudios universitarios concluidos en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Administración en Banca y Finanzas, Economía

Formación Pos-grado : Estudios concluidos en MBA, MGS, Maestría en dirección

PERFIL DE COMPETENCIAS

- Liderazgo
- Dirección de personas
- Desarrollo de personas
- Integridad
- Pensamiento analítico
- Orientación al logro

3.2.2 Cargo jefe de operaciones

A continuación definiremos las responsabilidades principales que tiene la Jefe de operaciones a cargo:

OBJETIVO GENERAL
Velar por el desarrollo eficiente y eficaz de los procesos operativos de la Institución, para asegurar que el negocio culmine con el registro contable de la información y se garantice la satisfacción del cliente.
FUNCIONES
• Revisar el procesamiento y contabilización de transacciones generadas en el área mediante la verificación de documentación de soporte y registro en el sistema para garantizar la transparencia con el cliente interno y externo y la integridad de los balances. • Analizar y aprobar las transacciones por transferencias, notas de débito y crédito y pago de cadenas comerciales ingresadas en el sistema, confirmando las instrucciones otorgadas en los documentos físicos para poder procesar y cumplir los requerimientos del cliente externo e interno. • Direccionar y dar seguimiento a los reclamos de los clientes de agencias mediante la herramienta del sistema actualmente vigente, para asegurar una solución oportuna al cliente. • Controlar los procesos operativos de portafolio, préstamos internacionales y crédito mediante la documentación de soporte entregada por el área de negocio para registrar la información en el sistema. • Controlar el procesamiento de cuadro contable y proponer e implementar mejoras a los • sistemas transaccionales que afecten la contabilidad; garantizando la confiabilidad y oportunidad de la información de estructuras generada y enviada a Organismos de Control. • Participar en la certificación e implementación de cambios tecnológicos y de procedimientos relacionados con los procesos a cargo del área de

operaciones para asegurar un funcionamiento óptimo y la satisfacción del cliente interno.

- Garantizar un adecuado ambiente laboral de conformidad con el modelo de gestión del talento humano a fin de incrementar la satisfacción de los colaboradores su productividad y apoyar la continuidad del negocio.
- Atender y coordinar el envío de los requerimientos efectuados por Auditoría Externa, Auditoría Interna y Organismos de Control.
- Conocer, cumplir y hacer cumplir políticas, normas, procedimientos y controles establecidos, así como lo determinado en el Reglamento Interno de Trabajo y el Código de Conducta Ética.

INDICADORES DE DESEMPEÑO

Nivel de Procesamiento eficiente y oportuno

- ☐ Número de incidentes por falta de controles.
- ☐ *Número de observaciones levantadas por Auditoría Interna.*
- ☐ Nivel de satisfacción con el servicio.
- ☐ *Nivel de cumplimiento de Políticas.*
- ☐ Índice de ambiente laboral.

RIESGOS OCUPACIONALES

- Fatiga por trabajo sedentario y por adoptar posturas inadecuadas.
- Lesiones secundarias debidas a movimientos repetitivos (cervicalgias, lumbalgias, síndrome de túnel de carpo).
- Lesiones musculo-esqueléticas por manipulación manual de cargas.
- Estrés laboral, burnout y fatiga mental.
- Incomodidad por condiciones ambientales (iluminación, temperatura, ruido, humedad).
- Exposición a polvo y gases.
- Caídas al mismo y a distinto nivel.
- Resbalones por piso mojado.
- Cortes y pinchazos con tijeras, abrecartas, y demás material de oficina.
- Golpes contra objetos inmóviles (cajones abiertos, objetos en zona de paso, pasillos de anchura insuficiente).

- Golpes por caída de objetos.
- Contactos eléctricos durante el uso de equipos e instalaciones.
- Riesgo biológico (infecciones por bacterias y virus).
- Riesgo de incendio.

PERFIL ACADÉMICO:

Formación pre-grado: Estudios universitarios concluidos en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Administración en Banca y Finanzas, Economía

Formación Pos-grado : Cursando primeros niveles MBA, MGS, Maestría en dirección

PERFIL DE COMPETENCIAS

- Liderazgo
- Manejo de personal
- Integridad
- Pensamiento analítico
- Orientación al logro

3.2.3 Cargo técnico de operaciones

A continuación definiremos las responsabilidades principales que tiene técnico de operaciones a cargo:

OBJETIVO GENERAL
Procesar y contabilizar las transacciones ingresadas al sistema para así garantizar su operatividad, idoneidad y atención eficiente al cliente externo.
FUNCIONES
• Efectuar el procesamiento operativo diario de los productos y servicios ofertados por el Banco a través del sistema bancario o procesos manuales para registrar contablemente las operaciones que se presentan en los estados financieros. • Generar afectaciones a bases de datos provenientes de correcciones de errores de sistemas u operativos, a fin de que se realicen correctamente mediante un análisis de la información proporcionada para el control de integridad de la información y evitar fraudes. • Revisar, atender y regularizar los reclamos de los clientes externos a través de mecanismos de monitoreo continuo garantizando así el cumplimiento de lo establecido por los Organismos de Control internos y externos, y la satisfacción del cliente. • Ejecutar los controles internos de los procesos operativos claves con el fin de evitar riesgos operativos y de fraude. • Realizar y revisar cuadros de inversiones, conciliaciones de cartera, tarjeta de crédito y obligaciones con el público, conciliaciones de tiempo aire, cuentas pasivas (Corrientes y captaciones, seguros, pagos de cartera en administración, préstamos al exterior, retención de impuestos. • Atender los requerimientos efectuados por Auditoría Externa, Auditoría Interna y Organismos de Control.

- Conocer y cumplir políticas, normas, procedimientos y controles establecidos, así como lo determinado en el Reglamento Interno de Trabajo y el Código de Conducta Ética.

INDICADORES DE DESEMPEÑO

Nivel de Procesamiento eficiente y oportuno

- ☐ Número de incidentes por falta de controles.
- ☐ *Número de observaciones levantadas por Auditoría Interna.*
- ☐ Nivel de satisfacción con el servicio.
- ☐ *Nivel de cumplimiento de Políticas.*

RIESGOS OCUPACIONALES

- Fatiga por trabajo sedentario y por adoptar posturas inadecuadas.
- Lesiones secundarias debidas a movimientos repetitivos (cervicalgias, lumbalgias, síndrome de túnel de carpo).
- Lesiones musculo-esqueléticas por manipulación manual de cargas.
- Estrés laboral, burnout y fatiga mental.
- Incomodidad por condiciones ambientales (iluminación, temperatura, ruido, humedad).
- Exposición a polvo y gases.
- Caídas al mismo y a distinto nivel.
- Resbalones por piso mojado.
- Cortes y pinchazos con tijeras, abrecartas, y demás material de oficina.
- Golpes contra objetos inmóviles (cajones abiertos, objetos en zona de paso, pasillos de anchura insuficiente).
- Golpes por caída de objetos.
- Contactos eléctricos durante el uso de equipos e instalaciones.
- Riesgo biológico (infecciones por bacterias y virus).
- Riesgo de incendio.

PERFIL ACADÉMICO:

Formación de Post grado: No requiere

Formación de pregrado: Estudios de tercer nivel en Ciencias Administrativas (mínimo 3 años)

PERFIL DE COMPETENCIAS

- Liderazgo
- Integridad
- Pensamiento analítico
- Orientación al logro

3.2.4 Cargo asistente de operaciones

A continuación definiremos las responsabilidades principales que tiene técnico de operaciones a cargo:

OBJETIVO GENERAL
Brindar soporte administrativo a la División, de acuerdo a los procesos establecido, con el fin de apoyar en el cumplimiento de objetivos.
FUNCIONES
• Atender los requerimientos de clientes internos y externos, asegurando una atención oportuna y de calidad, apoyando así la gestión de la División. • Ejecutar las actividades asignados, de acuerdo a los lineamientos del Responsable de División, a fin de apoyar en el cumplimiento de los objetivos. • Coordinar pagos administrativos de la División y gestionar solicitudes de pago a proveedores, conforme a políticas establecidas. • Manejar el archivo de documentos, de acuerdo a los lineamientos del Responsable de División, con el objetivo de contar con respaldo de la gestión realizada. • Coordinar logística de reuniones y visitas de funcionarios de acuerdo a cronogramas definidos y requerimientos del Responsable de División • Coordinar la agenda del Responsable de División.

- Atender los requerimientos efectuados por Auditoría Externa, Auditoría Interna y Organismos

INDICADORES DE DESEMPEÑO

Cumplimiento de tiempos en tareas encomendadas.

RIESGOS OCUPACIONALES

- Fatiga por trabajo sedentario y por adoptar posturas inadecuadas.
- Lesiones secundarias debidas a movimientos repetitivos (cervicalgias, lumbalgias, síndrome de túnel de carpo).
- Lesiones musculo-esqueléticas por manipulación manual de cargas.
- Estrés laboral, burnout y fatiga mental.
- Incomodidad por condiciones ambientales (iluminación, temperatura, ruido, humedad).
- Exposición a polvo y gases.
- Caídas al mismo y a distinto nivel.
- Resbalones por piso mojado.
- Cortes y pinchazos con tijeras, abrecartas, y demás material de oficina.
- Golpes contra objetos inmóviles (cajones abiertos, objetos en zona de paso, pasillos de anchura insuficiente).
- Golpes por caída de objetos.
- Contactos eléctricos durante el uso de equipos e instalaciones.
- Riesgo biológico (infecciones por bacterias y virus).
- Riesgo de incendio.

PERFIL ACADÉMICO

Formación de Post grado: No requiere

Formación de Pre – Grado: Cursando estudios de tercer nivel en Ciencias Administrativas (NO INDISPENSABLE)

PERFIL DE COMPETENCIAS

- Liderazgo
- Integridad

- Pensamiento analítico
- Orientación al logro

3.3 Sucesión de cargos

Para la sucesión de cargos debemos determinar el personal clave sus back up, mismos que deben estar en la capacidad de responder a las exigencias del cargo con la misma eficiencia que lo realiza la persona con el nombramiento. Manteniendo la lógica, se realizaría un mapeo donde la sucesión de cargos debe estar dado por su inmediato subalterno, o siguiente anterior en el organigrama. Cabe aclarar que esta no es una limitante para buscar un perfil interno distinto al área o externo para reemplazar una vacante en caso de que sus sucesores no cumplan el perfil.

Cada línea de supervisión con el fin de promocionar a sus subalternos, debe incentivar a cumplir por lo menos con el perfil académico requerido, para el desarrollo de las competencias tendrá el apoyo de las capacitaciones.

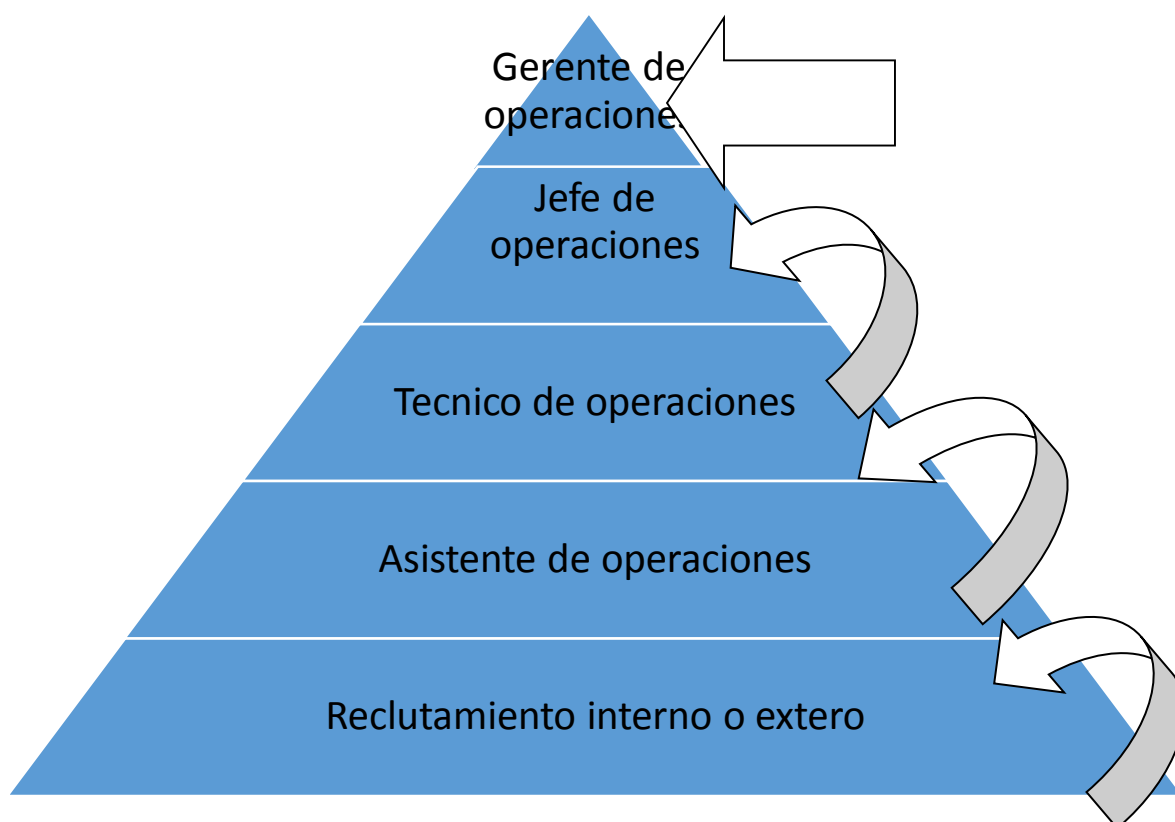


Figura 7: Familia de cargos

Fuente: Banco Solidario

3.4 Cargos claves

El éxito en la administración depende, en gran medida, del equipo de trabajo involucrado. La determinación de cargos claves radica en una importancia fundamental en las instituciones. Identificamos cargos claves por las siguientes razones:

- Permite identificar los **riesgos inherentes** a la organización y a quienes la conforman.
- Facilita la identificación de los **riesgos relacionados a la continuidad del negocio con cada cargo**.
- Identificar cargos relacionados con las etapas críticas de cada proceso.
- Identificar cargos relacionados con las áreas sensibles.
- Desinformación que afectan la seguridad.
- Decisiones que afectan la seguridad.
- Información que afecta la seguridad.

El primer paso es fijar rangos que nos permitan determinar cuándo es un cargo clave, para lo cual se fijó los siguientes rangos con calificaciones de 1 hasta 10, entendiéndose como 1 al más bajo o menos impacto y 10 al rango con mayor dificultad.

Tabla 4. Valoración de cargos

RANGOS	CRITERIO DE EVALUACIÓN	CRITERIO DE CALIFICACIÓN
1 A 4	SIN IMPACTO RELEVANTE	NO CLAVE
4.1 A 7	IMPACTO BAJO	MODERADO
7.1 A 10	IMPACTO CRITICO	CLAVE

Fuente: EL AUTOR

Establecidos los criterios de evaluación, efectuaremos la evaluación del perfil clave utilizando el método cualitativo por puntos; para lo cual primero se identifica las características o perfiles, los cuales tienen factores y que se consideran para todos los cargos de la institución. Los perfiles y factores son:

Tabla 5. Perfil de cargos

PERFIL	FACTORES
PROFESIONAL	Idiomas
	Formación
	Experiencia
RESPONSABILIDAD	Autonomía
	Impacto de Gestión
COMPLEJIDAD DEL PUESTO	Dificultad del puesto
	Innovación - Creatividad
COMPETENCIAS	Desarrollo de competencias

Tabla 6. Perfil de factores por puntos

PERFIL	FACTORES	Peso
PROFESIONAL	Idiomas	0.05
	Formación	0.2
	Experiencia	0.05
RESPONSABILIDAD	Autonomía	0.15
	Impacto de Gestión	0.2
COMPLEJIDAD DEL PUESTO	Dificultad del puesto	0.15
	Innovación - Creatividad	0.1
COMPETENCIAS	Desarrollo de competencias	0.1
	TOTAL	1.00

El peso esta dado de acuerdo a la necesidad de la empresa con el giro de su negocio; para explicarlo mejor, el Perfil PROFESIONAL, tiene como factor IDIOMAS, con un peso 0.05, el más bajo de todos los factores, debido a que en la institución los colaboradores

no tienen relaciones a nivel internacional, esta es la razón para la asignación de su peso, sin embargo dentro de su perfil profesional siempre es un factor académico que brinda un plus y debe ser tomado en cuenta.

El siguiente paso es asignar para cada cargo, el mínimo requerido de calificación por el colaborador, en otras palabras son los requisitos cualitativos mínimos que una persona debe cumplir para considerar ser nombrado en un cargo.

El rango ira de 1 al 10 considerando a 1 como el mas bajo y 10 como el nivel mas alto

Tabla 7. Método cualitativo por puntos

PERFIL	FACTORES	Peso	
			Mínimo Requerido para el cargo
PROFESIONAL	Idiomas	0.05	1 hasta el 10
	Formación	0.2	1 hasta el 10
	Experiencia	0.05	1 hasta el 10
RESPONSABILIDAD	Autonomía	0.15	1 hasta el 10
	Impacto de Gestión	0.2	1 hasta el 10
COMPLEJIDAD DEL PUESTO	Dificultad del puesto	0.15	1 hasta el 10
	Innovación - Creatividad	0.1	1 hasta el 10
COMPETENCIAS	Desarrollo de competencias	0.1	1 hasta el 10
	TOTAL	1.00	

El siguiente paso procedemos con la ponderación para obtener un rango de cada cargo, para este acaso empezamos con el de Gerente de operaciones.

Tabla 8. Valoración Cargo Gerente de operaciones

PERFIL	FACTORES	Peso	GERENTE DE OPERACIONES	
			Mínimo Requerido para el cargo	Ponderación
PROFESIONAL	Idiomas	0.05	3	0.15
	Formación	0.2	10	2
	Experiencia	0.05	8	0.4
RESPONSABILIDAD	Autonomía	0.15	7	1.05
	Impacto de Gestión	0.2	6	1.2
COMPLEJIDAD DEL PUESTO	Dificultad del puesto	0.15	8	1.2
	Innovación - Creatividad	0.1	8	0.8
COMPETENCIAS	Desarrollo de competencias	0.1	8	0.8
TOTAL		1.00		7.60

Fuente;; Planificación estratégica

La evaluación del cargo de Gerente de operaciones se considera un puesto clave, de acuerdo a los factores que se necesitan para dicha posición, como podemos ver la calificación de 7.60 se ubica en el rango de 7.10 a 10, es tiene un IMPACTO CRITICO.

RANGOS	CRITERIO DE EVALUACIÓN	CRITERIO DE CALIFICACIÓN	GERENTE DE OPERACIONES
1 A 4	SIN IMPACTO RELEVANTE	NO CLAVE	
4.1 A 7	IMPACTO BAJO	MODERADO	
7.1 A 10	IMPACTO CRITICO	CLAVE	X

El siguiente cargo analizar su impacto, será el de Jefe de operaciones de acuerdo al nivel mínimo de factores que debe tener para desempeñarse en el cargo.

Tabla 9. Valoración Cargo Jefe de operaciones

PERFIL	FACTORES	Peso	JEFE DE OPERACIONES	
			Mínimo Requerido para el cargo	Ponderación
PROFESIONAL	Idiomas	0.05	2	0.1
	Formación	0.2	8	1.6
	Experiencia	0.05	7	0.35
RESPONSABILIDAD	Autonomía	0.15	5	0.75
	Impacto de Gestión	0.2	6	1.2
COMPLEJIDAD DEL PUESTO	Dificultad del puesto	0.15	8	1.2
	Innovación - Creatividad	0.1	6	0.6
COMPETENCIAS	Desarrollo de competencias	0.1	6	0.6
	TOTAL	1.00		6.40

La evaluación del cargo de Jefe de operaciones se considera que entra como un puesto clave, de acuerdo a los factores que se necesitan para dicha posición, como podemos ver la calificación de 6.40 se ubica en el rango de 4.10 a 7, es tiene un IMPACTO BAJO, es moderado sin embargo se mantiene con un rango de dificultad para reemplazar por su manejo de personal y experiencia sobre todo.

RANGOS	CRITERIO DE EVALUACIÓN	CRITERIO DE CALIFICACIÓN	JEFE DE OPERACIONES
1 A 4	SIN IMPACTO RELEVANTE	NO CLAVE	
4.1 A 7	IMPACTO BAJO	MODERADO	X
7.1 A 10	IMPACTO CRÍTICO	CLAVE	

El siguiente cargo analizar su impacto, será el Técnico de operaciones de acuerdo al nivel mínimo de factores que debe tener para desempeñarse en el cargo.

Tabla 10. Valoración Cargo Técnico de operaciones

PERFIL	FACTORES	Peso	TÉCNICO DE OPERACIONES	
			Mínimo Requerido para el cargo	Ponderación
PROFESIONAL	Idiomas	0.05	1	0.05
	Formación	0.2	6	1.2
	Experiencia	0.05	5	0.25
RESPONSABILIDAD	Autonomía	0.15	2	0.3
	Impacto de Gestión	0.2	4	0.8
COMPLEJIDAD DEL PUESTO	Dificultad del puesto	0.15	5	0.75
	Innovación - Creatividad	0.1	3	0.3
COMPETENCIAS	Desarrollo de competencias	0.1	3	0.3
	TOTAL	1.00		3.95

La evaluación del cargo Técnico de operaciones se considera un no clave, de acuerdo a los factores que se necesitan para dicha posición, como podemos ver la calificación

de 3.95 se ubica en el rango de 1 a 4, SU IMPACTO NO ES RELEVANTE, su calificación está al límite del primer rango por lo que es un cargo que se lo puede cubrir con personal en formación y que cuente con la experiencia.

RANGOS	CRITERIO DE EVALUACIÓN	CRITERIO DE CALIFICACIÓN	JEFE DE OPERACIONES
1 A 4	SIN IMPACTO RELEVANTE	NO CLAVE	X
4.1 A 7	IMPACTO BAJO	MODERADO	
7.1 A 10	IMPACTO CRITICO	CLAVE	

El siguiente cargo analizar su impacto, será Asistente de operaciones de acuerdo al nivel mínimo de factores que debe tener para desempeñarse en el cargo.

Tabla 11. Valoración Cargo Asistente de operaciones

PERFIL	FACTORES	Peso	ASISTENTE DE OPERACIONES	
			Mínimo Requerido para el cargo	Ponderación
PROFESIONAL	Idiomas	0.05	1	0.05
	Formación	0.2	3	0.6
	Experiencia	0.05	3	0.15
RESPONSABILIDAD	Autonomía	0.15	1	0.15
	Impacto de Gestión	0.2	2	0.4
COMPLEJIDAD DEL PUESTO	Dificultad del puesto	0.15	4	0.6
	Innovación - Creatividad	0.1	3	0.3
COMPETENCIAS	Desarrollo de competencias	0.1	2	0.2
TOTAL		1.00		2.45

La evaluación del cargo Asistente de operaciones se considera un NO CLAVE, su calificación es de 2.45 un cargo que no tiene un impacto relevante y su cualificación permite cubrir la posición con personal iniciando su formación académica, experiencia.

RANGOS	CRITERIO DE EVALUACIÓN	CRITERIO DE CALIFICACIÓN	JEFE DE OPERACIONES
1 A 4	SIN IMPACTO RELEVANTE	NO CLAVE	X
4.1 A 7	IMPACTO BAJO	MODERADO	
7.1 A 10	IMPACTO CRITICO	CLAVE	

3.3 Capacitación

3.3.1 Proceso de capacitación

El aprendizaje auténtico provoca un cambio en la conducta del individuo, en la serie de acciones que elige para el futuro, en sus actitudes y en su personalidad, por un conocimiento que penetra cada parte de su existencia (GONZALEZ, 2008).

PRIMER FASE

1. El Gerente de Recursos Humanos se reúne con la Gerencia General, Gerentes y jefes de los diferentes departamentos para discutir las necesidades de capacitación y cantidad de colaboradores a capacitar, recursos necesarios y el tiempo para su implementación.
2. Conjuntamente se seleccionarán los métodos de entrenamiento apropiados para garantizar el aprendizaje.
3. Establecer las capacitaciones necesarias.

4. Establecer quienes son instructores, los cuales podrán ser internos o externos.
5. Determinar el lugar donde se realizará el entrenamiento.
6. Determinar la mejor Época y horarios para el entrenamiento

SEGUNDA FASE: EJECUCIÓN

Para la correcta consecución de esta etapa es indispensable tomar en consideración cuáles serán los materiales a usarse, de esta manera se tendrá mayor orden, uniformidad y claridad en la preparación y uso de los mismos.

1. Designar a una persona a cargo de informar sobre el desarrollo y cumplimiento del programa.
2. Preparar una lista de actividades, para garantizar que todos los aspectos del programa se considera, para alcanzar el Éxito en cada evento de capacitación
3. Realizar reuniones trimestrales con los jefes de área y gerentes con el fin de evaluar los avances del programa.

TERCERA FASE: EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN

Al final de cada evento de capacitación se debe indagar, a través de una prueba anónima, el parecer de los participantes en relación a aspectos como:

1. Importancia del tema.
2. Metodología el taller.
3. Habilidades y conocimiento del instructor para el desarrollo de la capacitación.
4. Puntualidad y Material.
5. Nivel de conocimiento alcanzado por parte de los participantes (prueba de conocimientos del taller)

Esta evaluación será la mejor retroalimentación a Recursos Humanos, así como al facilitador del programa que se designe, para afinar y mejorar los siguientes eventos de

capacitaciones, ya que del éxito de las capacitaciones depende el fortalecimiento de las competencias y conocimientos del capital humano.

RESULTADOS ESPERADOS

El resultado esperado es el contar con un capital intelectual, el cual se proyecte dentro de la empresa como el futuro de la misma en diferentes cargos, lo cual lo podremos determinar mediante los siguientes índices o resultados esperados

Consecución de Resultados: Es la capacidad y motivación permanentes, de orientar las ideas y concretarlas en acciones, para alcanzar y superar objetivos continua y progresivamente, con un sentido de urgencia.

Servicio y Orientación al cliente: Es la actitud, disposición, y capacidad de la persona, para asegurar la satisfacción de las necesidades presentes y futuras de los clientes, estableciendo relaciones de largo plazo.

Liderazgo: Es la capacidad para orientar, dirigir, y desarrollar a las personas, guiando el equipo hacia una visión positiva de futuro, en un esquema de valores que lo hacen ser visto como modelo a seguir.

Trabajo en Equipo: Es la habilidad de colaborar eficazmente con otros, aceptando y respetando las capacidades complementarias para lograr un objetivo común. Prevalenciando el beneficio de la organización por sobre el interés individual o de áreas.

Comunicación: Capacidad de expresarse con claridad, presentando las ideas con oportunidad y en forma precisa, así como la capacidad para escuchar de manera activa.

Planificación, Organización y Control: Es la capacidad para diseñar, establecer metas, estructurar responsabilidades, asignar recursos, además promueve la acción y verifica el cumplimiento.

3.3.2 Capacitación Gerente / jefes de operaciones

Las capacitaciones dirigidas para las líneas de supervisión tienen como fin primordial el potenciar sus competencias - perfil de factores-, como se analizó anteriormente el cargo de Gerente de operaciones es un cargo clave, con impacto crítico por lo cual se decidió que tanto la gerencia como las Jefaturas subsiguientes tendrán las mismas capacitaciones, el objetivo es que un Jefe de operaciones tenga la capacidad de reemplazar a la Gerencia de operaciones.

Con este esquema la empresa logrará crear un plan de carrera, para suceder a cargo superiores y además un back up capacitado para desempeñar los puestos que categorizaos como claves.

a) Capacitación: Nuevas tendencias en la gestión de operaciones.

Temario

➤ Conceptos Gerenciales y nuevas tendencias en la gestión de operaciones.

Clasificación de las empresas por el tipo y modalidad de sus operaciones.

➤ Organizaciones por Funciones versus Procesos.

Criterios modernos para el diseño de productos.

➤ Herramientas de diseño de proceso de generación de bienes y servicios.

Criterios para el diseño de planta y diseño del trabajo.

➤ Programación y planeamiento Agregado.

Filosofías modernas de programación MRP, JIT, Lean Manufacturing y TOC.

➤ Herramientas y conceptos para la producción con calidad total y control.

Tecnologías avanzadas para la automatización y estandarización de procesos productivos.

Perfil del participante

El curso está dirigido a profesionales del área de operaciones, interesados en contar con la base teórica y práctica, necesaria para el desarrollo de modelos de gestión de operaciones productivas de bienes o servicios en sus organizaciones. También pueden asistir profesionales de otras especialidades que desempeñen cargos en gerencias o jefaturas y que deseen profundizar sus conocimientos de operaciones o procesos con la finalidad de potenciar el desempeño de sus equipos de trabajo.

Tabla 12: Capacitación ON LINE

Planificación de Capacitación de Gerencias y Jefaturas					
TEMA DE LA CAPACITACIÓN	OBJETIVO	RESULTADOS ESPERADOS	HORAS DE DURACIÓN	TIPO DE CAPACITACIÓN	COSTO
Nuevas tendencias en la Gestión de operaciones	Diseñar y formalizar Normas (estándares e indicadores) y procedimientos que contribuyan a la eficiencia, eficacia y transparencia operacional.	➤ Conceptos Gerenciales y nuevas tendencias en la gestión de operaciones. ➤ Conocer el ciclo operativo de la empresa. ➤ Analizar las empresas con relación a las por procesos ➤ Comprender el planeamiento agregado de las operaciones. ➤ Conocer las tecnologías emergentes que apoyan a operaciones	20 horas	ON LINE	\$ 350

Tabla 13. Resultados de capacitación

PERFIL POTENCIA	FACTORES	FACTORES A POTENCIAR CON CAPACITACIÓN
PROFESIONAL	Idiomas	
	Formación	
	Experiencia	X
RESPONSABILIDAD	Autonomía	
	Impacto de Gestión	X
COMPLEJIDAD DEL PUESTO	Dificultad del puesto	X
	Innovación - Creatividad	X
COMPETENCIAS	Desarrollo de competencias	

b) Capacitación: Manejo de Personal a Nivel Gerencial

Temario:

1. En qué consiste el liderazgo efectivo
2. El manejo de personal para el logro del liderazgo
3. La Comunicación con nuestros subordinados y colegas: lenguaje corporal, comunicación escrita y juntas de comunicación.
4. Técnicas de motivación y trabajo en equipo
5. Técnicas para amonestar al personal
6. La negociación como un paradigma ganar/ganar
7. Los ocho pasos de la delegación efectiva

Perfil del participante:

Directores de Empresa Gerentes y Personal Ejecutivo cuya responsabilidad incluya la supervisión y dirección de personal. Para la organización se tomara en cuenta que

tengan de 3 personas en adelante bajo su responsabilidad y dirección.

Tabla 14. Capacitación Jefaturas II

Planificación de Capacitación de Gerencias y Jefaturas					
TEMA DE LA CAPACITACIÓN	OBJETIVO	RESULTADOS ESPERADOS	HORAS DE DURACIÓN	TIPO DE CAPACITACIÓN	COSTO
Manejo de Personal a Nivel Gerencial	Incrementar la capacidad como líder, el manejo de eficiente y motivado a personal a cargo, potenciando habilidades y reforzando puntos débiles, para que oriente el desarrollo y a lograr los objetivos organizacionales.	➤ Comprobar en cuales áreas del manejo de personal, requiere reforzar sus conocimientos, técnicas y desempeño para que las mismas se hagan en forma efectiva para el logro de las metas de la organización. ➤ Técnicas de manejo de personal que le permitan comunicarse efectivamente con subordinados, jefes y colegas. ➤ Efectuar un plan de acción para el mejoramiento de competencias y motivación de personal. ➤ Aplicar técnicas de delegación efectiva que le permitirán lograr sus metas y llevar a cabo responsabilidades a través de sus subordinados y colegas.	16 horas	Presencial-Instructor externo	\$ 1.250

Tabla 15. Resultados 2da. de capacitación

PERFIL POTENCIA	FACTORES	FACTORES A POTENCIAR CON CAPACITACIÓN
PROFESIONAL	Idiomas	
	Formación	
	Experiencia	X
RESPONSABILIDAD	Autonomía	X
	Impacto de Gestión	
COMPLEJIDAD DEL PUESTO	Dificultad del puesto	
	Innovación - Creatividad	
COMPETENCIAS	Desarrollo de competencias	X

3.3.3 Capacitación Técnicos de operaciones

El programa de aprendizaje para los técnicos de operaciones busca que el personal comience adquirir conocimientos y competencias que les permita principalmente adquirir formación, pero además a resolver problemas que se presenten en el desempeño de sus cargos, es decir sobre llevar la dificultad del cargo. El comenzar adquirir criterio basado en la preparación, formación y experiencia es el primer paso para labrar el camino hacia el inmediato superior en la familia de cargos, en otras palabras estas herramientas les acerca al perfil que se necesita para ascender.

c) Programa de capacitación de Open Office + Linux.

Temario

Linux Power User.

1. Historia y cultura de Linux
2. Utilización del sistema
3. Trabajo con Archivos y directorios
4. Documentación de Linux
5. Un paseo a través de Linux
6. Edición de archivos
7. Trabajo con procesos
8. Conceptos básicos del shell
9. Utilitarios de Linux
10. Scripts de shell 11. GUI de Linux
11. Personalización del ambiente de usuario.
12. Configuración básica del sistema
13. Conexión a Internet
14. Mozilla Firefox
15. Integración de Linux en un ambiente Windows

Open Office

Procesador de textos

1. Edición básica.
2. Dar formato al texto.

3. Ortografía, instalación de diccionarios.
4. Impresión.
5. Tablas.
6. Estilos.
7. Plantillas.
8. Imágenes y gráficos.

Hoja de cálculo.

1. Trabajando con celdas.
2. El Formato.
3. Funciones.
4. Gráficos.

Presentaciones en OpenOffice.org

1. Trabajar con diapositivas.
2. Trabajar con objetos.
3. Trabajar con textos.
4. Trabajar con gráficos.
5. Dibujar con la barra de herramientas.
6. Elementos multimedia

Perfil del participante:

Personal de todas las áreas dedicadas principalmente a manejar bases de datos, archivos, presentaciones, etc.

Tabla 14. Capacitación Técnicos de custodia I

Planificación de Capacitación de Técnicos de operaciones						
TEMA DE LA CAPACITACIÓN	OBJETIVO	RESULTADOS ESPERADOS	HORAS DE DURACIÓN	TIPO DE CAPACITACIÓN	COSTO	
Manejo de paquetes Utilitarios	El programa proporciona conocimientos como: instalación, uso del sistema, Conexión a internet y Uso del Open Office.	➤ Manejo eficaz base de datos que permite a los usuarios hacer un seguimiento. ➤ Crear hojas de cálculo y el análisis e intercambio de información. ➤ Manejo de tablas macros. ➤ Elaboración Presentaciones. ➤ Manejo Outlook que permita gestión del tiempo y la información, conectarse sin barreras	30 horas	Presencial-Instructor Interno	\$ 150	

PERFIL POTENCIA	FACTORES	FACTORES A POTENCIAR CON CAPACITACIÓN
PROFESIONAL	Idiomas	
	Formación	X
	Experiencia	
RESPONSABILIDAD	Autonomía	
	Impacto de Gestión	
COMPLEJIDAD DEL PUESTO	Dificultad del puesto	X
	Innovación - Creatividad	
COMPETENCIAS	Desarrollo de competencias	

d) Capacitación Contabilidad básica para no contadores.

Temario

- Ajustes de estados
- Balance general
- Clasificación cuentas contables
- Cuentas contables
- Proceso contable
- Solo sobre la importancia de las cuentas contables

Perfil del participante:

Personal operativo a cargo de cuadrar cuentas contables

Tabla 14. Capacitación Técnicos de custodia II

Planificación de Capacitación de Técnicos de operaciones					
TEMA DE LA CAPACITACIÓN	OBJETIVO	RESULTADOS ESPERADOS	HORAS DE DURACIÓN	TIPO DE CAPACITACIÓN	COSTO
Contabilidad Básica para no contadores	El programa proporciona Comprender los aspectos generales e importancia de la Contabilidad en la empresa	➤ Comprender la trascendencia del plan de cuentas y analizar el funcionamiento de las cuentas contables. ➤ Comprender el proceso contable y utilizar los documentos de respaldo en el registro de las operaciones. ➤ Realizar los ajustes a las cuentas que lo ameritan. ➤ Elaborar los estados financieros básicos y comprender que es una herramienta para la toma de decisiones.	30 horas	Presencial-Instructor Externo	\$ 130

PERFIL POTENCIA	FACTORES	FACTORES A POTENCIAR CON CAPACITACIÓN
PROFESIONAL	Idiomas	
	Formación	X
	Experiencia	X
RESPONSABILIDAD	Autonomía	
	Impacto de Gestión	
COMPLEJIDAD DEL PUESTO	Dificultad del puesto	X
	Innovación - Creatividad	
COMPETENCIAS	Desarrollo de competencias	

3.3.4 Capacitación Asistente de operaciones

Los asistentes de operaciones son el cargo con el perfil menos exigente ya que por sus funciones básicas sin mayor impacto o complicaciones, por tal razón las personas para este cargo son jóvenes que esta iniciando su vida laboral, con poca o sin experiencia; diríamos que es el diamante en bruto que la empresa quiere formar para que hacer crecer su perfil al punto que mas alto de la pirámide. Las capacitaciones para este nivel buscaran una adptacion a grupos de trabajo, trabajo en equipo, talleres de comunicación.

e) Capacitación trabajo en equipo

Temario

- ¿Qué es el trabajo en equipo?
- Diferencias entre equipo de trabajo y grupo de trabajo
- Justificación de un equipo de trabajo
- Jefe del equipo
- Roles dentro del equipo
- Miembro ideal de un equipo de trabajo
- Comunicación
- Reuniones
- Pensamiento de equipo
- Dificultades
- Conflictos
- Motivación

Tabla 16. Capacitación asistentes operativos I

Planificación de Capacitación de Técnicos de operaciones					
TEMA DE LA CAPACITACIÓN	OBJETIVO	RESULTADOS ESPERADOS	HORAS DE DURACIÓN	TIPO DE CAPACITACIÓN	COSTO
Talleres de trabajo en equipo	Eliminar la brecha entre las competencias generadas por el sistema formal de enseñanza y las requeridas por la actividad laboral.	➤ Tener claro la misión, visión y propósitos del trabajo en equipo ➤ Aceptar la critica ➤ Ser flexible ➤ Adquirir experiencia	6 horas	Presencial-Instructor Interno	\$ 50

PERFIL POTENCIA	FACTORES	FACTORES A POTENCIAR CON CAPACITACIÓN
PROFESIONAL	Idiomas	
	Formación	X
	Experiencia	X
RESPONSABILIDAD	Autonomía	
	Impacto de Gestión	
COMPLEJIDAD DEL PUESTO	Dificultad del puesto	
	Innovación - Creatividad	
COMPETENCIAS	Desarrollo de competencias	

f) Capacitación comunicación asertiva

Temario:

- Las relaciones interpersonales
- ¿Cómo nos relacionamos?
- La comunicación y las relaciones interpersonales
- ¿Con quién y cómo nos relacionamos?
- Dificultades para comunicarnos y relacionarnos
- A mejor comunicación, mejores relaciones

Tabla 17. Capacitación asistentes operativos II

Planificación de Capacitación de Asistentes de operaciones					
TEMA DE LA CAPACITACIÓN	OBJETIVO	RESULTADOS ESPERADOS	HORAS DE DURACIÓN	TIPO DE CAPACITACIÓN	COSTO
Talleres comunicación asertiva	Aprender a expresar y desarrollar la capacidad para comunicar asertivamente	• Capacidad de escuchar y ser escuchados, comprender y ser comprendidos. • Poder de comunicar las opiniones de manera directa sin dar lugar a malos entendidos.	7 horas	Presencial-Instructor Interno	\$ 50

PERFIL POTENCIADO	FACTORES	FACTORES A POTENCIAR CON CAPACITACIÓN
PROFESIONAL	Idiomas	
	Formación	X
	Experiencia	
RESPONSABILIDAD	Autonomía	
	Impacto de Gestión	
	Dificultad del puesto	
COMPLEJIDAD DEL PUESTO	Innovación - Creatividad	
	Desarrollo de competencias	X

3.4 Presupuesto de implementación plan de carrera

RESUMEN DE CAPACITACIONES Y PREVISIÓN PRESUPUESTARIA:

Prioridad	Capacitación	Fechas	Horas	Nº Participantes	Coste unitario por participante	Total
1	Nuevas tendencias en la Gestión de operaciones	1 al 12 de junio	20	3	\$ 350.00	\$ 1,050.00
2	Manejo de Personal a Nivel Gerencial	10 al 20 de agosto	16	3	\$ 1,250.00	\$ 3,750.00
3	Manejo de paquetes Utilitarios	13 al 21 de julio	15	13	\$150 hasta 20 participantes	\$ 150.00
4	Contabilidad Básica para no contadores	1 al 19 septiembre	30	13	\$ 130.00	\$ 1,690.00
5	Talleres de trabajo en equipo	20 de junio todo el día	6	20	\$ 50.00	\$ 1,000.00
6	Talleres comunicación asertiva	5 al 6 de octubre	7	20	\$ 50.00	\$ 1,000.00
					Total	\$ 8,640.00

Cuando una empresa tiene planes de carrera debe realizar una inversión para los gastos que este representa y por ende se debe buscar un periodo de recuperación del capital, sin embargo la rotación de personal por mínima que esta sea, siempre está presente y más en organizaciones con cientos de colaboradores. Para lo cual se debe crear una protección para la inversión de la institución comprometiendo a la persona que reciba capacitación debe cumplir un tiempo mínimo aportando a la empresa, en el que devenguen la inversión que se realizó en cada uno o caso contrario pagar el diferencial de la formación recibida.

El criterio que se usara será el siguiente el cual solo será a manera de ejemplo

CAPACITACIÓN RECIBIDA	COSTO DE CAPACITACIÓN	UTILIDAD DIARIA QUE GENERA CADA EMPLEADO	DÍAS QUE DEBERÍA TRABAJAR PARA CUBRIR EL VALOR DE SU CAPACITACIÓN (PERIODO DE RECUPERACIÓN DEL CAPITAL)
Nuevas tendencias en la Gestión de operaciones	\$ 350.00	\$ 4.00	87.50

EXPLICACIÓN: La capacitación costo \$ 350 y cada empleado genera en promedio \$ 4 dólares de utilidad diario, por lo cual si después de finalizar la capacitación, por cualquier razón que sea, se desvinculase de la organización deberá haber trabajado como mínimo 87 días, es decir dividimos el costo de la capacitación para la utilidad diaria y obtenemos el factor que nos da el criterio de días a establecer.

CONCLUSIONES

Finalmente es importante establecer las conclusiones desde un punto de vista objetivo, para entender qué es lo que nos brinda el presente proyecto.

- El modelo de RSE que se propone, independiente de qué factor se aplique, muestra que no es considerado un medio para generar mayores utilidades, sino para ser socialmente responsables y generar un desarrollo sostenible, en este caso tener personal capacitado y motivado aporta a la consecución de logros “el de conseguir los objetivos institucionales”, sin dejar de lado a autorrealización del individuo que se consigue a través de potenciar sus factores de perfil. Recuerde los inversionistas buscan empresas con empleados felices, por generan clientes felices.
- El desarrollar un perfil de cargos genera una evolución al proceso de selección, RRHH ya no tiene solo una base empírica entre lo que necesita la empresa en una función y las competencias del talento humano para la selección del personal, ahora mantiene una concordancia entre perfil real y perfil deseado, esto no solo contribuye a un mejor desempeño y cumplimiento de objetivos, sino que el talento humano estará más cómodo en el cargo asignado.
- El plan de carrera exitoso las organizaciones contribuye al desarrollo de factores diferenciadores que desarrollen ventajas competitivas, dado que se genera un valor adicional en el trabajo cuando los colaboradores se encuentran satisfechos de esta manera son más eficientes en el desempeño de sus labores.
- Las capacitaciones mejoran el cargo que actualmente desempeñan, más del saber, saber hacer y saber estar del talento humano, de que tan competentes son en el momento de desarrollar su labor y de su capacidad para adaptarse a la cultura organizacional.

El plan de carrera es beneficioso pero tiene 2 agentes que deben estar comprometidos “ORGANIZACION Y COLABORADORES”.

RECOMENDACIONES

Como todo proyecto es necesario potenciarlo y evaluarlo en el tiempo para pulir aspectos que solo en la práctica se pueden considerar.

- Es recomendable que El directorio actúe retroalimentado la RSE, para que el mismo no se desvíe de los objetivos estratégicos, entendiendo que es vital para la empresa que los recursos sean organizados las personas deben estar dispuestas a desplegar su trabajo en nuevas tareas si la organización así lo requiere, el personal debe estar abierto al cambio.
- El modelo propuesto no requiere de mayor inversión –considerando el poder económico de la Institución-, lo más importante es el compromiso y la planificación de los líderes que están a cargo de su desarrollo.
- El plan de carrera debe ser aplicado a todos los niveles de la organización, todos los funcionarios tienen su pirámide de necesidades y quieren llegar a su autorrealización.
- El modelo de plan de carrera debe complementarse con el manejo adecuado y eficaz de los procedimientos de selección, inducción y capacitación para que permita armonizar los objetivos organizacionales con los individuales
- La reestructuración de los cargos debe divulgarse a todos los trabajadores de la empresa, mediante los procesos de inducción o reinducción.
- El plan de carrera debe ser incorporado a todo el proceso de selección para conocer las aspiraciones que prospectos de colaboradores tienen.
- Es recomendable motivar a los colaboradores a su formación académica en el plan de carrera, no solo basarlo a las capacitaciones diseñadas.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ✓ ALLES, Martha, "Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias", Ediciones Granica S.A., Buenos Aires, 2006.
- ✓ ALLES, Martha, "Mi Carrera: Cómo analizar, revisar y corregir su carrera laboral", Ediciones Granica S.A., Primera Edición, Buenos Aires, 2005
- ✓ BARRERA, E., GARCIA de la Torre, C., LOZANO, J., RAUFFLET, E., "Responsabilidad social empresarial", primera edición, Pearson, Mexico, 2012
- ✓ BÉJAR, Héctor; VILLEGAS, Rafael (1997). Compromisos para el Desarrollo ¿Deben ser las empresas socialmente responsables?. CONFIEP, 1º Edición. 81 pp.
- ✓ CHIAVENATO, Idalberto, "Administración de Recursos Humanos", Editorial McGraw Hill, Bogotá, 2000.
- ✓ FERNANDEZ, Manuel, " Analisis y descripción de puestos de trabajo". Madrid: Ediciones DIAZ de Santos, 1995.
- ✓ GAN, Federico, GASPARD, Berbel, "Manual de Recursos Humanos", 2007,
- ✓ GARRIDO, J. *Comunicación estratégica. "Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI"*. España: Grupo editorial Planeta.
- ✓ LAUDON, K., LAUDON J. (2008). *Sistemas de información Gerencial*. México: Pearson Educación 2008.
- ✓ http://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide_de_Maslow
- ✓ <http://www.plandecarrera.com>.
- ✓ http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/2013/resol_JB-2013-2692.pdf
- ✓ http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.sbs.gob.ec%2Fmedios%2FPORTALDOCS%2Fdownloads%2Fnormativa%2Fcodigo_organico_monetario_financiero_sept_14.doc&ei=cboRVeHnAs60sATY6YDgBg&usg=AFQjCNHZNmlg1G1rgida_l3ayA_oM7niHA&sig2=7XWqnIlSkOnUERzdEmvOOw&bvm=bv.89184060,d.aWw

ANEXOS

ENCUESTA PARA DETERMINAR PLANES DE CAPACITACIÓN

A continuación le presentamos una lista de factores que influyen en el desempeño de sus funciones, el PESO que debe asignar a los factores es mínimo 0.01 y máximo 0.92 teniendo que dar la suma de todos 1.00; es decir el 100% se divide entre estos según la importancia que considere tengan.

Para el mínimo requerido en su cargo asigne calificaciones desde 1 como mínimo y 10 como máximo, considerando cuanto influye o hace uso de ese factor en el desempeño de sus funciones.

CARGO QUE DESEMPEÑA :

PERFIL	FACTORES	Peso	
			Mínimo Requerido para el cargo
PROFESIONAL	Idiomas		
	Formación		
	Experiencia		
RESPONSABILIDAD	Autonomía		
	Impacto de Gestión		
COMPLEJIDAD DEL PUESTO	Dificultad del puesto		
	Innovación - Creatividad		
COMPETENCIAS	Desarrollo de competencias		
TOTAL		1.00	

Agradecemos el tiempo brindado a esta encuesta, su aporte será de vital importancia en este proyecto