ESCUELA POLITECNICA NACIONAL

ESCUELA DE POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS

“PROPUESTA DE DESCRIPCIÓN, VALORACIÓN DE CARGOS Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO, PARA UN ÁREA DE NEGOCIOS Y UN ÁREA DE APOYO EN UNA ENTIDAD FINANCIERA PRIVADA, BASADA EN EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS, APOYADO EN UN SISTEMA AUTOMATIZADO”

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER EN GERENCIA EMPRESARIAL (MBA) MENCION GESTION DE PROYECTOS

MARÍA AUGUSTA ESCANDÓN TERÁN
ADRIANA YOLANDA MENCÍAS CISNEROS

DIRECTOR: DR. KLÉBER MEJÍA GUZMÁN

Quito, marzo 2007

DECLARACIÓN

Nosotras: María Augusta Escandón Terán y Adriana Yolanda Mencías Cisneros, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional y, que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la ley de Propiedad Intelectual; por su reglamento y por la normatividad institucional vigente.

María Augusta Escandón Terán

Adriana Yolanda Mencías Cisneros

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por María Augusta Escandón Terán y Adriana Yolanda Mencías Cisneros, bajo mi supervisión.

Dr. Kléber Mejía Guzmán

AGRADECIMIENTOS

A Dios, a mi familia y a Adry por todo el apoyo y comprensión, al Dr. Kléber Mejía G. por su dedicación y guía para el desarrollo del presente proyecto; a Josué mi padre, quien siempre ha respaldado y motivado mi crecimiento y formación profesional.

María Augusta

A Dios porque me ha dado la salud y la fuerza, a mis padres y mi hermano Gabriel, por todo el apoyo y comprensión que me han brindado durante la realización de este trabajo, al Dr. Kléber Mejía por su ayuda en forma oportuna y diligente, a María Augusta por su compromiso y atenciones, y a todas aquellas personas que de una un otra forma han puesto su granito de arena para que este trabajo se haga realidad.

Adriana

DEDICATORIA

A Ronal mi esposo, a Emilio y Sebastián mis hijos; y, a Josué Víctor y Blanca Leonor mis padres.

María Augusta

Dedico este trabajo a mis padres quienes siempre han sido el asidero más grande de todos mis proyectos y realizaciones.

Adriana

CONTENIDO

1. CAPITULO I: PROPUESTA DE DESCRIPCIÓN, VALORACIÓN DE CARGOS Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO, PARA UN ÁREA DE NEGOCIOS Y UN ÁREA DE APOYO EN UNA ENTIDAD FINANCIERA PRIVADA, BASADA EN EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS, APOYADO EN UN SISTEMA AUTOMATIZADO 1

1.1 INTRODUCCION 1
1.2 OBJETIVOS 3
1.2.1 GENERAL 3
1.2.2 ESPECIFICOS 4
1.3 JUSTIFICACION 4
1.3.1 JUSTIFICACION TEORICA 4
1.3.2 JUSTIFICACION METODOLOGICA 4
1.3.3 JUSTIFICACION PRÁCTICA 5
1.4 HIPOTESIS 5
1.4.1 GENERAL 5
1.4.2 PARTICULARES 5
1.5 ASPECTOS METODOLOGICOS 6
1.5.1 UNIVERSO DE LA INVESTIGACION 6
1.5.2 UNIDADES DE INVESTIGACION 6
1.5.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACION 6
1.5.4 POBLACION Y MUESTRA 7
1.5.5 INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACION……..……..…7

2. CAPITULO II: LA GESTION DEL RECURSO HUMANO Y EL MODELO DE COMPETENCIAS EN UNA ENTIDAD FINANCIERA PRIVADA..... 8

2.1 LA GESTION DEL RECURSO HUMANO 8
2.1.1 ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO 10
2.1.1.1 El carácter multivariado de la Administración del Talento Humano 11
2.1.1.2 El Carácter Contingencial de la ATH 12
2.1.1.3 Políticas de la ATH 12
2.1.1.3.1 Políticas de provisión de Recursos Humanos: 14
2.1.1.3.2 Políticas de aplicación de Recursos Humanos 14
2.1.1.3.3 Políticas de mantenimiento de Recursos Humanos 15

2.1.1.3.4 Políticas de desarrollo del Talento Humano.....15
2.1.1.3.5 Políticas de control del Talento Humano.....15
2.1.1.4 Objetivos de la ATH 15
2.1.2 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL SECTOR FINANCIERO 16
2.1.2.1 Los bancos modernos, otra forma de trabajar.....16
2.1.2.1.1 Nuevos sistemas de reclutamiento y de planificación de la carrera....17
2.1.2.1.2 Nuevos métodos de organización del trabajo.....18
2.1.2.1.3 Nuevos sistemas de remuneración y recompensa.....19
2.1.2.1.4 Nuevas comunicaciones 20
2.1.2.1.5 Nuevos sistemas de "salida".....20
2.1.3 LOS NUEVOS DEPARTAMENTOS DE RECURSOS HUMANOS: EL VALOR DEL EMPLEADO 21
2.1.3.1 Un nuevo objetivo, motivar al trabajador.....22
2.1.3.2 El punto de partida, la formación.....23
2.2 EL MODELO POR COMPETENCIAS..... 23
2.2.1 CONCEPTOS BASICOS 24
2.2.2 IMPORTANCIA DEL DESARROLLO DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS 25
2.2.3 ESTRUCTURA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....2 6
2.2.3.1 Dimensiones del Modelo de Gestión por Competencias 28
2.2.4 FASES NECESARIAS PARA IMPLEMENTAR EL MODELO.....29
2.2.4.1 Detección de Problemas (necesidades) 29
2.2.4.1.1 Medición de clima organizacional.....30
2.2.4.1.2 Detección y Análisis de problemas, carencias, y conflictos.....30
2.2.4.2 Análisis de tareas 30
2.2.4.3 Definición de unidades de competencia y perfiles profesionales para los cargos de la empresa.....31
2.2.4.4 Diseño de planes de estudio para los cargos y nuevas competencias 34
2.2.4.5 Aplicación de los nuevos planes de estudio 34
2.2.4.6 Evaluación 35
2.2.4.7 Seguimiento y mejoramiento continuo (retroalimentación).....35
2.2.4.8 Ventajas del modelo.....35
2.2.4.9 Restricciones del modelo.....36
2.2.4.9.1 Resistencia al cambio.....36
2.2.4.9.2 El miedo a la fuga 36
2.3 GENERALIDADES DE LA ENTIDAD FINANCIERA PRIVADA 3 7
2.3.1 ORIGEN DE LOS BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS 37
2.3.2 HISTORIA 38
2.3.3 EL SISTEMA BANCARIO 39
2.3.3.1 Bancos. 42
2.3.3.2 Sociedades Financieras 44
2.3.3.3 Asociaciones Mutualistas de Ahorro y Crédito para la Vivienda y las Cooperativas de Ahorro y Crédito…….....45

2.3.3.4 Área de Crédito 47
2.3.3.4.1 Definición 47
2.3.3.4.2 Políticas de crédito 48
2.3.3.4.3 Análisis de crédito 49
2.3.3.4.4 Funciones, Objetivos y Metas 50
2.3.3.4.5 Organigrama 50
2.3.3.5 Área de Sistemas 51
2.3.3.5.1 Funciones, Objetivos y Metas 52
2.3.3.5.2 Organigrama 54
2.3.3.6 Clientes Principales 54

3. CAPITULO III: ANALISIS Y DESCRIPCION DE CARGOS 56

3.1 INTRODUCCIÓN 56
3.2 CONCEPTOS BÁSICOS 58
3.2.1 ANÁLISIS DE CARGOS 58
3.2.2 DESCRIPCIÓN DE CARGOS 58
3.2.3 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES 58
3.2.4 PERFIL DEL OCUPANTE 59
3.2.5 RESPONSABILIDAD 59
3.2.6 CONTEXTO DEL PUESTO 59
3.2.7 REQUERIMIENTOS DEL CARGO 59
3.3 MÉTODOS USADOS EN EL ANÁLISIS DE CARGOS 60
3.3.1 TIPOS DE MÉTODOS 60
3.3.1.1 La Entrevista 60
3.3.1.2 Cuestionarios 61
3.3.1.3 Observación 62
3.3.1.4 Método Mixto 63
3.3.1.5 Método de Informes Sucesivos (Bitácora del participante) 64
3.3.2 PREGUNTAS MÁS FRECUENTES EN LA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS 64
3.4 EL PROCESO PARA REALIZAR UN ANÁLISIS DE CARGOS 64
3.4.1 PRIMER PASO 65
3.4.2 SEGUNDO PASO 65
3.4.3 TERCER PASO 65
3.4.4 CUARTO PASO 65
3.4.5 QUINTO PASO 65
3.4.6 SEXTO PASO 66
3.5 UTILIDAD DEL ANÁLISIS DE CARGOS 66
3.6 DEFINICIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS BASADOS EN COMPETENCIAS 67

3.6.1 ASPECTOS A CONSIDERAR PARA REALIZAR LA DESCRIPCION DE CARGOS 68
3.6.1.1 Como Redactar las Descripciones de Cargos 69
3.6.1.1.1 Identificación del cargos 69
3.6.1.1.2 Resumen del cargo 69
3.6.1.1.3 Relaciones 69
3.6.1.1.4 Responsabilidades y deberes 70
3.6.1.1.5 Autoridad 70
3.6.1.1.6 Criterios de Desempeño 70
3.6.1.1.7 Condiciones de trabajo y ambiente 71
3.6.1.2 Beneficios de la Descripción de Cargos 71
3.6.2 ANALISIS DE CARGOS 72
3.6.2.1 Estructura del Análisis de Cargos 72
3.6.2.1.1 Requisitos Intelectuales 72
3.6.2.1.2 Requisitos Físicos 73
3.6.2.1.3 Responsabilidades Implícitas 73
3.6.2.1.4 Condiciones de Trabajo 73
3.6.3 CUANDO LA EMPRESA ADOPTA LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS 74
3.6.4 PERFIL DEL CARGO POR COMPETENCIAS 74
3.6.5 APLICAR EL CONCEPTO DE COMPETENCIAS A LA DESCRIPCIÓN DEL CARGO 75
3.6.6 EVOLUCIÓN DE LAS COMPETENCIAS EN LA JERARQUIA DE CARGOS 76

4. CAPITULO IV: VALORACIÓN DE CARGOS 78

4.1 INTRODUCCION 78
4.2 VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO 78
4.2.1 DEFINICION 79
4.2.2 OBJETIVOS DE LA VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO 79
4.2.3 PARTICIPANTES DEL PROCESO DE VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO 80
4.3 MÉTODOS DE VALORACIÓN DE CARGOS 81
4.3.1 REQUISITOS PARA UN SISTEMA DE VALORACIÓN DE PUESTOS 82
4.3.2 MÉTODO DE VALORACIÓN POR FACTORES Y PUNTOS 83
4.3.2.1 Etapa 1: Selección de las competencias 84
4.3.2.2 Etapa 2: Definición de las Competencias 85
4.3.2.3 Etapa 3: Determinación y definición de los grados 87
4.3.2.4 Etapa 4: Ponderación de las competencias 90
4.3.2.5 Etapa 5: Asignación de puntos a cada grado 94
4.4 PROCESO DE VALORACIÓN DE CARGOS 103
4.4.1 DETERMINAR EL TIPO DE PUESTOS DE TRABAJO A VALORAR 103
4.4.2 SELECCIONAR Y DEFINIR LOS FACTORES NECESARIOS PARA MEDIR LOS PUESTOS 104

4.4.2.1 Primera Estrategia 104
4.4.2.2 Segunda Estrategia 104
4.4.2.3 Selección de Factores 105
4.4.2.4 Determinación y definición de los grados de cada competencia 106

5. CAPITULO V: EVALUACION DEL DESEMPEÑO 109

5.1 INTRODUCCION 109
5.2 CONCEPTOS BÁSICOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 109
5.1.1 EJES DEL PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 112
5.1.2 CONDICIONES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 114
5.1.3 ENFOQUES DE LA EVALUACIÓN 118
5.2 OBJETIVOS Y BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 122
5.2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 122
5.2.2 BENEFICIOS 123
5.2.3 PRINCIPIOS 123
5.3 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 124
5.3.1 MÉTODO DE SELECCIÓN FORZADA 124
5.3.2 MÉTODO DE REGISTRO DE ACONTECIMIENTOS CRÍTICOS 125
5.3.3 ESCALAS DE CALIFICACIÓN CONDUCTUAL 126
5.3.4 ESCALAS DE PUNTUACIÓN 126
5.3.5 LISTA DE VERIFICACIÓN 127
5.3.6 MÉTODOS DE EVALUACIÓN EN GRUPOS 128
5.3.7 MÉTODO DE EVALUACIÓN DE 360 GRADOS 128
5.3.8 ENTREVISTAS POR COMPETENCIAS 130
5.3.9 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS 131
5.3.10 MÉTODO POR INDICADORES 131
5.4 EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 137
5.4.1 RECOMENDACIONES METODOLÓGICAS 138
5.4.2 OPCIÓN DE AUTO EVALUACIÓN 139
5.4.3 RETROALIMENTACIÓN 139

6. CAPITULO VI: EL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS 140

6.1 INTRODUCCIÓN 142
6.2 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN 145
6.3 EL SISTEMA INTEGRADO DE RRHH BASADO EN COMPETENCIAS 145
6.3.1 DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA 145
6.3.2 ALCANCE DEL SISTEMA 148
6.3.3 DESCRIPCIÓN DE MÓDULOS OPERATIVOS 149
6.4 MANUAL DE USUARIO 155

6.4.1 INGRESO AL MÓDULO 155
6.4.2 PROCESOS Y OPCIONES DEL MÓDULO.....156
6.4.2.1 Diccionario de Competencias.....157
6.4.2.2 Competencias por Empresa 158
6.4.2.3 Panel de Expertos.....159
6.4.2.4 Análisis de cargos por expertos 160
6.4.2.5 Competencias por Cargo 161
6.4.2.6 Períodos de Evaluación 162
6.4.2.7 Evaluador de Desempeño.....163
6.4.2.8 Formulario de Evaluación 164
6.5 MANUAL TÉCNICO..... 165
6.5.1 ARQUITECTURA DEL SISTEMA 165
6.5.2 ESQUEMA DE INTERCONEXIÓN.....166
6.5.3 REQUERIMIENTOS MINIMOS DE LAS ESTACIONES DE TRABAJO
…….16
7
6.5.4 DICCIONARIO DE DATOS.....168
6.5.5 MODELO DE DATOS.....174
6.6 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL SISTEMA AUTOMATIZADO 176
6.7 ESTRATEGIA PARA LA IMPLANTACION Y ÉXITO……..…..178

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....…….…….....179

7.1 CONCLUSIONES.....…….179
7.2 RECOMENDACIONES..... ……181
7.3 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS:……..…...184

INDICE DE FIGURAS

Figura 2. 1 *Proceso de definición de Modelos de Competencias* 32
Figura 2. 2 *Organigrama de la Vicepresidencia de Crédito y Cobranzas*.....51
Figura 2. 3 *Organigrama de la Vicepresidencia de Sistemas*……..54
Figura 3. 1 *Todos los procesos de Recursos Humanos Relacionados*……..73
Figura 5. 1 *Ejes que Guían el Programa de Evaluación de Desempeño*…….....113
Figura 5. 2 *Fundamentos de la empresa, que deben ser conocidos por los empleados…* 114
Figura 5. 3 *Representación Gráfica del método de Evaluación del Desempeño*……..129
Figura 6. 1 *Opciones del Menú de Gestión de Competencias* .....……156
Figura 6. 2 *Opción Diccionario de Competencias*..... ……158
Figura 6. 3 *Opción Competencias por Empresa*.....…….159
Figura 6. 4 *Opción Panel de Expertos* ..... ……160
Figura 6. 5 *Opción Análisis de Cargos por Expertos* ..... ……161
Figura 6. 6 *Opción Competencias por Cargo*.....…….162
Figura 6. 7 *Opción Períodos de Evaluación*.....……..163
Figura 6. 8 *Opción Evaluador de Desempeño*.....……164

Figura 6. 9 *Opción Formulario de Evaluación* .....……...165
Figura 6. 10 *Esquema de Interconexión del Sistema* ..... ……...167
Figura 6. 11 *Diagrama Entidad – Relación de la BDD*…….....175

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 4. 1 *Tendencia de la Competencia: Conocimiento inteligente*.....96
Gráfico 4. 2 *Tendencia de la Competencia: Comunicación para compartir conocimientos* 97
Gráfico 4. 3 *Tendencia de la Competencia: Demostrar Valor* 97
Gráfico 4. 4 *Tendencia de la Competencia: Autodirección basada en el valor* 98
Gráfico 4. 5 *Tendencia de la Competencia: Metodología de la Calidad*.....98
Gráfico 4. 6 *Tendencia de la Competencia: Empowerment* 99
Gráfico 4. 7 *Tendencia de la Competencia: Herramientas al servicio del negocio* 99
Gráfico 4. 8 *Tendencia de la Competencia: Desarrollo del Equipo*.....100
Gráfico 4. 9 *Tendencia de la Competencia: Orientación al cliente interno y externo* 101
Gráfico 4. 10 *Tendencia de la Competencia: Productividad*.....101
Gráfico 4. 11 *Tendencia de la Competencia: Responsabilidad*……...……102

INDICE DE TABLAS

Tabla 4. 1 *Categorías de Competencias y Competencias de la organización, para la VPT* 85
Tabla 4. 2 *Definición de Competencias de la organización, para la VPT* 86
Tabla 4. 3 *Definición de Grados para las Competencias del SABER*.....88
Tabla 4. 4 *Definición de Grados para las Competencias del HACER*.....89
Tabla 4. 5 *Definición de Grados para las Competencias del SER* 90
Tabla 4. 6 *Ponderación Porcentual de las Competencias*.....91
Tabla 4. 7 *Matriz de Doble entrada para las competencias del SABER*.....92
Tabla 4. 8 *Matriz de Doble entrada para las competencias del HACER*.....92
Tabla 4. 9 *Matriz de Doble entrada para las competencias del SER*.....93
Tabla 4. 10 *Ponderación de las Competencias para VPT*.....93
Tabla 4. 11 *Puntuación de las competencias*.....94
Tabla 4. 12 *Resumen de la valoración de Grados, para cada competencia de la organización.* 103
Tabla 4. 13 *Matriz de valoración del cargo: Líder de Proyecto – Área de Sistemas* 107
Tabla 4. 14 *Resumen de Valoración de Cargos, Área de Sistemas*.....107
Tabla 4. 15 *Resumen de Valoración de Cargos, Área de Crédito*……108

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1 *Instrumento Diagnóstico Clima Organizacional……..…191*
Anexo 2 *Instrumento Análisis de problemas……..…..…192*
Anexo 3 *Formulario de Descripción y Análisis de Cargos ……..…193*
Anexo 4 *Detalle de la Valoración de Cargos de las Áreas de Sistemas y de Crédito …..200*
Anexo 5 *Formato de Evaluación de Desempeño ……...211*
Anexo 6 *Manual de Usuario: Introducción al Trabajo con el Aplicativo ……...…213*
Anexo 7 *Manual de Usuario: Trabajo con el Módulo de Gestión por Competencias ….256*
Anexo 8 *Manual Técnico ……..……..…314*

RESUMEN

La Gerencia de Recursos Humanos constituye una parte importante de toda organización, cuya premisa fundamental es concebir al hombre como un recurso que hay que optimizar a partir de una visión renovada, dinámica, competitiva, en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico.

Para este trabajo investigativo, el Modelo de Gerencia de Recursos Humanos a aplicar es el Modelo de Gestión por Competencias**,** por considerárselo uno de los más completos. Las competencias son: cualidades, aptitudes, rasgos de personalidad, motivaciones y actitudes. Para la identificación de estas competencias es posible contar con un diccionario de competencias, de donde se las extrae para el puesto. También es posible que un experto en psicología industrial u organizacional las establezca.

El presente trabajo incluye el desarrollo de un Sistema Automatizado, el cual se constituye en una importante herramienta de gestión del talento humano de la institución. Uno de los objetivos principales es aportar resultados positivos, medibles de modo inmediato y establecer las bases para continuar desarrollando otro tipo de herramientas de gestión más avanzadas.

La aplicación contiene un módulo de Valoración de Cargos, que aporta con las bases necesarias para posteriormente definir esquemas salariales para el empleado. Al hablar de salario, no se trata de definir tan solo una cantidad monetaria ó remuneración en dinero, sino también están involucrados el nivel de vida, el bienestar de la familia, la seguridad actual y futura, la satisfacción y/o descontento en el puesto de trabajo.

Así también, el módulo cuenta con una opción de Evaluación de Desempeño, esta constituye un instrumento muy importante de retroalimentación del empleado, que le mantiene informado sobre su desempeño, y le permite tomar medidas a tiempo sobre posibles debilidades que haya que fortalecer. Cabe anotar que en la institución donde se lleva a acabo el presente trabajo, no se realiza la Evaluación de Desempeño por Competencias, sino por Indicadores; sin embargo, el sistema

automatizado contempla la propuesta de Evaluación de Desempeño por Competencias, que podría ser aplicable en un futuro cercano.

Se presenta una Propuesta de Descripción, Valoración de Cargos y Evaluación de Desempeño, basada en el Modelo de Gestión por Competencias, apoyado en un Sistema Automatizado y aplicado a dos áreas de una institución financiera privada. La investigación de las necesidades existentes en la institución, han sido la base para el desarrollo del sistema automatizado con todas la opciones antes descritas, y que propenden a la consecución de un alto desempeño laboral y por ende institucional.

PRESENTACION

La principal ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra, es la capacidad que tienen las personas para adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuos, aspectos que deben ser medidos y evaluados en forma continua, de manera eficaz y eficiente.
A diferencia de otras empresas, en la banca la calidad depende de las actitudes, del entusiasmo y del buen hacer de sus empleados. Ellos son a la vez, los que muchas veces crean el servicio, lo personalizan y lo distribuyen.

El presente trabajo se enfoca en el desarrollo práctico de un Modelo de Gestión por Competencias, el cual es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo. Es una herramienta que apoya la flexibilidad de la institución, ya que logra separar la organización del trabajo, de la gestión de las personas, introduciendo a éstas últimas como actores principales en los procesos de cambio, contribuyendo a crear ventajas competitivas.

La Gestión por Competencias profundiza en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre el personal y la organización, ya que involucran las necesidades y deseos de sus empleados con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo capaz de enriquecer su personalidad.

El presente trabajo es una propuesta de solución a los problemas que posee una entidad financiera privada al realizar las tareas de gestión del recurso humano y se apoya en el desarrollo de una herramienta automatizada capaz de lograr una gestión eficiente y eficaz y facilitar la toma de decisiones.

1. CAPITULO I: PROPUESTA DE DESCRIPCIÓN, VALORACIÓN DE CARGOS Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO, PARA UN ÁREA DE NEGOCIOS Y UN ÁREA DE APOYO EN UNA ENTIDAD FINANCIERA PRIVADA, BASADA EN EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS, APOYADO EN UN SISTEMA AUTOMATIZADO

1.1 INTRODUCCION

En la etapa actual de desarrollo de la humanidad, en el campo de la dirección, las organizaciones se ven sometidas a retos, desafíos y presiones a lo que tienen que responder con alto grado de creatividad y realismo. Los principales retos están dados por la dinámica de la aplicación de los logros científico-técnicos; la rápida aparición y aceptación de nuevos productos, cada vez mayores restricciones de Recursos Humanos (RH)[1], materiales y financieros; mercados más agresivos y dinámicos en el ámbito internacional; el crecimiento de las demandas sociales y la revolución de la informática y las comunicaciones. Tras estos significativos cambios socioeconómicos, las empresas modernas cada vez más concuerdan en reconocer la significación que posee la dimensión humana de la empresa y la Gestión de Recursos Humanos (GRH)[2].

La GRH constituye un sistema, cuya premisa fundamental es concebir al hombre dentro de la empresa como un recurso que hay que optimizar a partir de una visión renovada, dinámica, competitiva, en la que se oriente y afirme una

[1] RH, Recursos Humanos
[2] GRH, Gestión de Recursos Humanos

verdadera interacción entre lo social y lo económico. La aplicación práctica de los sistemas de GRH se realiza sobre la concepción de diferentes modelos.

Uno de estos modelos, es el de **Gestión de Recursos Humanos por Competencias**[3], el cual ha sido adoptado por una gran cantidad de organizaciones. Se trata de un enfoque que permite ubicar a la persona correcta en el lugar correcto. El modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias se originó en los años 70. Su iniciador, el profesor de Harvard, David McClelland, ayudó a resolver los problemas de selección de personal de las agencias del gobierno de Estados Unidos mediante el estudio de las características de los individuos cuyos atributos prometían un desempeño superior. Sus recomendaciones dieron origen a esta teoría que, desde entonces, se ha puesto en práctica en diversas organizaciones.

Las competencias individuales, como su nombre lo indica, son características personales intrínsecas relacionadas con el desempeño. Incluyen los motivos, los rasgos, el auto-concepto o auto-percepción, las habilidades y los conocimientos de una persona.

Precisamente, las organizaciones han utilizado las competencias individuales como base para diseñar y operar procesos de recursos humanos. La mayor eficiencia se logra cuando varios de estos procesos soportan el modelo de forma integral, enviando un mensaje consistente a los individuos con respecto a las expectativas en cuanto a conductas, habilidades y conocimientos deseados.

Por lo dicho, la gestión por competencias permite diseñar procesos de recursos humanos consistentes e integrales, aunque su valor finalmente radica en el uso de estos últimos. Entre los usos más difundidos de esta herramienta, se encuentran:

- ✓ Selección y reclutamiento por competencias
- ✓ Medición de competencias
- ✓ Desarrollo de competencias

[3] BARRERA, Jorge; "La persona correcta en el lugar correcto"; Revista mundo ejecutivo; Mayo; 2002.

- ✓ Gestión de desempeño
- ✓ Compensación

Por lo citado, la gestión por competencias individuales provee a la organización, no sólo los medios para integrar todos los procesos de recursos humanos sobre una sólida base de negocios; sino además permite aprovechar al máximo el potencial de las personas. Es una poderosa herramienta de cambio cultural, su impacto puede identificarse tanto por su influencia en el ámbito individual como en la cultura de toda la organización.

El presente estudio, justamente aplica el Modelo de Gestión por Competencias y se desarrolla en una prestigiosa institución financiera, líder en banca de consumo (por motivos de confidencialidad se reserva su nombre a lo largo de la investigación), la cual actualmente no posee un claro sistema de GRH.

La entidad materia de estudio, no cuenta con un Sistema Integrado de Recursos Humanos que le permita gestionar de mejor manera los procesos relacionados con el personal. El objetivo de este trabajo, precisamente es que parte de los problemas que actualmente tiene el departamento de Recursos Humanos y por ende la institución, se solventen al contar con las bases de un Sistema Integrado de Recursos Humanos, propuesto en el presente estudio.

1.2 OBJETIVOS

1.1.1 GENERAL

Diseñar los subsistemas de Descripción, Valoración de Cargos y Evaluación de Desempeño, en base al Modelo de Competencias, para un Área de Negocios y otra de Apoyo, basado en un Sistema Automatizado.

1.1.2 ESPECIFICOS

a) Elaborar la Descripción de Cargos por Competencias para un Área de Negocio y otra de Apoyo.
b) Determinar un método de Valoración de Cargos para un Área de Negocio y otra de Apoyo.
c) Proponer la Evaluación del Desempeño por competencias para un Área de Negocio y otra de Apoyo.
d) Desarrollar un Sistema Automatizado Integrado de Recursos Humanos que permita manejar la información relacionada a los objetivos específicos a), b) y c).

1.3 JUSTIFICACION

1.3.1 JUSTIFICACION TEORICA

La inexistencia de un Modelo establecido de Gestión de Recursos Humanos para la institución y el conocimiento de que el Modelo de Gestión de Competencias ha sido aplicado en empresas de todo el mundo con resultados exitosos, nos lleva a escoger el mencionado modelo para aplicarlo en la consecución de los objetivos de esta investigación.

1.3.2 JUSTIFICACION METODOLOGICA

Los métodos que se utiliza son:
Descriptivo.- Se analizan y describen los cargos existentes, con las competencias respectivas, asociadas a cada uno de ellos.
Exploratorio.- Se explorara y aborda las competencias relacionadas con los cargos existentes en las dos áreas seleccionadas para el presente estudio.

Cuantitativo.- La investigación es de tipo Cuantitativa, pues se aplica una serie de técnicas específicas (formularios tipo encuesta, panel de expertos, evaluaciones, estudios cuantitativos con datos secundarios –diccionarios de competencias genéricos-), con el objeto de recoger, procesar y analizar las competencias existentes en un cargo.

Investigativo.- el trabajo se ha basado en la reunión de libros y otras fuentes bibliográficas relacionadas con la Gestión de Recursos por Competencias.

1.3.3 JUSTIFICACION PRACTICA

Definitivamente, el levantamiento de la Descripción y Análisis de Cargos y la Valoración en la entidad, ayudan a mejorar la Gestión de Recursos Humanos, y si a esto agregamos, el apoyo de un Sistema Automatizado se dispone de información oportuna para toma de decisiones. El ahorro de tiempo y esfuerzo en las acciones que al momento se llevan manualmente es muy significativo y ello redunda en beneficio y en la consecución de metas institucionales.

1.4 HIPOTESIS

1.4.1 GENERAL

Los procesos de Gestión de Recursos Humanos mejora sustancialmente si se cuenta con la Descripción, Valoración de Cargos y Evaluación de Desempeño mediante el Modelo de Competencias más un Sistema Integrado Automatizado de Recursos Humanos.

1.4.2 PARTICULARES

a) El levantamiento completo y adecuado de las competencias de cada puesto de trabajo, permite contar con una Descripción de Cargos que se

ajuste a las necesidades institucionales y sea la base de la Gestión de Recursos Humanos.

b) La existencia de un proceso automatizado de Valoración de Cargos y Evaluación de Desempeño por Competencias, mejora significativamente las tares de gestión del recurso humano

c) Un Sistema Integrado Automatizado de Recursos Humanos basado en el Modelo de Competencias, se convierte en herramienta fundamental en la gestión de uno de los recursos estratégicos de la organización: el recurso humano.

1.5 ASPECTOS METODOLOGICOS

1.5.1 UNIVERSO DE LA INVESTIGACION

Universo Temático.- Sistema Automatizado de Recursos Humanos basado en Competencias.

Universo Geográfico.- Entidad Financiera de la Ciudad de Quito.

1.5.2 UNIDADES DE INVESTIGACION

- ✓ Algunas bibliotecas de la Ciudad de Quito.
- ✓ Bibliotecas Virtuales (Internet)
- ✓ Dos Áreas (un área de negocio y otra de soporte ó apoyo) de la entidad financiera objeto de la investigación.

1.5.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACION

La modalidad de la investigación es documental y de campo.

1.5.4 POBLACION Y MUESTRA

El proceso de Levantamiento de Datos de la Descripción de Cargos, se concentra en dos Áreas: El área de Crédito (Área de Negocio); y el área de Sistemas (Área de Apoyo). Se seleccionaron las dos Áreas mencionadas por ser estratégicas dentro de la institución, por las siguientes razones:

- ✓ El **Área de Crédito**, soporta la razón de ser de la institución, pues, la Entidad Financiera, está enfocada a la Banca de Consumo con un alto porcentaje de otorgamiento de créditos.
- ✓ El **Área de Sistemas**, se constituye en una de las principales áreas de apoyo, pues el Sistema de Información debe ser capaz de asistir eficazmente a todas las tareas y a la consecución de cambiantes objetivos del negocio.

1.5.5 INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACION

Entre los instrumentos utilizados en la investigación están; Encuestas, Entrevistas, Investigación Documental e Investigación Bibliográfica.

Para llevar a cabo el levantamiento de perfiles base, se utilizó el método de Gestión por Competencias, denominado Panel de Expertos, mismo que se detalla en el capitulo II.

2. CAPITULO II: LA GESTION DEL RECURSO HUMANO Y EL MODELO DE COMPETENCIAS EN UNA ENTIDAD FINANCIERA PRIVADA

2.1 LA GESTION DEL RECURSO HUMANO

La evolución de los modelos de dirección de Recursos Humanos en las últimas décadas se ha caracterizado fundamentalmente por el cambio en la concepción del personal, que deja de asociarse a un costo para pasar a entenderse como un recurso, y por la incorporación del punto de vista estratégico en todas sus actuaciones. La nueva incorporación del punto de vista estratégico supone la aparición de una nueva perspectiva, de naturaleza multi-disciplinar[4], que subraya la importancia estratégica de los recursos humanos como fuente de generación de ventajas competitivas sostenidas.

La Dirección Estratégica de Recursos Humanos abandona de este modo el enfoque tradicional de tipo micro analítico, centrado en los costos, y evoluciona hacia una gestión estratégica. En este nuevo tipo de gestión, los Recursos Humanos juegan un papel esencial en la consecución de los objetivos de la organización, mediante la generación de competencias y compromiso organizacional como componentes claves en el proceso de creación de valor.

Este planteamiento es compartido por la Gestión por Competencias y supone que el sistema incida tanto en la conducta y desempeño laboral, como en las actitudes de los trabajadores. No obstante, la gestión por competencias se ha centrado principalmente en la dimensión conductual, por lo que resultaría[5] de interés profundizar en su impacto sobre las actitudes laborales.

---

[4] CRUZ – MUÑOZ, VEGA LOPEZ; http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/gesporcomp.htm; 2001.

[5] Al respecto la bibliografía propone como de interés dicho análisis, pero no es objetivo en el presente trabajo.

Cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización; por lo cual, de ahora en adelante se utilizará el término Talento Humano.

En efecto, toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante, y su correcta administración como una de las tareas más decisivas. Sin embargo, la administración de este talento no es una tarea muy sencilla.

La gestión de hoy ya no está basada solamente en elementos como la tecnología y la información porque la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa. Actualmente, las empresas han vuelto a considerar al talento humano como indispensable en el crecimiento de la productividad de la empresa.

La tecnología de avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy nos exige el mercado, pero el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga la gente que participa en la organización; y de los conocimientos acumulados por la propia organización, a la cual aporta el capital intelectual.

Se define como capital intelectual, el conjunto sistematizado de competencias que cada individuo está en posibilidad de comprometer con la organización en la que colabora, así como los conocimientos que cada organización ha logrado por su personal. Cuando el individuo compromete dichas competencias con la empresa, éstas pasan a formar parte de sus activos y se encuentran en el personal o en los "productos" que desarrollan ellos para la empresa así como en sus resultados.[6]

[6] Clor. Celina Behrensen ,CB CONSULTORES & ASOC.,www.cbadviser.com.ar .Buenos Aires, Argentina.

La mejora continúa y la adquisición de nuevas habilidades es una manera de adquirir y fomentar el capital intelectual. No se puede dejar de mencionar los aspectos que involucran al liderazgo como tal. El empowerment[7] que genera un espacio y un clima favorable para el desarrollo de nuevas ideas, nuevos procesos y genera un aspecto necesario que es la creatividad.

La única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra, es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo de su personal, aspectos que deben ser medidos y evaluados.

Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la Gestión por Competencias; tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano. Esta Gestión por Competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo personal capaz de enriquecer su personalidad.

2.1.1 ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

La Administración del Talento Humano (ATH) es un área de estudios relativamente reciente; sin embargo, es perfectamente aplicable a cualquier tipo o tamaño de organización.

La ATH tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización, y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que

[7] Empowerment**:** Aumento de la eficacia organizacional mediante la cesión del poder para tomar decisiones al primer nivel en que existe calificación para ello.

cuentan. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros.

2.1.1.1 El carácter multivariado de la Administración del Talento Humano

La ATH es un área interdisciplinaria abarca conceptos de: Psicología Industrial y Organizacional, Sociología Organizacional, Ingeniería Industrial, Derecho de Trabajo, Ingeniería de Sistemas, Cibernética, etc. Los asuntos tratados por la ATH se refieren a múltiples campos del conocimiento: aplicación e interpretación de test y entrevistas, tecnología del aprendizaje individual y cambio organizacional, nutrición y alimentación, medicina y enfermería, servicio social, plan de carreras, diseño de cargos y de la organización, satisfacción en el trabajo, ausentismo, salarios y obligaciones sociales, interpretación de las leyes que amparan al trabajador, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros, supervisión y auditoría, etc.

Los asuntos tratados por la ATH se refieren tanto a aspectos internos de la organización (enfoque introversivo), como a los aspectos externos o ambientales (enfoque extroversivo). Es de interés de la presente tesis, tratar sobre todo; los aspectos internos de la organización, por ello se indican a continuación, los aspectos analizados en el ambiente interno:

- ✓ Análisis y descripción de cargos
- ✓ Evaluación de cargos
- ✓ Entrenamiento
- ✓ Evaluación del desempeño
- ✓ Plan de carreras
- ✓ Plan de beneficios sociales
- ✓ Política salarial
- ✓ Higiene y seguridad

La ATH también puede referirse tanto al nivel individual, como a los niveles grupal, departamental, organizacional y aún al ambiental de la organización.

2.1.1.2 El Carácter Contingencial de la ATH

La ATH es contingencial[8], no se compone de técnicas rígidas e inmutables, sino altamente flexibles y adaptables, sujetas a un desarrollo dinámico. Depende de la situación organizacional: del ambiente, de la tecnología empleada por la organización, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa preponderante, de la concepción existente en la organización sobre el hombre y su naturaleza y sobre todo, de la calidad y cantidad de recursos humanos disponibles. A medida que cambian esos elementos, cambia también la forma de administrar los recursos humanos de la organización.

En algunas organizaciones dispersas geográficamente, la ATH puede ser centralizada o también podría ser descentralizada. En otras la unidad de ATH está situada en el nivel decisorio que en el nivel jerárquico corresponde a la Dirección; o se sitúa en el nivel ejecutivo reportándose a un nivel decisorio generalmente “extraño a sus actividades”, por lo que los asuntos del personal son resueltos por alguien que no está familiarizado con su complejidad.

Realmente, la localización, el nivel, la subordinación, el grado de autoridad y responsabilidad de la unidad de ATH dependen del diseño de la organización. Esto recalca aún más el carácter multivariado y contingencial de la ATH, ya que las organizaciones y las personas son diferentes. De la misma forma como ocurren diferencias individuales entre las personas, ocurren también diferencias entre las organizaciones, lo que hace que la ATH necesariamente tenga que enfrentarse con esas diferencias.

2.1.1.3 Políticas de la ATH

Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y tener la seguridad de que sean desempeñadas de acuerdo con los objetos deseados.

Las políticas relacionadas con la ATH deben tener las siguientes características:

[8] La teoría contingencial: Enfatiza que no hay nada en absoluto en las organizaciones o en la teoría administrativa, todo es relativo, todo depende, puede o no suceder, es incierto, la verdad o falsedad solamente puede conocerse por la experiencia o por la evidencia y no por la razón.

- ✓ **Estabilidad:** suficiente grado de permanencia para evitar alteraciones muy grandes.
- ✓ **Consistencia:** congruencia en su aplicación, no importan los niveles o áreas afectadas.
- ✓ **Flexibilidad:** la posibilidad de soportar correcciones, ajustes y excepciones necesarios.
- ✓ **Generalidad:** La posibilidad de aplicación global y comprensiva para toda la organización.
- ✓ **Claridad:** simplicidad de definición y entendimiento.

Las políticas pueden clasificarse en dos tipos:

a) En cuanto al nivel de la estructura organizacional que son aplicadas:

- ✓ **Políticas generales de empresa:** son guías amplias para la acción y bajo las cuales deben conformarse todas las demás políticas.
- ✓ **Políticas administrativas:** establecidas para orientación de los ejecutivos de alto nivel de la empresa.
- ✓ **Políticas Operacionales:** establecidas para la orientación de los supervisores del nivel más elemental que desarrollan y aseguran las funciones de los ejecutivos de alta dirección.
- ✓ **Políticas funcionales o de asesoría:** gobiernan las actividades del personal de departamentos especializados como contabilidad, ingeniería, etc.

b) En cuanto a los objetivos y a la cobertura en función de los siguientes factores:

- ✓ Antecedentes históricos de la organización
- ✓ Actitudes de alta dirección
- ✓ Tamaño de la organización
- ✓ Localización geográfica de la empresa
- ✓ Relaciones con los sindicatos
- ✓ Políticas y restricciones gubernamentales

c) A largo plazo, las políticas y los programas de recursos humanos que son bien diseñados y desarrollados, pueden tener las siguientes consecuencias:

- ✓ Perfeccionamiento de las técnicas de administración de recursos humanos
- ✓ Aplicación de sanos principios de administración de la cúspide a la base de la organización.
- ✓ Adecuación de salarios y de beneficios
- ✓ Retención de recursos humanos calificados y altamente motivados,
- ✓ Garantía de seguridad personal del trabajador en relación con el empleo y las oportunidades de desarrollo.
- ✓ Obtención de una efectiva participación de los empleados.

Cada organización desarrolla la política de recursos humanos mas adecuada a su filosofía y a sus necesidades y ésta política debe involucrar lo que la organización pretende sobre los siguientes aspectos principales:

2.1.1.3.1 Políticas de provisión de Recursos Humanos:

Tienen relación con la estrategia que permite decidir, dónde reclutar, en qué condiciones y cómo recoger los recursos necesarios para la organización.
Es importante definir, criterios de selección de recursos humanos y patrones de calidad para admisión, en cuanto a las aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, teniendo en cuenta el universo de cargos de la organización.

2.1.1.3.2 Políticas de aplicación de Recursos Humanos

Indican cómo determinar los requisitos básicos de la fuerza de trabajo, para el desempeño de tareas y atribuciones del universo de cargos de la organización.
Mediante criterios de planeación, colocación y movimiento interno de recursos humanos, considerando la posición inicial y el plan de carreras, se definen las alternativas de oportunidades futuras y los elementos de evaluación de la calidad y la adecuación del talento humano mediante la evaluación del desempeño.

2.1.1.3.3 Políticas de mantenimiento de Recursos Humanos

Criterios de remuneración directa e indirecta de los participantes, teniendo en cuenta la evaluación del cargo, los salarios en el mercado de trabajo y los programas de beneficios sociales, así como las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad que rodean el desempeño de las tareas y atribuciones del universo de cargos de la organización.

2.1.1.3.4 Políticas de desarrollo del Talento Humano

Principios, diagnóstico y programación de preparación y reciclaje constantes de la fuerza de trabajo para el desempeño de sus tareas y atribuciones.
Medidas para el desarrollo del talento humano a mediano y a largo plazo, con miras a la continua realización del potencial humano en posiciones gradualmente elevadas; y de desarrollo de condiciones capaces de garantizar la salud y la excelencia organizacionales.

2.1.1.3.5 Políticas de control del Talento Humano

Indican como mantener un banco de datos capaz de proporcionar los elementos necesarios para los análisis cuantitativos y cualitativos de la fuerza de trabajo disponible en la organización. Proveen criterios para la auditoria de la aplicación y adecuación de políticas y procedimientos relacionados con el talento humano de la organización.

2.1.1.4 Objetivos de la ATH

La ATH consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal; a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella, alcanzar los objetivos individuales relacionados, directa o indirectamente con el trabajo.

Los objetivos de la ATH son:

- ✓ Crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos, con habilidad y motivación para alcanzar los objetivos de la organización.
- ✓ Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de recursos humanos y alcance de objetivos individuales.
- ✓ Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

2.1.2 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL SECTOR FINANCIERO

La última década ha sido determinante para la banca, por los numerosos retos que han enfrentado bancos tradicionales para seguir en el mercado. Aspectos como la entrada en el escenario de nuevos productos y la necesidad de fidelizar a un cliente cada vez más exigente, han provocado un cambio en la manera de trabajar lo que ha repercutido directamente en la gestión del talento humano.

De hecho, en los últimos años ya se han dado cambios radicales en la intermediación financiera y en la banca en particular como consecuencia de los avances tecnológicos, la difusión creciente de información, el conocimiento y las demandas de una clientela cada vez más exigente y mejor informada. En este contexto, para algunas entidades financieras han sido necesarias y hasta cierto punto importantes inversiones en tecnología.

2.1.2.1 Los bancos modernos, otra forma de trabajar

A la hora de definir qué es un banco moderno, la mayoría de autores y economistas están de acuerdo en responder que es aquel que tiene una estructura organizativa que se adapta a los cambios del mercado.

Un banco moderno es aquel que satisface las necesidades reales de sus clientes entendiendo éstas como las de hoy y las que pueden surgir en un futuro y además puede anticiparse a los cambios del mercado mediante la práctica de iniciativa y flexibilidad.

La desregulación financiera, y el aumento de la competencia han provocado que el ambiente económico haya cambiado de una manera radical con respecto al que imperaba hace quince o veinte años. Este cambio, ha tenido su reflejo en el día a día del trabajo en banca, y ha provocado nuevas exigencias para los empleados del sector.

Estas ideas de cambio ya comenzaron a fraguarse a principios de la década de los 90 tal y como indica un informe de Euro-Fiet Commerce (parte de Uni Global Union)[9] son cinco áreas que determinarán la gestión del talento humano[10]:

- ✓ Nuevos sistemas de reclutamiento y de planificación de la carrera
- ✓ Nuevos métodos de organización del trabajo
- ✓ Nuevos sistemas salariales y de recompensa
- ✓ Nuevos sistemas de comunicación empleado – empleador
- ✓ Nuevos sistemas de "salida"

Enseguida, se detallan brevemente estas áreas:

2.1.2.1.1 Nuevos sistemas de reclutamiento y de planificación de la carrera

Tradicionalmente el reclutamiento en el sector de finanzas se realizaba mediante la contratación de jóvenes (frecuentemente recién egresados de la escuela) y un reducido número de diplomados o personal especializado.

La contratación de jóvenes se efectuaba sobre la base de que comenzarían en los grados inferiores de la organización y a lo largo de la carrera serian promovidos y transferidos de una posición a otra. Este sistema permitía al empleado adquirir experiencia en la mayoría de los aspectos del trabajo en la organización y conocimientos básicos amplios.

9 La UNI (Union Network Internacional), es la internacional de las capacidades y de los servicios del siglo XXI. Tiene 15,5 millones de miembros. Con cerca de 900 sindicatos, la UNI es la agrupación de sindicatos individuales más grande del mundo.

10 Basado en el informe de "Gestión de Recursos Humanos en los Bancos: impacto en el empleo y la negociación colectiva" FIET, Conferencia mundial banca de la FIET, Ginebra 1 y 2 de julio de 1996

Según el nuevo sistema de gestión del talento humano se utiliza un proceso más específico de contratación y más restringido de promoción. Este sistema suele incluir:

- ✓ El desarrollo de especificaciones del empleo, incluida la personalidad ideal del empleado y perfiles psicométricos.
- ✓ La evaluación de la personalidad y psicométrica de todos los candidatos al empleo.
- ✓ La contratación específica de grupos determinados (tipos) de trabajadores.
- ✓ El encauzamiento de los empleados en el momento del reclutamiento en diferentes grupos de empleo con acceso diferente a la formación, las carreras y la promoción.
- ✓ Promociones basadas en evaluaciones formales, pruebas de personalidad y psicométricas.
- ✓ Enfoque en la carrera a corto plazo
- ✓ Mayor responsabilidad individual en cuanto a la formación y la promoción del servicio de la carrera.

2.1.2.1.2 Nuevos métodos de organización del trabajo

El trabajo en los bancos y en las compañías de seguro tradicionalmente se ha organizado en sistemas burocráticos jerárquicos donde de conformidad con normas y procedimientos establecidos se consideraba importante. El trabajo se organizaba según principios taylorísticos[11] de crear empleos relacionados con un conjunto de funciones similares. Los empleados se ordenaban jerárquicamente sobre la base de la complejidad del producto/servicio del valor monetario del producto/servicio (incluido el riesgo de pérdida) o el número de empleados supervisados.

El desarrollo tecnológico en el sector y la reestructuración de las oficinas en plataformas de ventas en “oficinas cara al público”, y los centros de tratamiento del "back office" ha dado lugar a cambios importantes en este sistema. El

[11] Principios Taylorísticos: distribución del trabajo, basada en la cadena de montaje y la organización vertical.

procesamiento de rutina y las funciones de cálculo han sido automatizadas y centralizadas, reduciendo el número de empleos y cambiando su contenido y funciones.

En esta realidad la GTH toma este lugar de trabajo modificado y trata de volver a diseñar y rediseñar los métodos de organización del trabajo. Esto supone habitualmente: crear condiciones multifuncionales y polivalentes; y, rotación del empleo.

2.1.2.1.3 Nuevos sistemas de remuneración y recompensa

Tradicionalmente los sistemas de remuneración y recompensa en las instituciones financieras se han basado en:

- ✓ La clasificación de los empleos en grados jerárquicos.
- ✓ Escalas salariales con escalones de incrementos definidos.
- ✓ Acceso a prestaciones del empleo tales como préstamos muy favorables, atención médica y pensión.
- ✓ Participación en los beneficios y/o sistemas de primas.
- ✓ Prestaciones adicionales a la dirección tales como vehículos, adhesión a un club, vacaciones pagadas, etc.

La GTH se aleja de estos sistemas de remuneración y recompensa tradicionales para orientarse hacia métodos más "individualizados" de determinación de salarios y otros métodos de recompensa, con el propósito de vincular la remuneración del empleado con el éxito o el fracaso de la organización. Esto incluye:

- ✓ La evaluación del rendimiento más formalizada, que especifica metas y criterios basados en la persona, el equipo y la compañía.
- ✓ Salario en función del resultado de la evaluación del empleado.
- ✓ Participación en los beneficios individualizada.
- ✓ Programas de primas y de recompensas.

2.1.2.1.4 Nuevas comunicaciones

Tradicionalmente, los empleadores del sector financiero han adoptado métodos jerárquicos y frecuentemente muy paternalistas de comunicaciones de arriba hacia abajo con sus empleados. La comunicación seguía canales formales, tales como:

- ✓ Notas escritas que descendían por el canal de la dirección.
- ✓ Estructuras sindicales dentro de las organizaciones.
- ✓ Comités de empresa (cuando existían).

La GTH aspira a cambiar este método de comunicación al tratar de crear una relación mucho más cercana, sensible y directa entre la dirección y los empleados. Esto incluye:

- ✓ Nuevos periódicos, vídeos y programas on-line de la compañía.
- ✓ Sesiones de información.
- ✓ Foros de discusión uno a uno.
- ✓ Grupos de empleados centrados en un tema.
- ✓ Sondeos de la actitud de los empleados en curso.
- ✓ Programas de sugerencias de los empleados.

Estos programas tratan de que los directores estén mejor informados respecto a los puntos de vista, actitudes y preocupaciones de los empleados, y estén en mejor situación de tomar decisiones y evitar crisis y fracasos.

2.1.2.1.5 Nuevos sistemas de "salida"

Paralelamente a los nuevos sistemas de contratación, la GTH desea introducir nuevos sistemas de partida o salida de un empleado.
Estos sistemas incluyen:

- ✓ Planes de jubilación anticipada.
- ✓ Servicios de colocación exterior.
- ✓ Disposiciones de excedencia y reubicación.
- ✓ Nuevos procedimientos de despido basados habitualmente en los resultados de la evaluación.

En resumen, la GTH atrae a muchos empleados del sector financiero. Ofrece la posibilidad de empleos polivalentes más interesantes, con mayor autoridad y responsabilidad. Brinda un sistema de remuneración diferente y proporciona una mayor variedad y reconocimiento del resultado.

2.1.3 LOS NUEVOS DEPARTAMENTOS DE RECURSOS HUMANOS: EL VALOR DEL EMPLEADO

Comentan los expertos que "de los antiguos y abnegados jefes de personal, que simplemente gestionaban las nóminas y los turnos, hemos pasado a la actual responsabilidad de recursos humanos con amplias competencias, en formación, motivación, retribución, carrera profesional, seguridad en el trabajo, etc.".

Para hacerse una idea de la importancia que ha adquirido esta unidad en la empresa, se hace un pequeño repaso de la historia empresarial reciente, en la que “los jefes de personal dependían antes del departamento administrativo y financiero, mientras que hoy ostentan la dirección de un departamento propio, con presencia en el Consejo de Dirección de la empresa, y dependiendo directamente del Director General". Es previsible suponer en este contexto que profesionales de recursos humanos seguirán creciendo.

En el prólogo del libro Pasión por la Banca[12] se enfatiza que "los empleados son los verdaderos protagonistas de las entidades financieras. A diferencia de las industrias manufactureras; en la banca la calidad depende de una manera creciente de las actitudes, del entusiasmo y del buen hacer de los empleados. Ellos son a la vez los que muchas veces crean el servicio, lo personalizan, y lo distribuyen".

Esta idea de que la calidad final del producto que ofrece una entidad tiene que ver en última instancia con el buen hacer del empleado, también la defienden los autores del libro citado. Así, en el prefacio se puede leer: "la pasión la

[12] de Isidre Fainé y Robert Tornabell. Deusto. Bilbao 2001. Prólogo de Joseph Vilarasau, presidente de La Caixa

entendemos como el sentimiento que es necesario para dar mejor servicio al cliente, para que los empleados tengan trabajos por los que sientan ilusión y en los que puedan realizar todo su potencial, y, en fin, para que toda una organización se oriente hacia la consecución de resultados duraderos en beneficio de toda la comunidad".

En consecuencia, del párrafo anterior se puede deducir que este entusiasmo a la hora de trabajar no se hace solo, es tarea de los directores y líderes de las oficinas crear las condiciones necesarias que busquen un cliente satisfecho y proporcionen mejores resultados.

2.1.3.1 Un nuevo objetivo, motivar al trabajador

La última década también ha puesto sobre el tapete un tipo de organización más madura que está dispuesta a descentralizar una parte importante de la gestión y de las decisiones. En este tipo de organizaciones la clásica dirección por objetivos, ha ido dando paso a una dirección por valores donde lo que prima son las metas que un equipo de profesionales sea capaz de plantearse de acuerdo con las necesidades del mercado.

Llegados a este punto, habría que preguntarse si es posible motivar a los empleados de una organización como la bancaria. Tanto Isidre Fainé y Robert Tornabell, autores del libro Pasión por la Banca afirman que la primera motivación de un empleado o directivo de banca procede de conocer lo que se espera de ellos por parte de la dirección general.

Esta teoría, que por otro lado puede trasladarse a cualquier tipo de organización, queda completa con la distinción de los tres tipos de motivación que ha hecho el profesor Pérez López del IESE[13]:

[13] IESE Business School, la escuela de postgrado en administración de empresas de la Universidad de Navarra, está ubicada en Barcelona y en Madrid. Ofrece los programas MBA, Global Executive MBA, Executive MBA y el doctorado en administración de empresas (PhD), así como una amplia gama de programas de perfeccionamiento para ejecutivos seniors internacionales y programas de formación continua para antiguos alumnos.

- ✓ Extrínseca, referida de manera fundamental a la retribución. Cuanto más gane un empleado, más motivado se sentirá hacia su tarea.
- ✓ Intrínseca, que tiene que ver con el desarrollo personal. Si una persona aprecia en su puesto posibilidades de nuevos retos y de aprender cosas, sentirá una mayor motivación por su trabajo.
- ✓ Social y trascendente, que se refiere al hecho de sentirse apreciado por sus superiores y por el reconocimiento que su labor puede darle ante los demás. Este tipo de motivación se sustenta, sobre todo, en la creencia de los valores de la dirección y en la función social que realiza la empresa.

2.1.3.2 El punto de partida, la formación

Otro de los aspectos que no se debe olvidar a la hora de mejorar la gestión del talento humano en la nueva banca, es la formación. La formación ha adquirido por derecho propio un lugar preferencial a la hora de poner en marcha planes, de cara a la mejora de los servicios que ofrecen los bancos. La introducción de las nuevas tecnologías en el día a día de la banca de consumo, y la rapidez con la que estas nuevas herramientas evolucionan, han provocado que una parte importante de la formación de los empleados tenga las herramientas tecnológicas como protagonistas.

2.2 EL MODELO POR COMPETENCIAS

Es un modelo de gerenciamiento, que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta. Es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas; y, contribuye a crear ventajas competitivas.

2.2.1 CONCEPTOS BASICOS

Las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimiento o capacidades cognoscitivas, o de conducta: cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable, y que se pueda demostrar su diferencia significativa entre los trabajadores que mantienen un desempeño excelente de los trabajadores que tienen un desempeño adecuado o inadecuado.

Son el conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarias para que un empleado desempeñe con éxito un conjunto de funciones o tareas, y por extensión el conjunto de conocimientos y cualidades para desarrollar con éxito el negocio de una empresa.

Son comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación. Algunos autores les designan con las siglas CHAI (conocimientos, habilidades, actitudes e intereses) que puestas en acción diferencian a unas personas de otras

Para la presente tesis, entenderemos por:

Competencias: Todas aquellas habilidades, cualidades, conocimientos, actitudes que permiten al trabajador tener un desempeño superior (sobre la media) en cualquier puesto de trabajo, que puedan ser medidas y, controladas y que diferencian un trabajador distinguido de un trabajador meramente hacedor de su trabajo.

Habilidades/destrezas: Es la capacidad adquirida de ejecutar labores, tareas o acciones en forma destacada producto de la práctica y del conocimiento.

Cualidades: Rasgos del carácter de los individuos que le predisponen a realizar determinado tipo de tareas, acciones o labores en forma excelente.

Conocimiento: Es la información que se adquiere en forma teórica o empírica y que es procesada de acuerdo a las experiencias anteriores y son la base cognitiva que le permiten desarrollar labores, acciones o tareas.

Actitudes: Inclinación de las personas a realizar determinado tipo de labores, tareas o acciones, generadas por las motivaciones y conocimientos del individuo.

Competencia: aptitud cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo. Idóneo, capaz, o hábil para una cosa. Capacidad y disposición para el buen de desempeño.

Capital Humano: Es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo, alcanzada con mejoras de las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realzadas se adquieren con entrenamiento, educación y experiencia. El término fue acuñado para hacer una analogía ilustrativa útil entre la inversión de recursos para aumentar el stock del capital físico ordinario (herramientas, máquinas, edificios, etc.) y aumentar la productividad del trabajo; y, de la "inversión" en la educación, o el entrenamiento de la mano de obra, como medios alternativos para incrementar la productividad.

Gestión por Competencias: Herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer.

2.2.2 IMPORTANCIA DEL DESARROLLO DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

La gestión por competencias, es una de las herramientas principales en el desarrollo del capital humano, ya que marca la diferencia y desarrolla capacidades de un trabajador o de un profesional.

El modelo, impulsa la innovación ya que los trabajadores conocen su propio perfil de competencia y el requerido por el puesto que ocupan o aspiran, lo que les permite identificar y actuar sobre las acciones necesarias para conseguir el perfil requerido. Esto permite profundizar la alianza estratégica, empresa - trabajadores al generar mejores recursos humanos, mediante el desarrollo de carrera, movilidad, y flexibilidad.

2.2.3 ESTRUCTURA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Contar con las personas que posean las características adecuadas se ha convertido en la directriz de la gestión del talento humano. Este enfoque, deja de percibir los cargos como unidades fijas (destinadas a cumplir con las responsabilidades funcionales independientemente de las personas que los ocupan), e intenta transformarlas en unidades dinámicas de los procesos importantes, dirigidos a satisfacer expectativas y necesidades de clientes internos y externos, en donde el mayor énfasis se hace en las características de la persona que ocupa el cargo. El modelo de competencias adopta este enfoque y busca identificar esas características que permiten a las personas desempeñarse exitosamente.

Como actividad previa a la elaboración del modelo de competencias, debe realizarse el análisis del contexto estratégico el cual comprende los siguientes elementos:

- ✓ Visión estratégica y propósito
- ✓ Procesos / flujos de trabajo
- ✓ Sistemas / estructuras de soporte
- ✓ Competencias individuales y grupales
- ✓ El aprendizaje y
- ✓ El contexto cultural de la organización

Considerar estos seis elementos significa adaptar el modelo de competencias a la organización y dotarlo de las herramientas necesarias para que éste se convierta

en aprendizaje colectivo y en cambios organizacionales; es decir, una nueva forma de hablar de rendimiento, satisfacción y eficiencia en la organización.

Cada uno de estos elementos serán explicados a continuación:

Visión estratégica y propósito: debe existir relación directa entre el modelo de competencias y la visión, objetivos y metas de la organización. Esto sienta las bases del modelo y asegura el desarrollo de las actividades que éste implica.

Procesos / flujos de trabajo: es la descripción detallada de los procesos, actividades, funciones y tareas de las personas que se desempeñan exitosamente en su puesto de trabajo. El conocimiento de las actividades realizadas en el sitio de trabajo permite detectar las aplicaciones que pueda tener el modelo de competencias en los subsistemas de recursos humanos.

Sistemas / estructuras de soporte: se refiere a los recursos, financieros, tecnológicos, materiales y gerenciales con los que cuentan los trabajadores para desempeñarse exitosamente en su puesto de trabajo. Se incluye aquellos sistemas o soportes que el empleado considera que debería existir para mantener los altos estándares de eficiencia del trabajo.

Competencias individuales y grupales: es el punto clave para conectar todo el proceso teórico – técnico de la empresa; y los conocimientos, habilidades, destrezas, comportamientos, actitudes y conductas que el individuo posee y aplica para lograr un desempeño exitoso en su trabajo.

Aprendizaje: es la parte de un proceso cíclico, en donde los empleados aprenden y la organización se beneficia de dicho aprendizaje.

Contexto cultural: es el factor que determina el ambiente de la organización y genera las condiciones socio-culturales que permitan elaborar y aplicar el modelo de competencias.

Por otra parte el modelo de competencias consta de de los siguientes componentes:

Grupos de competencias: es una representación sistemáticamente ordenada del modelo de competencias. Se agrupan las competencias de acuerdo a criterios establecidos en el desarrollo del modelo; cada competencia es agrupada con otras según su naturaleza.

Nombre y definición de las competencias: para lograr la efectiva comprensión de las competencias es importante que tanto su nombre y la definición se realicen de manera clara y precisa, de modo que pueda ser comprensible para todo aquel que la lea.

Indicadores conductuales: o niveles de complejidad, hacen a las competencias observables o medibles; éstos ayudan a medir las competencias. En ciertos modelos de competencias, los indicadores conductuales son genéricos, lo que permite su aplicabilidad a diferentes funciones dentro de una familia de cargos en particular. Cuando un indicador conductual no es susceptible de ser comprendido es necesario apelar a la utilización de ejemplos, traducidos en posibles conductas asociadas a ese indicador conductual.

2.2.3.1 Dimensiones del Modelo de Gestión por Competencias[14]

Tenemos las siguientes:

a) Identificación de Competencias: Es el proceso que se sigue para establecer a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad en forma excelente. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio de área ocupacional o ámbito de trabajo. A partir de la descomposición de las

[14] Basado en trabajo de titulación: ¨La Gestión por Competencias: una nueva herramienta en la planificación estratégica del recurso humano, de Karen Cruz y M. Vega; 2001

tareas, se identifica lo que se necesita saber hacer para ejecutar eficientemente dichas tareas.

b) Normalización de Competencias: Una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleadores y trabajadores. Este procedimiento creado y formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en un estándar.

c) Formación basada en Competencias: Una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización, la formación para el trabajo será mucho más eficiente. Esto significa que la formación orientada a generar competencia con referentes claros en normas existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial.

d) Certificación de Competencias: Alude al reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (por consiguiente evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada. La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias. El certificado, es un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados; es una constancia de una competencia demostrada; se basa obviamente en el estándar definido.

2.2.4 FASES NECESARIAS PARA IMPLEMENTAR EL MODELO[15]

A continuación se describen las fases necesarias, para implantar un Modelo de Gestión por Competencias:

2.2.4.1 Detección de Problemas (necesidades)

La detección de necesidades, problemas o carencias es posible mediante dos instancias:

[15] Referencia: Nota de pie 12.

2.2.4.1.1 Medición de clima organizacional

Es un diagnóstico del clima dentro de la organización referente a la percepción de los trabajadores de su jefatura, de la estructura organizacional, del medio ambiente que los rodea y de los conflictos internos. Existen muchos instrumentos para la medición del clima organizacional; sin embargo, se indica como referencia el “Instrumento Diagnóstico Clima Organizacional” (*Anexo No.1).*

***2.2.4.1.2** Detección y Análisis de problemas, carencias, y conflictos*

Es revisar las funciones realizadas por todos los cargos así como los conflictos, problemas y necesidades que se suscitan en ellos. Para este fin, se identifica problemas por equipos de trabajo o áreas de trabajo, según sea la estructura de la organización, para lo cual se podría utilizar el “Instrumento de Análisis de Problemas” (*Anexo No.2).*

2.2.4.2 Análisis de tareas

Una vez detectadas las necesidades especificadas, se procede a analizar cada una de las tareas que se ejecutan. Tal análisis consiste en especificar las tareas que provocan problemas, para hace un seguimiento de sus causas y proporcionar una solución. Las tareas inadecuadamente ejecutadas reflejan:

- ✓ Ineficiencia por agentes externos: problemas del medio ambiente en el cual desarrollan sus tareas por: carencia de material, de suministros, equipos, etc.
- ✓ Ineficiencia personal: Recae la responsabilidad en el trabajador al no desarrollar bien su labor.

2.2.4.3 Definición de unidades de competencia y perfiles profesionales para los cargos de la empresa

Las unidades de competencias están integradas por una serie de elementos de competencia y criterios de desempeño, los cuales conforman una actividad que puede ser aprendida, evaluada y certificada.

Las competencias deben reflejar la conducta que se necesita para el futuro éxito de la empresa u organización. En la Figura 1, se presenta un proceso muy utilizado por los consultores, que ayuda a traducir los retos estratégicos en formas de conducta requerida y competencias de las personas.

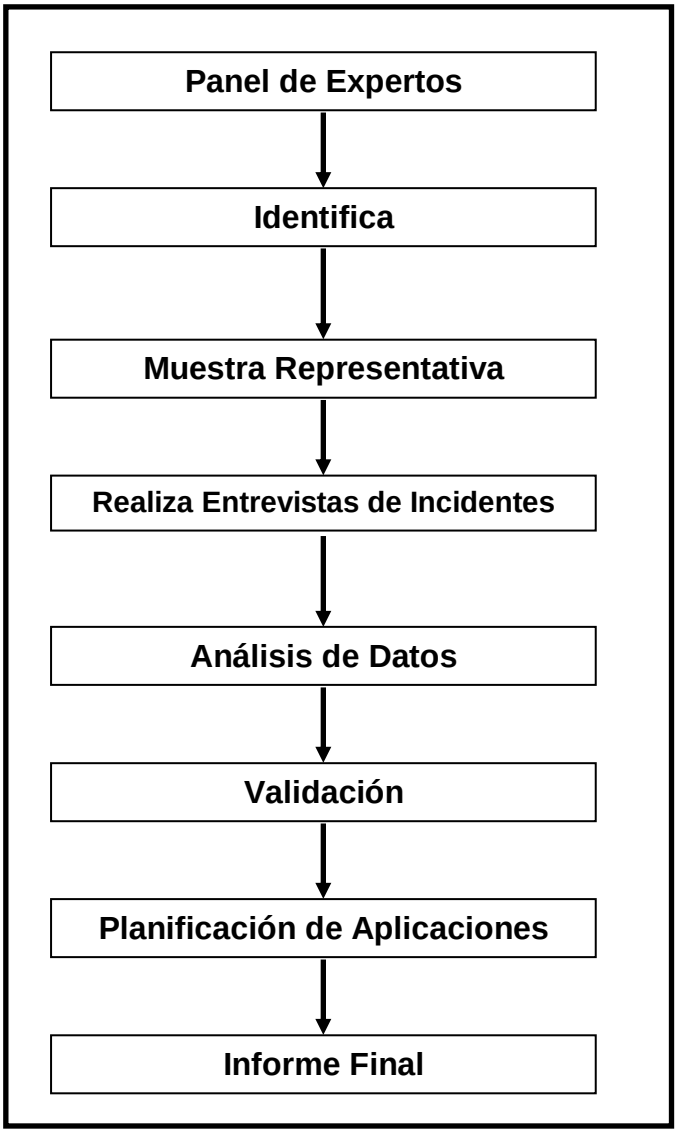


Figura 2. 1 Proceso de definición de Modelos de Competencias
Fuente: Documento obtenido de la página de Internet Monografías.com.

Panel de Expertos: Lo conforma un grupo de directores especialistas en recursos humanos y con sólidos conocimientos en el tema de las competencias, empleados de alto nivel y especialistas de diversos puestos de trabajo con una clara visión de futuro. El proceso que lleva a cabo este panel es el siguiente:

- ✓ Análisis FODA de la organización.
- ✓ Misión que cumplirán los puestos de trabajo.

- ✓ Identificación de las Competencias y Conductas requeridas para esos Puestos de Trabajo.

Muestra Representativa: De acuerdo a los resultados obtenidos por el panel de expertos se selecciona a un número de empleados que presentan las competencias y conductas identificadas.

Entrevistas de Incidentes Críticos: Debido a que las descripciones de conducta no es una expresión tangible que proporciona una base sólida al momento de gestionar el recurso humano, es necesario tomar ejemplos de conductas de la vida real, esto se lleva a cabo mediante una serie de entrevistas de incidentes críticos a la muestra representativa seleccionada por el panel de expertos.

Ventajas que ofrecen estas entrevistas:

- ✓ Identificación empírica de competencias superiores o diferentes de las generadas por el panel de expertos.
- ✓ Precisión acerca de lo que son las competencias y la forma en que se expresan en los puestos de trabajo.
- ✓ Inexistencias de sesgos raciales, de sexo, o culturales.

Análisis de Datos: Todas las transcripciones obtenidas en las entrevistas anteriores se analizan por contenidos, a fin de obtener una clara comprensión y descripción de las competencias que serán utilizadas como base para las aplicaciones de recursos humanos.

Validación: El modelo se puede validar mediante una segunda serie de entrevistas con un nuevo grupo de personas, y comprobar si las competencias identificadas se relacionan efectivamente con la actuación superior, tal como la identificó el panel de expertos.

Planificación de las Aplicaciones: Los modelos de competencias forman un buen núcleo en torno al cual se puede crear un conjunto de políticas y técnicas de recursos humanos lógicamente interrelacionadas.

Informe Final: Corresponde al informe escrito donde se detalla las competencias requeridas para que la organización alcance sus metas y propósitos establecidos en la visión y misión.

2.2.4.4 Diseño de planes de estudio para los cargos y nuevas competencias

Este paso consiste en diseñar una malla curricular de los cursos que el trabajador debe desarrollar para mejorar el desempeño en su puesto de trabajo. En la medida que una empresa avanza en el tiempo las necesidades también cambian y por esto, se deben evaluar los planes de estudios y reconfigurarlos o mejorarlos.

Es importante recalcar que las competencias que queremos pulir, destacar, o potenciar de los trabajadores, tienen relación con las competencias técnicas (duras: conocimientos, habilidades) las competencias motivacionales (blandas: motivación, rasgos del carácter, actitudes conceptos de uno mismo).

2.2.4.5 Aplicación de los nuevos planes de estudio

Una vez definidas las competencias, las mallas curriculares y perfiles profesionales, es necesario esquematizarlo en un programa de capacitación. Este programa debe mantener un grado de flexibilidad que permita su modificación en el tiempo, de acuerdo a las nuevas necesidades de la empresa derivadas de cambios externos o internos (nuevas tecnologías, nuevas leyes, cambio de mercado, etc.).

2.2.4.6 Evaluación

La verdadera evaluación de las competencias es el ejercicio de aplicación de conocimientos en circunstancias críticas (evaluación de incidentes críticos).
Si hablamos de un postulante a un cargo vacante en la empresa, esta evaluación se realiza por medio del Assessment Centre (centro de valoración) donde se trabaja con grupos de unos 6 candidatos por uno o más días.

Aunque la aplicación de un centro de evaluación completo lleva tiempo, representa el medio más sofisticado para evaluar las competencias de los candidatos desde una variedad de perspectivas diferentes. Sin embargo, cuando no se dispone de mucho tiempo y no es posible aplicar un centro de valoración, un examen cuidadoso de la información retrospectiva de cada candidato, o bio-información, seguido de una concienzuda entrevista localizada, constituye normalmente la mejor forma de obtener una evaluación completa de las competencias de cada candidato.

2.2.4.7 Seguimiento y mejoramiento continuo (retroalimentación)

Para completar este modelo tenemos el seguimiento y mejoramiento continuo (retroalimentación). En la gestión por competencias, el seguimiento y mejoramiento continuo tienen una importancia decisiva. El seguimiento, entendido como la observación en el tiempo (que en el caso de la gestión por competencias, es la observación de la evolución de las competencias de los empleados de una empresa) constituye un factor crítico, de desarrollo continuo.

El mejoramiento continuo de sistemas y procesos de trabajo, se logra a través del desarrollo de competencias relacionadas con la motivación, iniciativa, compromiso con la organización, y conocimiento técnico.

2.2.4.8 Ventajas del modelo

La gestión por competencias, aporta innumerables ventajas como:

- ✓ La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad, ya que están orientados a la excelencia (desempeño superior) en el puesto de trabajo.
- ✓ El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- ✓ La identificación de los puntos débiles permitiendo intervenciones de mejoras.
- ✓ El gerenciamiento del desempeño sobre la base de objetivos medibles, cuantificables y con posibilidades de observación directa.
- ✓ El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
- ✓ Evita que los gerentes y colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo, que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo.
- ✓ La posibilidad real de cuantificar y observar en términos económicos los resultados de la inversión hecha en capacitación.

2.2.4.9 Restricciones del modelo

Principalmente tenemos:

2.2.4.9.1 Resistencia al cambio

Es una conducta natural del ser humano ante cada situación de cambio, ante cada propuesta diferente, ante todo aquello que dista de alguna medida del esquema de pensamiento y acción vigente. La persona empieza por resistir aquello nuevo que lo desubica o molesta, y si no revierte esa actitud aparece la resistencia.

2.2.4.9.2 El miedo a la fuga

El valor de los recursos que han sido invertidos en capital físico por un inversionista, se pueden recuperar a menudo fácilmente; pero si un empleado

elige renunciar a su trabajo cualquier inversión que el empleador pudo haber hecho para aumentar sus habilidades se pierde cuando sale de la empresa.

2.3 GENERALIDADES DE LA ENTIDAD FINANCIERA PRIVADA

La banca o sistema bancario es el conjunto de instituciones que permiten el desarrollo de las transacciones entre personas, empresas y organizaciones que impliquen el uso de dinero. Estas instituciones reciben depósitos en dinero, otorgan créditos y prestan otros servicios.
Las operaciones bancarias son practicadas por un banco de manera profesional, como eslabón de una serie de operaciones activas y pasivas.

2.3.1 ORIGEN DE LOS BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS

A medida que el mundo fue evolucionando las personas fueron buscando la mejor manera de cuidar su dinero, de hacerlo producir, y de tenerlo en un lugar seguro. Ante estas necesidades comenzaron a crearse las diferentes Instituciones Financieras, que además de ofrecer el servicio de cuidar el dinero, otorgan diferentes opciones como: créditos, compra de locales, compra de títulos valores, fideicomiso, etc.

Como estas instituciones fueron creciendo, se crearon organismos que cumplen la labor de garantizar el dinero que el cliente otorga al banco. Algunas de estas instituciones son:

- ✓ Superintendencia de Bancos.
- ✓ Fondo de Garantía de Depósito y Protección Bancaria (Fogade).
- ✓ Fondo Monetario Internacional.
- ✓ Banco Mundial.

2.3.2 HISTORIA

Aunque los antecedentes más remotos de las instituciones financieras y de la banca puedan remontarse a la antigüedad, con las primeras operaciones comerciales ligadas a los templos de Mesopotamia o al código babilónico sobre préstamos y depósitos, el origen de los bancos tal como los conocemos hoy se originó en Europa.

Durante la edad media, los caballeros templarios, miembros de una orden militar y religiosa, no sólo almacenaban bienes de gran valor sino que también se encargaban de transportar dinero de un país a otro. Las grandes familias de banqueros del Renacimiento, como los Medici de Florencia prestaban dinero y financiaban parte del comercio internacional. Los primeros bancos modernos aparecieron durante el siglo XVII: el Riskbank en Suecia (1656), y el Banco de Inglaterra (1694).

Los orfebres ingleses del siglo XVII constituyeron el modelo de partida de la banca contemporánea. Guardaban oro para otras personas a quienes tenían que devolvérselo si así les era requerido, y pronto descubrieron que la parte de oro que los depositantes querían recuperar era sólo una pequeña parte del total depositado. Así, podían prestar parte de este oro a otras personas, a cambio de un instrumento negociable o pagaré y de la devolución del principal y de un interés.

En la actualidad, el sistema bancario conserva dos características del sistema utilizado por los orfebres. En primer lugar, los pasivos monetarios del sistema bancario exceden las reservas; esta característica permitió, en parte, el proceso de industrialización occidental y sigue siendo un aspecto muy importante del actual crecimiento económico. En segundo lugar, los pasivos de los bancos, son más líquidos, es decir, se pueden convertir con mayor facilidad en dinero en efectivo que los activos que aparecen en su balance. Esta característica permite que los consumidores, los empresarios y los gobiernos financien actividades que,

de lo contrario, serían canceladas o diferidas; sin embargo, ello suele provocar crisis de liquidez recurrentes.

El Banco Central[16] tiene que estar preparado para actuar como prestamista del sistema bancario, proporcionando la liquidez necesaria si se generaliza la retirada de depósitos, sin embargo, esto no implica la obligatoriedad de salvar a cualquier banco de la quiebra.

2.3.3 EL SISTEMA BANCARIO

El sistema bancario (BANCA) de un país es el conjunto de instituciones y organizaciones públicas y privadas que se dedican al ejercicio de la banca y todas las funciones que son inherentes.

En el sistema bancario podemos distinguir la banca pública y banca privada que, a su vez, puede ser comercial, industrial o de negocios y mixta. La banca privada comercial se ocupa sobre todo de facilitar créditos a individuos privados. La industrial o de negocios invierte sus activos en empresas industriales, adquiriéndolas y dirigiéndolas. La banca privada mixta combina ambos tipos de actividades.

Dentro de las funciones de los bancos, podemos destacar:

- ✓ Recibir depósitos en dinero del público en general.
- ✓ Otorgar créditos a corto y largo plazo.
- ✓ Manejar cuentas de cheques, de ahorro, de tarjetas de crédito (y lo relacionado con ellas) etc.
- ✓ Recibir depósitos, certificados financieros, certificados de depósito bancario, etc.

Según el sector social, podemos diferenciar a los Bancos en:

[16] La principal institución financiera en una economía de mercado es el banco central. Los bancos centrales suelen depender y ser propiedad de los estados, pero incluso en los países en que dependen de bancos privados (como en Estados Unidos o Italia) los objetivos del banco central favorecen el interés nacional. La mayoría de los bancos centrales asumen las siguientes funciones: actúan como banco del Estado, banco de bancos, reguladores del sistema monetario tanto en lo que concierne a los objetivos de política económica interna como externa, y son bancos emisores

***Bancos públicos*:** Son organismos creados por el gobierno con el objetivo de atender las necesidades de crédito de algunas actividades que se consideren básicas para el desarrollo de la economía de un país.

Bancos privados: Son también llamados bancos comerciales y son instituciones cuya principal función es la intermediación habitual que efectúan en forma masiva y profesional el uso del crédito y actividades de banca.

Bancos Mixtos: Actúan como bancos comerciales en la intermediación profesional del uso del crédito y actividades ligadas al ejercicio de la banca.

Bancos de Ahorro: Son aquellas instituciones cuya función principal es recibir depósitos de ahorro del público.

Bancos de depósito: Instituciones cuya función principal es la de recibir del público en general depósitos bancarios de dinero retirables a la vista mediante la expedición de cheques a su cargo.

Bancos Financieros: También conocidos como bancos de inversión, son los que tienen la finalidad principal de atender necesidades de financiamiento a largo plazo del sector productivo de la economía.

Bancos de capitalización: Instituciones cuya función principal es la colocación de capitales mediante contratos que celebra con el público por medio de títulos públicos de capitalización.

Un banco también guarda fondos ajenos en forma de depósitos, así como también proporciona cajas de seguridad, operaciones denominadas de pasivo. Por la salvaguarda de estos fondos, cobran una serie de comisiones, que también se aplican a los distintos servicios que los bancos modernos ofrecen a sus clientes en un marco cada vez más competitivo: tarjetas de crédito, posibilidad de descubierto, banco telefónico, entre otros.

Podemos distinguir varios tipos de depósitos:

- ✓ Los depósitos pueden materializarse en las denominadas cuentas corrientes, en donde el cliente cede al banco determinadas cantidades para que éste las guarde, pudiendo disponer de ellas en cualquier momento.
- ✓ Las cuentas de ahorro, también son depósitos a la vista, es decir, que se puede disponer de ellos en cualquier momento. Los depósitos y reintegros se realizan y quedan registrados a través de una cartilla de ahorro, que tiene carácter de documento financiero. La disponibilidad de este tipo de depósitos es menor que la de las cuentas corrientes puesto que obligan a recurrir a la entidad bancaria para disponer de los fondos, mientras que las cuentas corrientes permiten la disposición de fondos mediante la utilización de cheques y tarjetas de débito.
- ✓ Las denominadas cuentas a plazo fijo, en las que no existe una libre disposición de fondos, sino que éstos se recuperan a la fecha de vencimiento, aunque en la práctica, se puede disponer de estos fondos antes de la fecha prefijada, pero con una penalización.
- ✓ Los certificados de depósito, instrumentos financieros muy parecidos a los depósitos o cuentas a plazo fijo; la principal diferencia viene dada por cómo se documentan. Los certificados se realizan a través de un documento escrito intercambiable, es decir, su propiedad se puede transferir. Los depósitos de ahorro vinculado, son cuentas remuneradas relacionadas con operaciones bancarias de activo (es el caso de una cuenta vivienda, las cantidades depositadas deben utilizarse para un fin concreto).
- ✓ Los bancos, con estos fondos depositados, conceden préstamos y créditos a otros clientes, cobrando a cambio de estas operaciones, interés. Estos préstamos pueden ser personales, hipotecarios o comerciales. La diferencia entre los intereses cobrados y los intereses pagados constituye la principal fuente de ingresos de los bancos.

Entre los objetivos del sistema bancario, podemos destacar:

- ✓ Controlar las tasas de interés bancarias.
- ✓ Emisión y control de dinero, bonos, divisas y otros títulos de valor.

- ✓ Fondo de apoyo a la economía de un país.
- ✓ Poner en circulación los signos monetarios.

Se denominan operaciones bancarias a aquellas operaciones de crédito practicadas por un banco de manera profesional. La clasificación de estas operaciones de acuerdo al sujeto de cesión del crédito es la siguiente:

ACTIVAS: Cuando el banco otorga el crédito (préstamos, descuentos, anticipos, apertura de créditos, etc.), bajo diversas condiciones (con garantías o sin ellas).

PASIVAS: Son aquellos fondos depositados directamente por la clientela, de los cuales el banco puede disponer para la realización de sus operaciones de activo.

2.3.3.1 Bancos.

Los bancos podrán efectuar las siguientes operaciones en moneda nacional o extranjera, o en unidades de cuenta establecidas en la Ley[17]:

a) Recibir recursos del público en depósitos a la vista. Los depósitos a la vista son obligaciones bancarias, comprenden los depósitos monetarios exigibles mediante la presentación de cheques u otros mecanismos de pago y registro; los de ahorro exigibles mediante la presentación de libretas de ahorro u otros mecanismos de pago y registro; y, cualquier otro exigible en un plazo menor a treinta días. Podrán constituirse bajo diversas modalidades y mecanismos libremente pactados entre el depositante y el depositario.
b) Recibir depósitos a plazo. Los depósitos a plazo son obligaciones financieras exigibles al vencimiento de un período no menor de treinta días, libremente convenidos por las partes. Pueden instrumentarse en un título valor, nominativo, a la orden o al portador, pueden ser pagados antes del vencimiento del plazo, previo acuerdo entre el acreedor y el deudor.

[17] Artículo 51, Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.

c) Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito, así como del otorgamiento de garantías, fianzas y cartas de crédito internas y externas, o cualquier otro documento, de acuerdo con las normas y usos internacionales.
d) Emitir obligaciones y cédulas garantizadas con sus activos y patrimonio. Las obligaciones de propia emisión se regirán por lo dispuesto en la Ley de Mercado de Valores.
e) Recibir préstamos y aceptar créditos de instituciones financieras del país y del exterior.
f) Otorgar préstamos hipotecarios y prendarios, con o sin emisión de títulos, así como préstamos quirografarios.
g) Conceder créditos en cuenta corriente, contratados o no.
h) Negociar letras de cambio, libranzas, pagarés, facturas y otros documentos que representen obligación de pago creados por ventas a crédito, así como el anticipo de fondos con respaldo de los documentos referidos.
i) Negociar documentos resultantes de operaciones de comercio exterior.
j) Negociar títulos valores y descontar letras documentarias sobre el exterior, o hacer adelantos sobre ellas.
k) Constituir depósitos en instituciones financieras del país y del exterior.
l) Adquirir, conservar o enajenar, por cuenta propia, valores de renta fija, de los previstos en la Ley de Mercado de Valores y otros títulos de crédito establecidos en el Código de Comercio y otras Leyes, así como valores representativos de derechos sobre estos, inclusive contratos a término, opciones de compra o venta y futuros; podrán igualmente realizar otras operaciones propias del mercado de dinero; podrán participar directamente en el mercado de valores extrabursátil, exclusivamente con los valores mencionados en esta letra y en operaciones propias. Las operaciones efectuadas a nombre de terceros, o la venta y distribución al público en general de dichos valores, deberán ser efectuados a través de una casa de valores u otros mecanismos de transacción extrabursátil.
m) Efectuar por cuenta propia o de terceros operaciones con divisas, contratar reportes y arbitraje sobre éstas y emitir o negociar cheques de viajeros.
n) Efectuar servicios de caja y tesorería.

o) Efectuar cobranzas pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de instituciones financieras nacionales o extranjeras.
p) Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos en depósito para su custodia y arrendar casilleros o cajas de seguridad para depósitos de valores.
q) Actuar como emisor u operador de tarjetas de crédito, de débito o tarjetas de pago.
r) Efectuar operaciones de arrendamiento mercantil de acuerdo a las normas previstas en la Ley.
s) Comprar, edificar y conservar bienes raíces para su funcionamiento, sujetándose a las normas generales expedidas por la Superintendencia y enajenarlos.
t) Adquirir y conservar bienes muebles e intangibles para su servicio y enajenarlos.
u) Comprar o vender minerales preciosos acuñados o en barra.
v) Emitir obligaciones con respaldo de la cartera de crédito hipotecario o prendario propia o adquirida, siempre que en este último caso, se originen en operaciones activas de crédito de otras instituciones financieras.
w) Garantizar la colocación de acciones u obligaciones.
x) Efectuar inversiones en el capital social de las sociedades.
y) Efectuar inversiones en el capital de otras instituciones financieras con las que hubieren suscrito convenios de asociación.

2.3.3.2 Sociedades Financieras

Las sociedades Financieras podrán efectuar todas las operaciones previstas en los artículos 51 de la ley, mencionadas en el numeral anterior, a excepción de los literales a) y g). Podrán también participar en la promoción de proyectos de inversión en los sectores productivos e invertir en acciones de compañías de esta naturaleza, bajo las siguientes condiciones:

- ✓ Que la suma de las inversiones por este concepto no excedan del veinte por ciento (20%) del patrimonio técnico de la institución inversora;
- ✓ Que la inversión no exceda del treinta por ciento (30%) del capital pagado y reservas de la compañía receptora;
- ✓ Que la inversión corresponda a acciones de nuevas compañías o a las que se emitan como resultado de aumentos de capital que la institución financiera esté apoyando; y,
- ✓ Que las inversiones efectuadas, no se mantengan por un plazo superior a tres años, pudiendo prorrogarse dicho plazo por una sola vez, hasta por un año adicional, previa autorización de la Superintendencia.

2.3.3.3 Asociaciones Mutualistas de Ahorro y Crédito para la Vivienda y las Cooperativas de Ahorro y Crédito

Realizan intermediación financiera con el público y podrán efectuar las operaciones previstas en el artículo 51 de la Ley, excepto:

- ✓ Negociar títulos valores y descontar letras documentarias sobre el exterior, o hacer adelantos sobre ellas.
- ✓ Efectuar por cuenta propia o de terceros operaciones con divisas, contratar reportes y arbitrajes sobre éstas y emitir o negociar cheques de viajeros.
- ✓ Comprar o vender minerales preciosos acuñados o en barra.
- ✓ Garantizar la colocación de acciones y obligaciones.

Además las Cooperativas de Ahorro y Crédito que realizan intermediación financiera con el público no podrán:

- ✓ Negociar documentos resultantes de operaciones de comercio exterior.
- ✓ Efectuar operaciones de arrendamiento mercantil de acuerdo a las normas previstas en la Ley.

Con relación a las operaciones de moneda extranjera o en unidades de cuenta, las instituciones financieras se someterán a lo que dispone la Ley de Régimen

Monetario y Banco del Estado y las normas que expida la Junta Monetaria y la Superintendencia de Bancos.

2.3.4 GENERALIDADES DE LA INSTITUCION OBJETO DEL ESTUDIO

La institución donde se realiza el presente proyecto fue fundada en el año 1964, con un nombre diferente al que hoy tiene. En el año 1995 se define el nuevo modelo y estrategia de negocios, especializándose en Banca de Consumo, con el claro objetivo de brindar acceso a servicios financieros a la mayoría de la población de la clase media y media baja, que no eran atendidos por la banca tradicional.

La misión y visión, de ésta entidad financiera son:

MISION: Contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas a través de la atención oportuna y segura de sus necesidades financieras, en las áreas de crédito, ahorro e inversión.

VISION: Ser el banco líder a nivel nacional en banca de consumo constituyéndose como una organización especializada y flexible en el mercado, que se destaca por sus Recursos Humanos de primer nivel y su tecnología de punta.

Esta misión y visión se cumplen a través de los siguientes objetivos:

- ✓ Satisfacer las necesidades financieras de nuestros clientes, desarrollando y entregándoles soluciones eficientes, oportunas y mejoradas continuamente.
- ✓ Propender al desarrollo de los valores humanos, individuales y colectivos en nuestros empleados y en la comunidad.

- ✓ Lograr permanente incremento en la productividad que, basada en la constante reducción de costos, nos permita obtener una rentabilidad justa y competitiva.[18]

Debido al notable crecimiento que ha experimentado la institución en los últimos años, se analiza en el presente estudio, el Departamento de Crédito por considerarse una de las áreas estratégicas debido a que maneja la esencia misma del negocio, y el Departamento de Sistemas, por ser un área estratégica que apoya y soporta todas las actividades que desarrolla la organización. A continuación detallamos las principales características de éstas áreas:

2.3.4.1 Área de Crédito

2.3.4.1.1 Definición

Se especializa en el análisis de solicitudes de Crédito. Para ello cuenta con infraestructura física, personal capacitado y con experiencia, lo que permite procesar diariamente hasta 1600 solicitudes a nivel nacional. Estas solicitudes ingresan a través de dos canales de venta: agencias y vendedores de terreno.

Normalmente, el proceso que se realiza para la concesión de créditos, incluye los siguientes aspectos:

- ✓ Análisis del crédito
- ✓ Otorgamiento del crédito
- ✓ Administración de la cartera
- ✓ Cobranza
- ✓ Recuperación de los créditos morosos

Entre los pasos que se deben realizar para cumplir con este proceso, se encuentran los siguientes:

- ✓ Los dos canales de venta ingresan las solicitudes por la noche.

[18] "MEMORIA 2005", Documento facilitado por el departamento de Recursos Humanos de la Institución.

- ✓ Se consultan e imprimen evaluaciones de los clientes.
- ✓ Se revisan que las solicitudes estén correctamente ingresadas.
- ✓ Se distribuye en partes iguales el trabajo para: verificadores telefónicos, digitadores y analistas.
- ✓ La línea de crédito está formada por un verificador telefónico, un digitador y un analista.
- ✓ Las solicitudes de créditos de consumo y de tarjeta de crédito, deben cumplir con las políticas requeridas para su aprobación.

Desde luego, es vital cumplir una metodología de evaluación de crédito, de acuerdo con las políticas que defina el negocio. A través de este proceso se califica la calidad del solicitante de crédito.[19]

2.3.4.1.2 Políticas de crédito

Las políticas de crédito serán las que determinen el perfil de la persona que se quiere como cliente. Establecerlas permite aminorar el riesgo de incumplimiento por parte del cliente, y están directamente relacionadas al tipo de producto que ofrece la entidad. Las políticas de crédito estrictas disminuyen a los posibles clientes, mientras que las políticas holgadas, pueden aumentar la cartera vencida y generar pérdidas.

Estas políticas se revisan periódicamente, y se lo hace en base a la evaluación de condiciones económicas nacionales, sobre todo las del mercado que cambian constantemente.

Brevemente y a modo de ejemplo, algunos de los conceptos para establecer las políticas de crédito, en relación con el solicitante, son:

a) La edad mínima y máxima.
b) Los ingresos mínimos requeridos.

[19] Información de archivo facilitado por la Gerente del Área de Crédito de la Institución.

c) La actividad a la que se dedica la persona y la antigüedad en el empleo actual.
d) Los bienes muebles e inmuebles que debe demostrar tener.
e) El lugar donde habita y el tiempo de residencia.
f) Del aval y cuáles son los requisitos que debe cubrir (puntos A al E en caso de que el solicitante no cuente con bienes inmuebles).
g) La documentación requerida.
h) La verificación de la información y referencias proporcionadas por el cliente.
i) La verificación de los antecedentes en el buró de crédito.
j) Determinar límites para compras a crédito.
k) La formalización del financiamiento por medio de un contrato o un título de crédito.

En el caso de que las políticas de los puntos a) a la j) no se cumplan por parte del solicitante, éste no será sujeto del financiamiento.

2.3.4.1.3 Análisis de crédito

Es el filtro que ayuda a disminuir los riesgos en la selección de los clientes en crédito. Debe apoyarse en las políticas establecidas. En el proceso de análisis, se consideran las siguientes variables, conocidas como las C's del crédito:
1) La calidad moral de la persona en el cumplimiento puntual del pago de sus deudas.
2) La capacidad financiera de pago del financiamiento solicitado.
3) El colateral o garantía del financiamiento, que en este caso, es el bien que se compra a crédito.
4) Las condiciones generales de la economía, del sector, la actividad de la empresa y de la actividad a la que se dedica el solicitante.

Se observa continuamente estas condiciones para identificar problemas a futuro y tomar las medidas necesarias.

2.3.4.1.4 Funciones, Objetivos y Metas

Bajo la responsabilidad del Área de Crédito, está el proceso de los siguientes productos del Banco:

- ✓ Línea de Crédito de Consumo
- ✓ Línea de Crédito para Tarjeta de Crédito.
- ✓ Crédito para Casas Comerciales
- ✓ Renegociaciones y Refinanciamientos.

Adicionalmente en el Departamento de Crédito se atienden:

- ✓ Pedidos de aumento de cupo para tarjeta de crédito
- ✓ Bloqueos y desbloqueos de clientes.
- ✓ Procesos de Actualización de Datos.

Para cumplir con estas tareas, el área cuenta con alrededor de 140 personas a nivel nacional.

El Departamento de Crédito tiene como objetivos:

- ✓ Apoyar la gestión de la Administración.
- ✓ Trabajar con profesionalismo y responsabilidad, cumpliendo lo establecido por FCU[20] y por el reglamento interno de la institución.
- ✓ Respetar las normas y personas.
- ✓ Aumentar la productividad en base al trabajo en equipo.[21]

2.3.4.1.5 Organigrama

El organigrama actual del Departamento de Crédito se muestra a continuación:

[20] FC (Franquicia de Calidad), concepto creado por la institución para brindar un mejor servicio al cliente.
[21] Información de archivo facilitado por la Gerente del Área de Crédito de la Institución.

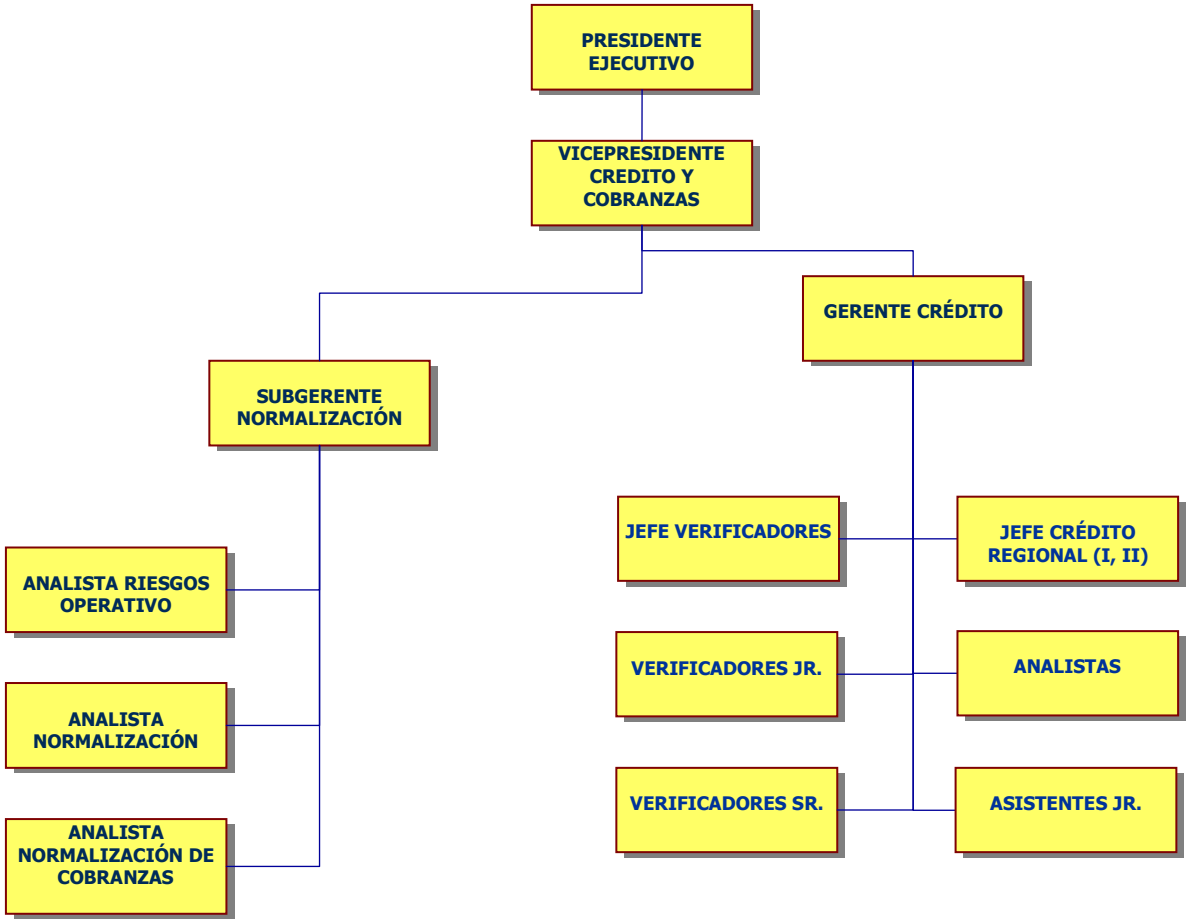


Figura 2. 2 *Organigrama de la Vicepresidencia de Crédito y Cobranzas*
Fuente: *Organigrama facilitado por el Departamento de Recursos Humanos de la Institución, actualizado a Febrero del 2007.*

2.3.4.2 Área de Sistemas

El Área de Sistemas se constituye en un área de apoyo, y brinda servicios y soluciones a las demás áreas de la empresa, que requieren de ellos para su buen funcionamiento.

En algunas ocasiones, estas áreas de apoyo no son consideradas tan importantes como las que generan divisas, tienen contacto directo con los clientes consumidores, y que venden, etc., sin embargo son tan importantes como aquellas, ya que sin los servicios que ofrecen, la organización difícilmente sería lo que es.

El Área de Sistemas, es la que auxiliada con el equipo de cómputo, es capaz de convertir simples datos en información. Encargado de satisfacer las necesidades, prepara a todos los miembros de la institución, responsable de ofrecer soluciones informáticas y el equipo necesario para su implementación.

El sistema de información apoya de manera importante, en los siguientes retos claves de la administración:

- ✓ El del negocio estratégico.
- ✓ El de la globalización.
- ✓ El de la arquitectura de la información.
- ✓ El de la inversión en sistemas de información.
- ✓ El de la responsabilidad y control.

El Sistema de Información en el negocio, se constituye en una ventaja competitiva ya que transforma los productos y servicios en insumos para estrategias de mercadotecnia de relaciones con clientes y proveedores y operaciones internas.

El sistema de información como un conjunto de componentes interrelacionados; permite capturar, procesar, almacenar y distribuir la información para apoyar la toma de decisiones y el control. Adicionalmente, ayuda a los administradores y al personal a analizar problemas, visualizar cuestiones complejas y crear nuevos productos.

2.3.4.2.1 Funciones, Objetivos y Metas

La principal función del Departamento de Sistemas es crear y ofrecer sistemas de información que permitan dar solución a las necesidades informáticas y de toma de decisiones de la institución. Otras funciones son:

1.- La Administración y mantenimiento de los sistemas existentes.
2.- Asesoría y capacitación a los diferentes departamentos.

3.- Estudios de factibilidad, compra e instalación de equipo
4.- Evaluación y adquisición de software
5.- Desarrollo de nuevos sistemas.
6.- Elaboración de manuales y documentación
7.- Administración y mantenimiento de Pc's, Redes y equipos
8.- Revisión periódica de las necesidades de información.
9.- Contratación de servicios y asesorías externas.
10.- Control de compras de todo lo relacionado con equipo, software, consumibles y accesorios computacionales.
11.- Implementación y administración de los servicios de Internet e Intranet y correo electrónico.

Desde la creación del Departamento se marcaron un conjunto de metas, las cuales se han ido alcanzando en el transcurso del tiempo, sin embargo al cumplir el ciclo administrativo y revisar los planes de acción y los logros obtenidos, se replantean nuevas metas, entre las cuales se encuentran:

- ✓ Implementar un sistema de información único que funcione para todas las áreas.
- ✓ Estandarizar los equipos y sistemas.
- ✓ Crear y aplicar un plan de capacitación y adiestramiento constante y eficaz.
- ✓ Crear y llevar a cabo un plan de renovación y actualización de equipo y software.
- ✓ Mantener la integridad de la información.
- ✓ Crear un plan efectivo de contingencia.
- ✓ Elaborar programas y sistemas confiables y operativos que faciliten las labores de los empleados, logren ahorros considerables y la toma de decisiones adecuadas.
- ✓ Tener documentados todos los sistemas.
- ✓ Crear un presupuesto real y confiable.
- ✓ Crear un ambiente sano y cordial entre el personal del departamento y para con los demás usuarios.

2.3.4.2.2 Organigrama

El organigrama actual del Área de Sistemas, es el siguiente:

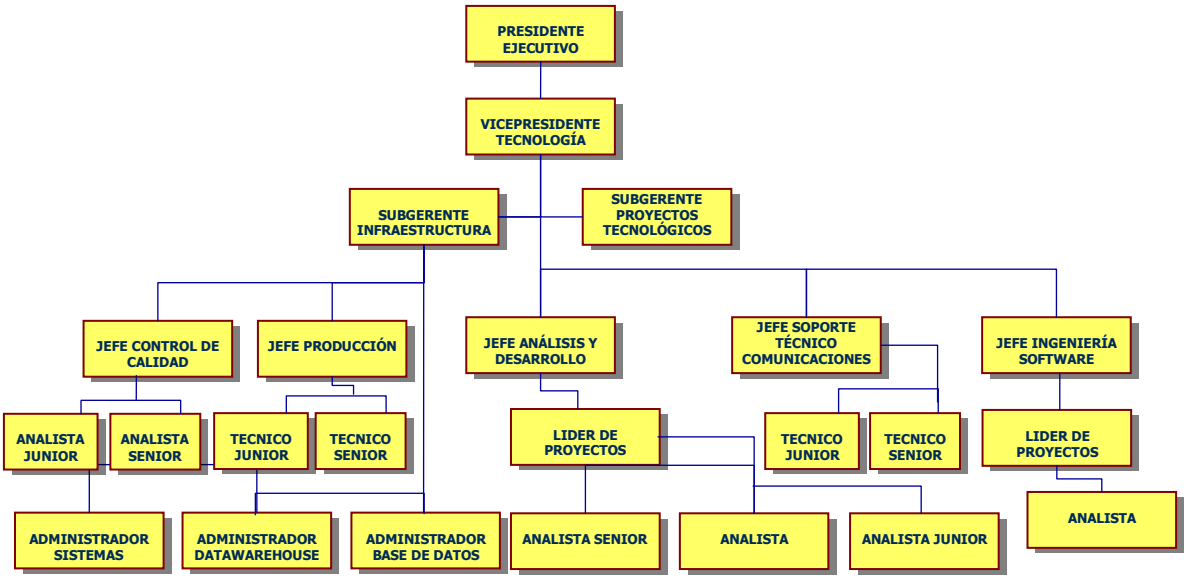


Figura 2. 3 *Organigrama de la Vicepresidencia de Sistemas*
Fuente: *Organigrama facilitado por el Departamento de Recursos Humanos de la Institución, actualizado a Febrero del 2007.*

2.3.4.3 Clientes Principales

Los clientes del Departamento de Sistemas, van desde la alta gerencia o dirección, hasta el personal auxiliar administrativo que requiere de información para ejecutar su trabajo de una manera adecuada. Los clientes pueden clasificarse de la siguiente manera:

a) **Ejecutivos**: Son aquellos responsables de la dirección de la organización, requieren de información concisa que les sirva para la toma de decisiones.

b) **Jefes y coordinadores**: Supervisan las labores y entregan resultados. Requieren de los servicios del área, a través de programas y sistemas que les permitan visualizar y supervisar el trabajo de sus subordinados; así como manejar la información que resulta de las operaciones diarias que puedan generar

informes para presentar resultados. La información a este nivel es un poco más a detalle y este tipo de usuario tiene la facilidad de operarla.

c) **Auxiliares administrativos**: operadores, secretarias que operan directamente los sistemas. Su trabajo es alimentar los sistemas con datos para obtener información, estos son los clientes más numerosos y requieren de los programas para realizar su trabajo.

d) **Empleados en general**: Son los que sin utilizar sistema alguno, requieren también de información o servicio.

e) **Clientes externos**: Que al igual que los anteriores requieren de la información generada por los diferentes sistemas y servicios.

3. CAPITULO III: ANALISIS Y DESCRIPCION DE CARGOS

3.1 INTRODUCCIÓN

A medida que aumenta el grado de complejidad de una organización, más funciones se delegan en el departamento de personal, el cual no suele poseer información detallada sobre los cargos de otros departamentos; esa información se debe obtener mediante el análisis de cargos, que consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los cargos de una organización. Quien lleva a cabo esta función es el analista de cargos.

Las principales actividades gerenciales vinculadas con la información sobre el análisis de cargos son:

- ✓ Compensación equitativa y justa.
- ✓ Ubicación de los empleados en los cargos adecuados.
- ✓ Determinación de niveles realistas de desempeño.
- ✓ Creación de canales de capacitación y desarrollo.
- ✓ Identificación de candidatos adecuados a las vacantes.
- ✓ Planeación de las necesidades de capacitación de recursos humanos.
- ✓ Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.
- ✓ Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afectan el desempeño de los empleados.
- ✓ Eliminar requisitos y demandas no indispensables.
- ✓ Conocer las necesidades reales de recursos humanos de la institución.

A través del análisis y descripción de cargos, conseguimos, ubicar el cargo en la organización, describir su misión, funciones principales y tareas necesarias para desempeñar de modo completo dichas funciones. Según se requiera en las instituciones, esta estructura mínima puede completarse con apartados relativos a: seguridad y medios de protección propios del cargo de trabajo, relaciones

internas y externas, perfil profesional idóneo de la persona que debería ocupar el puesto, etc.

La descripción y análisis de cargos constituyen herramientas de fácil desarrollo e implantación, aplicable a cualquier tipo de organización, con independencia del sector de actividad, volumen de trabajadores y cualquier otro parámetro que quisiéramos analizar.

Los beneficios más importantes son:

- ✓ Permitir definir claramente para cada puesto de trabajo las funciones y responsabilidades propias de su posición.
- ✓ Eliminar repeticiones funcionales entre diferentes personas.
- ✓ Determinar claramente las responsabilidades y asegurarse de que todas las tareas y funciones de la organización tienen un responsable.
- ✓ Cumplir las exigencias que las diferentes normativas de calidad exigen en la descripción de las funciones y responsabilidades del personal de la organización.

Su implantación constituye una importante mejora para cualquier organización, pero además, nos puede servir de punto de partida para continuar desarrollando otro tipo de herramientas de gestión de recursos humanos más complejas como: sistemas de evaluación del desempeño, elaboración de perfiles profesionales del puesto para futuras selecciones de personal, reducción del tiempo de inducción del personal, identificación de necesidades de formación, elaboración de mapas de competencias, etc. Por tanto, sirve de apoyo a otras necesidades como:

- ✓ Reclutamiento
- ✓ Selección de personal
- ✓ Formación
- ✓ Evaluación del desempeño
- ✓ Valoración de cargos
- ✓ Análisis de retribuciones
- ✓ Seguridad y salud
- ✓ Planes de carrera

En definitiva, podemos decir que se trata de una importante herramienta de gestión del desarrollo de los recursos humanos de la empresa y de la propia organización. Aporta resultados positivos medibles de modo inmediato y establece las bases para continuar desarrollando otro tipo de herramientas de gestión más avanzados.

3.2 CONCEPTOS BÁSICOS

A continuación detallamos, conceptos principales sobre el tema que se trata en este capítulo.

3.2.1 ANÁLISIS DE CARGOS

El procedimiento de obtención de información acerca de los cargos, centrándose en el contenido, aspectos, condiciones que le rodean y los tipos de personas. Proporciona datos sobre los requerimientos del cargo que más tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones y las especificaciones de los mismos.

Responde a una necesidad de las empresas para, organizar eficazmente los trabajos de éstas, conociendo con precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien.

3.2.2 DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Es el documento que recoge la lista de las tareas, obtenida por medio del análisis de cargos, quedando reflejado el contenido, las responsabilidades y deberes inherentes al mismo.

3.2.3 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

Por lo común se obtiene información sobre las actividades de trabajo desempeñadas, tales como: analizar, codificar, implementar, aprobar. En ocasiones, la lista de actividades indica también como, por qué y cuándo un trabajador desempeña cada actividad.

3.2.4 PERFIL DEL OCUPANTE

También es posible reunir información sobre el comportamiento humano como sensibilidad, comunicación, toma de decisiones y escritura. En este punto se incluye información referente a las exigencias personales del puesto en términos de gasto de energía, caminar largas distancias y otros.

3.2.5 RESPONSABILIDAD

Se especifica la responsabilidad del ocupante con respecto al uso, supervisión y mantenimiento de las máquinas, herramientas, dinero y equipos utilizados para el desempeño del cargo.

3.2.6 CONTEXTO DEL PUESTO

Comprende la información referente a condiciones físicas, horario de trabajo y contexto social y organizacional. También puede reunirse aquí información sobre los incentivos financieros y no financieros vinculados con el empleo.

3.2.7 REQUERIMIENTOS DEL CARGO

Es usual reunir información con respecto a los requerimientos humanos del puesto, tales como conocimientos o habilidades que requiere (educación, capacitación, experiencia laboral), así como los atributos personales (aptitudes, características físicas, personalidad, intereses) que precisa.

3.3 MÉTODOS USADOS EN EL ANÁLISIS DE CARGOS

La obtención de los datos para análisis del cargo requiere por lo general de:

1.- Un especialista de recursos humanos
2.- El ocupante del cargo
3.- Su supervisor

1.- El especialista.- observa y analiza el trabajo que se realiza y después prepara una descripción y especificación del cargo.

2 y 3.- El supervisor y el empleado participarán también, llenando cuestionarios en los que se listan las actividades del subordinado. Tanto supervisor como trabajador deben revisar y verificar las conclusiones del análisis del cargo con respecto a sus actividades y deberes.

3.3.1 TIPOS DE MÉTODOS

3.3.1.1 La Entrevista

El enfoque más flexible en el análisis de cargos es probablemente la entrevista que se hace al ocupante del cargo. Si está bien estructurada, puede obtenerse información, de la naturaleza y la secuencia de las diversas tareas, y de los porque y los cuando del cargo. Permite comparar la información obtenida de los ocupantes de otros cargos similares.

Existen tres tipos de entrevistas:

- ✓ **Entrevistas individuales:** con cada empleado
- ✓ **Entrevistas colectivas:** con grupos de empleados que desempeñen un mismo trabajo
- ✓ **Entrevistas con uno o más supervisores:** para asegurar que los detalles obtenidos son validos. La entrevista grupal se emplea cuando un gran número de personas realiza un trabajo similar o idéntico, de esta manera se obtienen rápidamente y a bajo costo datos sobre el cargo.

Cualquiera que sea el tipo de entrevista que se utilice, es importante que el entrevistado entienda perfectamente la razón de la misma, ya que existe una tendencia a mal interpretar estas entrevistas como evaluaciones de eficiencia.

Ventajas

a) Los datos relativos a un cargo se obtienen a partir de quienes lo conocen mejor.
b) Hay posibilidad de dialogar y aclarar todas las dudas.
c) No tiene contra indicaciones. Puede aplicarse a cualquier tipo de cargo.

Desventajas

a) Una entrevista mal dirigida puede conducir a que el personal reaccione negativamente, lo que resulta en falta de comprensión y no aceptación de sus objetivos.
b) Puede generar confusión entre opiniones y hechos.
c) Costo operativo elevado: exige analistas expertos y que el ocupante deje de hacer su trabajo.

3.3.1.2 Cuestionarios

El análisis se realiza solicitando al personal, que llene el cuestionario y que responda a las preguntas relacionadas con el cargo, su contenido y sus características.

Cuando se trate de una gran cantidad de cargos similares y de naturaleza rutinaria y administrativa, es más rápido y económico elaborar un cuestionario que se distribuya a todos sus ocupantes. El cuestionario debe ser preparado de manera que permita obtener respuestas correctas e información útil. Antes de aplicarlo deben conocerlo al menos un ocupante y su supervisor para establecer la pertinencia y adecuación de las preguntas y eliminar los detalles innecesarios, las distorsiones, o las posibles ambigüedades de las preguntas.

En términos generales los datos que reúne el análisis de cargos se concentran en el cuestionario que se diseñe para el efecto. Los datos a obtener son:

1. Generalidad del cargo
2. Descripción genérica de las funciones del cargo
3. Descripción analítica de las funciones
4. Requerimientos del cargo
5. Escolaridad formal necesaria, conocimientos y habilidades especiales
6. Experiencia
7. Responsabilidad
8. Esfuerzo, medio ambiente y riesgos
9. Perfil del ocupante y descripción sintética
10. Referencias (antecedentes de los sujetos que intervienen en la contestación, entrevista, revisión y análisis del cuestionario, así como las fechas, lugares y teléfonos.

Ventajas

a) Este método es el más económico.
b) Es el que más abarca, ya que puede ser distribuido a todos, y devuelto con relativa rapidez, tan pronto como lo hayan respondido. Esto no ocurre con los otros métodos.
c) Es el método ideal para analizar cargos de alto nivel, sin afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos.

Desventajas

a) No se recomienda su aplicación en cargos de bajo nivel, en que el ocupante tiene dificultad para interpretarlo y responder por escrito.
b) Exige que se planee y se elabore con cuidado.
c) Tiende a ser superficial o distorsionado en relación a la calidad de las respuestas.

3.3.1.3 Observación

Es el método más utilizado, tanto por ser el más antiguo como por su eficiencia, su aplicación resulta muy eficaz, cuando se considera estudios de micromovimientos, de tiempos y de métodos. Se efectúa en forma directa cuando

el ocupante está en pleno ejercicio de sus funciones. Es lo más recomendable para aplicarlo a los trabajos que comprenden operaciones manuales o que sean de carácter simple o repetitivo.

Ventajas

a) No se requiere que el ocupante deje de realizar sus labores.
b) Ideal para aplicarlo en cargos simples y repetitivos.
c) Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de cargos (qué hace, cómo lo hace y por qué lo hace).

Desventajas

a) Costo elevado, ya que, el analista de cargos requiere invertir bastante tiempo.
b) La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante, no permite obtener datos realmente importantes para el análisis.
c) No se recomienda para cargos que no sean simples y repetitivos.

3.3.1.4 Método Mixto

Cuando no es posible desarrollar en su totalidad cualquiera de los métodos anteriores, se toma la decisión de combinarlos para hacer práctico el análisis de cargos. Los más utilizados son:

a) Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del cargo. En principio, el ocupante llena el cuestionario y después se le hace una entrevista rápida.
b) Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior, para profundizar y aclarar los datos obtenidos.
c) Cuestionario y entrevista, ambos con el superior.
d) Observación directa con el ocupante y entrevista con el superior.
e) Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante.
f) Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante.

3.3.1.5 Método de Informes Sucesivos (Bitácora del participante)

Se puede pedir a los trabajadores que lleven un diario o bitácora o listas de cosas que hacen durante el día. El trabajador debe anotar cada actividad que realice.

3.3.2 PREGUNTAS MÁS FRECUENTES EN LA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS

Para identificar las tareas, responsabilidades y deberes del cargo, se pueden utilizar las siguientes preguntas:

- ✓ Qué se hace;
- ✓ Por qué se hace;
- ✓ Dónde se hace;
- ✓ Cómo se hace;
- ✓ Cuáles son los puestos en la organización?
- ✓ De qué forma cada puesto se relaciona con los objetivos y la estrategia organizacional?
- ✓ Hasta qué punto empleados con KASs[22] elevadas son compensados por hacer tareas de menor exigencia?
- ✓ Cómo pueden ser reestructuradas las tareas para rediseñar o eliminar cargos?.

3.4 EL PROCESO PARA REALIZAR UN ANÁLISIS DE CARGOS

Antes de iniciar las fases y etapas de investigación para el análisis de cargos, es imprescindible contar con la aprobación y apoyo de los más altos directivos de la organización, pues solo de esta manera se logrará una participación activa con los recursos necesarios para la investigación.

[22] KASs: knowledge-abilities-skills: conocimientos-habilidades-capacidades-destrezas.

3.4.1 PRIMER PASO

Consiste en determinar el uso de información del análisis de cargos, ya que eso determina el tipo de datos que se reúna y la técnica para hacerlo.

3.4.2 SEGUNDO PASO

Reunida la información es necesario revisar, principalmente organigramas, diagramas de proceso y descripciones de cargos. Los organigramas muestran la forma en que el cargo se relaciona con otras posiciones y cual es su lugar en la organización. Así:

- ✓ **En el organigrama** se identifica el título de cada posición y, por medio de las líneas que las conectan se muestra, quién reporta a quién y con quien se espera que la persona que ocupa el cargo se comunique.
- ✓ **Un diagrama de proceso** permite una comprensión más detallada del flujo de trabajo. En su forma más simple, este diagrama muestra el flujo de datos de entrada y datos de salida del cargo estudiado.

3.4.3 TERCER PASO

Seleccionar posiciones representativas para estudiarlas. Esto es necesario cuando hay muchos cargos similares por examinar y toma demasiado tiempo su análisis. Por ejemplo: las posiciones de todos los Analistas de Crédito.

3.4.4 CUARTO PASO

Se reúne información para profundizar el análisis del cargo, las actividades que involucra, la conducta requerida por los empleados, las condiciones de trabajo y los requerimientos humanos. Para esto debe utilizarse una o más técnicas.

3.4.5 QUINTO PASO

Revisar la información con los participantes. Esta información debe ser verificada con el trabajador que desempeña esa función y un superior inmediato.

Esto ayudará a determinar si es correcta, si está completa y si es fácil de entender para todos involucrados.

3.4.6 SEXTO PASO

Se elabora la descripción y especificación del cargo. Es una relación por escrito de las actividades y responsabilidades inherentes al puesto, así como de sus características importantes, las condiciones de trabajo y los riesgos de seguridad. La especificación del cargo resume las cualidades personales.

3.5 UTILIDAD DEL ANÁLISIS DE CARGOS

Para los directivos de la empresa: Constituye la posibilidad de saber en detalle las obligaciones y características de cada cargo.

Para los supervisores: Les permite distinguir con precisión y orden los elementos que integran cada cargo, para explicarlo y exigir más apropiadamente las obligaciones que supone.

Para los trabajadores: Les permite realizar mejor y con mayor facilidad sus labores, si conocen con detalle cada una de las operaciones y los requisitos necesarios para hacerlas bien. Para el departamento de personal es básico el conocimiento preciso de las numerosas actividades que debe coordinar, para lograr la eficiencia y la cooperación de los trabajadores.

Esta herramienta es clave para poder organizar un área de Recursos Humanos, ya que permite:

- ✓ Conocer los cargos de cada unidad de trabajo
- ✓ Determinar los perfiles de los ocupantes
- ✓ Seleccionar el personal
- ✓ Orientar la capacitación

- ✓ Realizar la evaluación de desempeño
- ✓ Establecer un sistema de sueldos, salarios, remuneraciones y prestaciones.

Este análisis apoya a otras actividades que se realizan en el Departamento de Administración de Recursos Humanos, tales como:

- ✓ **Reclutamiento y Selección:** Proporciona información sobre el puesto y los requerimientos humanos necesarios para desempeñar esas actividades. Es la base sobre la que se decide qué tipo de personas se recluta y contrata.
- ✓ **Compensaciones:** Permite tener una clara comprensión de lo que cada empleo representa y su compensación apropiada.
- ✓ **Evaluación de desempeño:** Consiste en comparar el desempeño real de cada empleado con el rendimiento deseado. Mediante el análisis de cargos, los expertos determinan los criterios que se deben alcanzar.
- ✓ **Capacitación:** Permite diseñar los programas de capacitación y desarrollo requeridos.

3.6 DEFINICIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS BASADOS EN COMPETENCIAS

En primer lugar con sustento en la reunión de algunos textos y autores, sobre el Análisis y Descripción de Cargos y considerando las necesidades y realidad de la institución donde se desarrolla el trabajo, a continuación se detalla algunos conceptos:

3.6.1 ASPECTOS A CONSIDERAR PARA REALIZAR LA DESCRIPCION DE CARGOS

Se parte del levantamiento de la información que luego será analizada, se confirma la información obtenida y finalmente se realiza la descripción del cargo. Esto se resume en tres palabras: **levantamiento-confirmación-descripción**

Para una correcta descripción de cargos es importante, antes de iniciar la tarea, clasificar los cargos a levantar:

- ✓ Según el **nivel jerárquico**: alta dirección, gerencias de área, jefaturas intermedias y demás cargos iniciales.
- ✓ Por la **formación** requerida: alta formación o muy especializada o cargos operativos.
- ✓ Por los **resultados** de la gestión a su cargo: de alto impacto o no en los resultados de la organización.
- ✓ Por los **recursos humanos** que maneja.

Igualmente es importante definir, antes del levantamiento y luego confirmarla en este proceso la relación entre los cargos: **cargos paralelos y cargos subordinados.** En ocasiones esta relación no está muy clara, aunque se obtenga previamente un organigrama. Por ello será muy importante la confirmación durante el levantamiento de las reales relaciones entre los cargos.

3.6.1.1 Cómo Redactar Las Descripciones de Cargos

3.6.1.1.1 Identificación del cargos

- ✓ Incluye nombre del cargo, código o identificación interna, área, departamento o gerencia a la cual pertenece, ciudad o región cuando sea pertinente, etc.
- ✓ No pueden utilizarse diferentes nombres para cargos similares; si los gerentes son de igual nivel no puede llamarse a unos gerentes divisionales, a otros gerentes departamentales y a otros solamente gerentes.
- ✓ Debe figurar en la identificación el título del supervisor inmediato, y también la fecha en la que se hizo la descripción.

3.6.1.1.2 Resumen del cargo

Como su nombre lo indica, debe ser breve; solo se detallan las actividades principales, por ejemplo:

- ✓ *Dirige todas las operaciones de la sucursal Quito, supervisa a su personal e informa sobre los resultados.*
- ✓ *Es responsable por la compra de todos los productos de consumo, para todas las sucursales de su región.*

3.6.1.1.3 Relaciones

Muestran las relaciones del cargo con otras personas dentro o fuera de la organización. Por ejemplo:

- ✓ Reporta a;

- ✓ Supervisa a;
- ✓ Trabaja con (nombres de cargos);
- ✓ Fuera de la compañía: por ejemplo proveedores, clientes, autoridades o asesores, como abogados, auditores y otros consultores.

3.6.1.1.4 Responsabilidades y deberes

Se debe presentar una lista detallada de estos aspectos de la función. Se recomienda que su descripción sea concisa y breve.

3.6.1.1.5 Autoridad

En esta sección se definen los límites de autoridad del cargo, incluyendo sus atribuciones en la toma de decisiones, la supervisión directa de otras personas y el manejo de dinero o límites de aprobación de gastos, etc.

3.6.1.1.6 Criterios de Desempeño

Pueden ser difíciles de incluir en muchos casos. Significa en general, qué se espera que el empleado cumpla con todo lo especificado en la descripción del cargo y con sus responsabilidades y deberes.

Ejemplo:
Responsabilidad: Cumplir con la implantación del sistema informático, segunda fase:

1.- Levantamiento de actuales y nuevos requerimientos
2.- Organización de Cronogramas
3.- Asignación de Responsables

3.6.1.1.7 Condiciones de trabajo y ambiente

Es más relevante en situaciones donde el puesto se vea expuesto a ruidos o cualquier situación no favorable para el trabajador. Se pueden especificar otras condiciones como: horarios especiales, viajes frecuentes y cualquier requerimiento especial inherente al cargo.

3.6.1.2 Beneficios de la Descripción de Cargos

Los beneficios más importantes que nos aporta una correcta y actualizada descripción de cargos son:

- ✓ Posibilita comparar cargos y clasificarlos. De este modo las compensaciones son más equitativas.
- ✓ Es una muy valiosa herramienta para reclutar, seleccionar y contratar personal.
- ✓ Capacitar, entrenar y desarrollar personal es mucho más sencillo con la ayuda de la descripción de cargos.
- ✓ Define rendimientos estándar, lo que permite realizar correctas evaluaciones.
- ✓ Es vital en los planes de sucesión.
- ✓ Otros usos: para analizar los flujos de información de una compañía.[23]

Adicionalmente, las descripciones de cargos son valiosas para los empleados y para la empresa. Desde el punto de vista de los empleados, pueden ayudarlos a conocer las obligaciones de su cargo y recordarles los resultados que se espera que logren. Desde el punto de vista del empleador, pueden servir de base para reducir al mínimo los malos entendidos entre gerentes y subordinados respecto a los requerimientos del puesto. [24]

---

[23] Alles Martha , Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias.

[24] Bohlander Shell Sherman**,** Administración de Recursos Humanos Edición Nro. 12, Parte 2

3.6.2 ANALISIS DE CARGOS

Después de la descripción, viene el análisis del cargo[25]. Este análisis es el proceso de obtener información sobre los cargos al definir sus deberes, tareas[26] o actividades.

Una vez que se identifica el contenido del cargo (aspectos intrínsecos), se pasa a analizarlo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, con los requisitos que el cargo exige a su ocupante.

La descripción se preocupa por el contenido del cargo (qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace y porqué lo hace). El análisis pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y las condiciones que el cargo exige para poder desempeñarlo de manera adecuada.

3.6.2.1 Estructura del Análisis de Cargos

Por lo general, el análisis de cargos se refiere a cuatro áreas de requisitos aplicadas casi siempre a cualquier tipo o nivel de cargo, las cuales se detallan a continuación.

3.6.2.1.1 Requisitos Intelectuales

Tienen que ver con las exigencias de requisitos intelectuales que el aspirante debe poseer para poder desempeñar el puesto de manera adecuada. Entre estos tenemos:

- ✓ Instrucción Básica
- ✓ Experiencia básica anterior

[25] **Cargo:** Posición definida dentro de la estructura organizacional, es decir, una posición formal dentro del organigrama, con un conjunto de funciones a su cargo.

[26] **Tarea:** Conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante de un cargo.

- ✓ Adaptabilidad al Cargo
- ✓ Iniciativa Necesaria
- ✓ Aptitudes Necesarias.

3.6.2.1.2 Requisitos Físicos

Tienen que ver con la cantidad y la continuidad de energía y de esfuerzos físico y mental requeridos. Principalmente son:

- ✓ Esfuerzo físico necesario
- ✓ Capacidad visual.
- ✓ Destreza o habilidad
- ✓ Complexión física necesaria.

3.6.2.1.3 Responsabilidades Implícitas

Se refieren a las responsabilidades que el ocupante tiene, adicionalmente al trabajo normal y sus funciones, tales como, la supervisión del trabajo de subordinados, material, herramientas o equipo que utiliza, patrimonio de la empresa, dinero, contactos internos o externos e información confidencial.

3.6.2.1.4 Condiciones de Trabajo

Se refieren a las condiciones ambientales del lugar y sus alrededores donde se desarrolla el trabajo, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, exigiendo al ocupante una fuerte adaptación para mantener su productividad y rendimiento en el desempeño de sus funciones.

- ✓ Ambiente de Trabajo.
- ✓ Riesgos

3.6.3 CUANDO LA EMPRESA ADOPTA LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Si una empresa realiza su gestión bajo el esquema de competencias, estas deberán ser consideradas al momento de describir los cargos o revisar las descripciones existentes. Los cuestionarios y entrevistas que se realicen para efectuar este estudio, deben prever esta información.

La descripción del cargo se realiza, resaltando la información objetiva y preguntas especialmente diseñadas para identificar las competencias.
Un esquema de la gestión por competencias se presenta seguidamente:

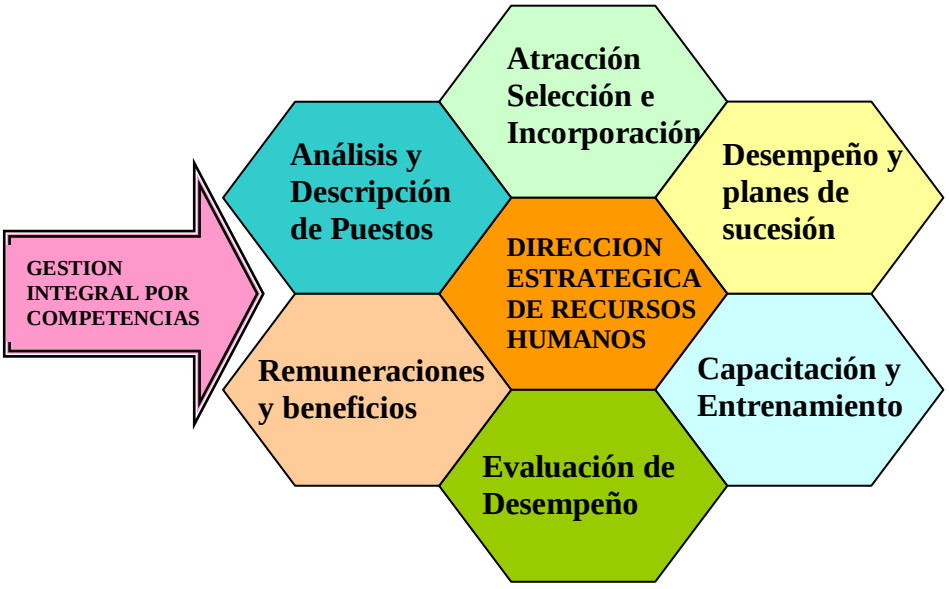


Figura 3. 1 *Todos los procesos de Recursos Humanos Relacionados.*

3.6.4 PERFIL DEL CARGO POR COMPETENCIAS

Las competencias están estrechamente relacionadas con la estructura, la estrategia y cultura de la empresa e implican las características personales ligadas a resultados superiores del cargo.

Definir claramente las competencias, buscando las características personales de excelencia, son diferentes por empresas y, dentro de una misma empresa pueden ser diferentes por áreas y cargos.

En el momento de definir el perfil del cargo, se debe identificar las competencias requeridas y el nivel de las mismas en una calificación de cuatro niveles:

A: **Alto** o desempeño superior, que según Spencer & Spencer[27] es una desviación tipo, por encima del promedio de desempeño. Aproximadamente una de cada diez personas alcanzan el nivel superior en una situación laboral.

B: **Bueno**, por sobre el estándar.

C: **Mínimo** necesario para el cargo pero dentro del perfil requerido. Esta definición se relaciona con la calificación que da Spencer & Spencer sobre desempeño eficaz, por lo general esto significa un nivel "mínimamente aceptable" de trabajo.

D: **Insatisfactorio**: Este nivel no se aplica para la descripción del perfil, ya que si esa competencia no es necesaria para el cargo no hay que indicar el nivel.

El formulario para relevar un perfil, (ANEXO 2.1) "Formulario de Descripción y Análisis de cargos", incorpora el concepto de perfil por competencias, que actualmente la institución desea implementar. Si la institución decide no trabajar con competencias, podrá usar el resto del formulario para señalar las características deseadas.

3.6.5 APLICAR EL CONCEPTO DE COMPETENCIAS A LA DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Podemos utilizar esquemas similares, a los ya descritos, incluyendo las competencias requeridas y el grado en que las mismas son necesarias: nivel A, B, C o D.

[27] Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe M., Competence at work, models for superior performance, John Wiley & Sons, Inc., USA, 1993.

A: Alto
B: Bueno, por sobre el estándar.
C: Mínimo necesario para el cargo pero dentro del perfil requerido.
D: Insatisfactorio. Este nivel no se aplica para la descripción del cargo.

Cuando se presenta una descripción de cargos por competencias la pregunta es: *Cuáles son las competencias necesarias para ser exitoso en el puesto?*. Si la persona no está familiarizada con el concepto de competencias, no podrá responder esta pregunta. En ese caso, deberá preverse la confirmación de las respuestas con niveles jerárquicos superiores.

Otra de las ventajas de trabajar con esta metodología es que las descripciones pueden realizarse en ocasiones por grupos de cargos, si se desea dar prioridad a las competencias y no describir en forma detallada las tareas.

Por lo tanto, dentro de un esquema por competencias, la descripción del cargo puede hacerse con diferente grado de detalle en cuanto a las funciones, el grado de cumplimiento necesario. Por ejemplo, competencia: trabajo en equipo; grado necesario: B.

3.6.6 EVOLUCIÓN DE LAS COMPETENCIAS EN LA JERARQUIA DE CARGOS

La familia de cargos representa en sí misma un plan de carrera, pero para este caso tan solo se incluye, una breve síntesis para la mejor comprensión de la descripción de cargos por competencias.

Al trabajar por competencias para el desarrollo de un individuo, deben evaluarse sus propias competencias y conocerse las requeridas por cada cargo y su evolución en los planes de carrera. Para una mejor comprensión las competencias en una familia de cargos o **plan de carrera** para un área de tecnología, es:

- ✓ **Analista programador:** capacidad técnica y seguridad.
- ✓ **Analista de sistemas:** pensamiento analítico (esto significa que a las dos anteriores se adiciona esta).
- ✓ **Líder de proyecto:** conducción, liderazgo y autocontrol.

Para cada jefatura, las competencias evolucionan en un curso diferente:

- ✓ **Jefe de Métodos:** orientación a resultados, iniciativa, tenacidad y flexibilidad.
- ✓ **Jefe de Tecnología:** orientación a resultados, iniciativa, tenacidad y flexibilidad.
- ✓ **Jefe de Base de Datos:** Tenacidad.
- ✓ **Gerente de Sistemas:** relaciones interpersonales, persuasión, capacidad de organización y flexibilidad.

Si analizamos las competencias de este ejemplo, veremos que son iguales las de las Jefaturas de Métodos y Tecnología, y difiere la del jefe de Base de Datos. Por otra parte, todas las jefaturas suman las de los tres niveles iniciales.
En síntesis, en la medida en que se *sube* en la escala jerárquica las competencias pueden cambiar, o cambiar su peso específico para la posición.

4. CAPITULO IV: VALORACIÓN DE CARGOS

4.1 INTRODUCCION

Actualmente, es imprescindible en cualquier organización, una constante vigilancia del contenido de los puestos de trabajo y de poner atención a las características requeridas por los trabajadores, de manera que se logre un adecuado desempeño y ejecución de las funciones, e igualmente se tenga una regulación de la remuneración. Esta verificación debe ser sistemática; es decir organizada y sin improvisar; evidentemente debe basarse en algo más que en buenas intenciones.

El resultado de una valoración de puestos de trabajo se verá finalmente reflejado en el salario del mismo. Sin embargo, no se trata de definir tan solo una cantidad monetaria o remuneración en dinero; sino también están involucrados aspectos como: nivel de vida, bienestar de la familia, seguridad actual y futura, satisfacción y/o descontento en el puesto.

En este capítulo se pone de manifiesto la gran importancia de contar con un apropiado sistema de valoración de puestos de trabajo. En el caso de la organización bancaria propósito del presente estudio, la valoración se realiza con el objetivo de establecer la puntuación de cargos de dos áreas, para que posteriormente sirva de base para el establecimiento de las categorías salariales de las demás unidades de la entidad.

4.2 VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO[28]

4.2.1 DEFINICION

"Proceso de analizar y de comparar el contenido de los cargos, para colocarlos en un orden de clases, que sirvan de base a un sistema de remuneración" (British Institute of Management, 1970)

Según la OIT (1986), la evaluación de tareas puede definirse como el procedimiento que trata de precisar y de comparar lo que el desempeño, en condiciones normales, de determinadas funciones exige de los trabajadores, sin tomar en consideración la capacidad individual de los mismos, ni su rendimiento.

La evaluación de puestos de trabajo o tareas es un procedimiento de análisis y de valoración cuyo objetivo es determinar con precisión el valor relativo de las diferentes funciones, que se utiliza como base para elaborar un sistema equilibrado de salarios. La evaluación es sólo, uno de los puntos de partida para el establecimiento de una diferenciación relativa de las tarifas del salario.

4.2.2 OBJETIVOS DE LA VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

Los principales objetivos al realizar un proceso de valoración de puestos de trabajo son:

1. Proporcionar datos reales, definidos y sistemáticos, para determinar el valor relativo de los puestos.

[28] Basado en documento "Los procedimientos de la valoración de puestos de trabajo", Universidad Pompeu Fabra (UPF) y Universidad Politécnica de Catalunya (UPC), 1997 y 1998.

2. Proporcionar una base equitativa para la administración de sueldos y salarios dentro de la compañía, y comparable con otras compañías del mismo sector.
3. Permitir a la administración medir y controlar con precisión sus costos de personal.
4. Servir de base para la negociación con el comité de empresa y los sindicatos.
5. Servir de ayuda en los procesos de selección, colocación, movilidad y formación de personal.
6. Aclarar funciones, autoridad y responsabilidad, lo que, a su vez, contribuye a la simplificación del trabajo y a la eliminación de operaciones duplicadas.
7. Reducir quejas y rotación de personal, aumentando así la moral del personal y mejorando las relaciones entre empresa y empleado.
8. Contribuir en la elaboración de planes de carrera.
9. Señalar qué puestos necesitan una redefinición de su contenido.

4.2.3 PARTICIPANTES DEL PROCESO DE VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

Independientemente del método y de la técnica específica que se utilicen, en todo proceso de valoración cabe distinguir varios participantes:

La dirección o departamento de personal o de recursos humanos o de organización o de VPT[29]: responsable de llevar a cabo un plan de VPT.

La comisión de valoración: constituida por un conjunto de personas comisionadas en representación de los distintos grupos socio-laborales más importantes de la organización.

[29] Valoración de Puestos de Trabajo

El asesor externo: suele facilitar notablemente la implantación, ya que es independiente suele recibir un voto de confianza por parte de los interesados.

Los analistas: su función es reunir la información necesaria relativa a los puestos de trabajo a valorar. Es común que los analistas sean personas de la propia organización previamente adiestradas por el asesor externo. Conviene indicar, no obstante, que frecuentemente y por razones de objetividad, los analistas pueden y a veces deben ser ajenos a la organización.

Los ocupantes de los puestos de trabajo a valorar: proporcionan información relativa a los puestos objeto de valoración.

Los supervisores: a ellos corresponde la tarea de supervisar, modificar y formar las distintas descripciones de los puestos de trabajo que son supervisadas por ellos.

El comité de empresa: Esta instancia suele ser un verdadero apoyo para el éxito o fracaso del plan.

4.3 MÉTODOS DE VALORACIÓN DE CARGOS

Las técnicas de valoración de puestos se han desarrollado a través de algunas décadas con el fin de lograr una estructura de compensación económica en las organizaciones, que permita distribuir los recursos financieros disponibles en una forma razonable. Las valoraciones se obtienen a partir del análisis de las tareas inherentes a los diferentes puestos. Para el efecto, se han desarrollado varios modelos que responden a diferentes metodologías, entre las cuales se destacan:

Método de escalonamiento.- (job ranking): consiste en disponer los puestos en orden creciente o decreciente con relación a algún criterio de comprobación. También se lo conoce como comparación puesto a puesto, ya que cada uno se compara con los demás en función de un criterio seleccionado.

Método de categorías predeterminadas.- (job classification): Es un método de escalonamiento simultáneo. Para su aplicación es necesario dividir los puestos que van a compararse en conjuntos de puestos (categorías) que tienen algunas características comunes, posteriormente se aplica el método de escalonamiento anterior (job ranking).

Método de comparación de factores.- (factor comparison): Es una técnica analítica que abarca el principio de escalonamiento. En éste se comparan los puestos con los factores de evaluación.

Método de valoración de puntos.- (point rating), que es una unión de los anteriores; se ha constituido en el método de mayor aceptación y consecuentemente de uso más generalizado, por su estructura de valoración lógica, equitativa y justa, procurando minimizar la subjetividad.

Método de valoración de escalas y perfiles.- (HAY Char-Profile Method), denominado Método Integrativo de Factores, Método de Tablas Guías Factoriales o de Matrices – Perfil. El autor de este método de evaluación o valoración de puestos es Edgard N. Hay y su equipo de investigadores y consultores representados por Milton Rock y Dale Purverss.

4.3.1 REQUISITOS PARA UN SISTEMA DE VALORACIÓN DE PUESTOS

Es preciso que en lo posible, se consideren los siguientes puntos, al momento de planear la valoración de puestos de trabajo:

- ✓ Aprobación y apoyo de la Alta Gerencia, ya que se trata de un proceso de cambio participativo.
- ✓ Conformación de un Comité Evaluador, integrado por representantes de los distintos niveles de la organización.

- ✓ Selección del método de valoración considerando recursos, tiempo, costos y objetividad.
- ✓ Entrenamiento y capacitación en la metodología e instrumentos del método seleccionado.
- ✓ Aplicación según las características y realidad de la empresa o institución.
- ✓ Análisis de resultados.
- ✓ Categorización de puestos y grupos ocupacionales.
- ✓ Escalas salariales.
- ✓ Políticas salariales considerando la realidad organizacional y el entorno

4.3.2 MÉTODO DE VALORACIÓN POR FACTORES Y PUNTOS

Este método fue creado por el norteamericano Cerril R. Lott, siendo actualmente el más perfeccionado y utilizado. La elección de este método para el presente trabajo, se debe fundamentalmente a que a pesar de ser uno de los más complejos y requerir más tiempo de preparación, compensa cualquier tipo de inconveniente que pudiera generar la metodología, ya que tanto la dirección como los empleados lo comprenden fácilmente.

El método de valoración de puestos por factores y puntos es una técnica analítica que procura minimizar la subjetividad en la valoración de los puestos. Desagrega factores de valoración en sus partes componentes y especifica los grados según la naturaleza del factor. En el caso en análisis, los factores corresponden a las competencias definidas para la organización.
También es una técnica cuantitativa porque asigna valores numéricos (puntos) a cada requerimiento o especificación del puesto, obteniéndose luego un valor total constituido por la suma de dichos valores numéricos. El total de puntos facilita la categorización, determinación de grupos ocupacionales y escalas salariales de cada puesto.

Se puede decir que el método de valoración de puestos por puntos, consiste en asignar cierto número de unidades de valor llamadas puntos, a cada uno de las

competencias que forman el puesto, y de esa manera se llega a establecer un ordenamiento de los mismos.

El número de competencias (factores) mínimo utilizado de preferencia debe ser de cuatro; de ahí que generalmente se usen de ocho a quince competencias en su totalidad. La selección de las competencias junto con los grados de cada una, la transformación de grados en puntos y la distribución de los porcentajes, nos proporcionan una escala mediante la cual se puede calcular el valor especifico de cada parte del puesto, así como el valor total del mismo.

Si se hace referencia a la importancia que tienen algunas competencias individuales con respecto a otras, de distintos puestos, se usa el término peso, que significa el grado de importancia que cada factor tiene respecto a los demás.

El método de valoración por factores y puntos, consta de varias etapas:[30]

4.3.2.1 Etapa 1: Selección de las competencias

La identificación de las competencias está directamente relacionada con las características y accionar de la entidad, se encuentran en concordancia con la misión y visión de la misma.

Para el presente estudio, las competencias han sido revisadas por un representante de la alta gerencia y el gerente de recursos humanos, y se categorizan dentro de los siguientes grupos:

- ✓ El **SER**: comprende las competencias relacionadas con las cualidades personales y actitudes frente al trabajo, condiciones y características requeridas para el cargo.

[30] Basado en el documento de: GARCIA, NIEVES Y ROS; X Congreso de Ingeniería de Organización, Septiembre 2006.

- ✓ El **HACER**: incluye las competencias vinculadas con la capacidad de ejecutar las tareas que inciden en la productividad y el logro de los resultados esperados.
- ✓ El **SABER** se define como el conjunto de competencias que tienen que ver con los conocimientos requeridos para el desempeño del puesto.

Estas categorías, a su vez incluyen competencias individuales, como se muestra en la tabla siguiente:

CATEGORIAS	COMPETENCIAS
S A B E R	Conocimiento Inteligente
	Comunicación para compartir conocimientos
	Demostrar valor
H A C E R	Autodirección basada en el valor
	Metodología de la calidad
	Empowerment
	Herramientas al servicio del negocio
	Desarrollo del equipo
S E R	Orientación al cliente interno y externo
	Productividad
	Responsabilidad

Tabla 4. 1 *Categorías de Competencias y Competencias de la organización, para la VPT*
Fuente: *Elaboración propia*

4.3.2.2 Etapa 2: Definición de las Competencias

Las competencias deben definirse de manera sencilla y clara y con el mismo significado para todos los responsables del proceso de valoración, para su definición debe considerarse lo siguiente:

- ✓ Sea aplicable en el universo de puestos de trabajo;
- ✓ Incluya conceptos concretos, prácticos y fáciles para definir y usar.

- ✓ Medir la importancia de la competencia en el desempeño de la función.
- ✓ Especificar los requerimientos que el individuo debe satisfacer para desempeñar el puesto;
- ✓ Minimizar subjetividades siendo lo suficientemente explícitos para evitar distorsiones en su interpretación.
- ✓ Establecer las características que permitan elevar la productividad en beneficio del interés organizacional.

Las competencias para los grupos o categorías, para el caso de la entidad estudiada se han definido así:

COMPETENCIA		DEFINICION DE LA COMPETENCIA
SABER	Conocimiento inteligente	Es el conocimiento que añade valor real a la compañía y circula entre las distintas unidades de la organización, para beneficio de todos. Su fuerza mantiene unida a la compañía y mejora los resultados.
	Comunicación para compartir conocimientos	Demuestra sólida habilidad de comunicación y asegura una comunicación clara dentro del grupo; alienta a los miembros del equipo a compartir información, y valora las contribuciones de todos los miembros.
	Demostrar valor	Contribuye al crecimiento y a aumentar las ganancias de los clientes y se asegura de que éstos reconozcan el valor del servicio prestado.
HACER	Autodirección basada en valor	Crear una auto dirección con el apoyo de otras personas, en la que la organización permite progresivamente que los trabajadores profesionales confíen en un sistema informal de apoyo.
	Metodología de la calidad	Utiliza los procedimientos de la organización para asegurar eficiencia interna y un constante estándar de calidad de servicio al cliente.
	Empowerment[31]	Potenciar o empoderar, que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.
	Herramientas al servicio del negocio	Utiliza los sistemas, las técnicas y los productos de la organización para aumentar la eficiencia del equipo y para aumentar al máximo el valor de su efecto en el cliente.
	Desarrollo del equipo	Contribuye a desarrollar el equipo hacia adentro, a la vez que supone la facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que nuestras acciones tienen sobre los demás, incluye además también la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.
SER	Orientación al cliente interno y externo	Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos puedan requerir en el presente o en el futuro.
	Productividad	Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de

[31] JONSON YOHANN, "Empowerment", http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/empowerment.htm

		desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta, cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de él.
	Responsabilidad	Esta asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.

Tabla 4. 2 *Definición de Competencias de la organización, para la VPT*
Fuente: *Elaboración propia*

4.3.2.3 Etapa 3: Determinación y definición de los grados

Para lograr homogeneidad en la valoración de los puestos, se establecen grados para cada competencia, asegurándose que cubran:

- ✓ La amplitud y naturaleza de la competencia.
- ✓ La realidad de la organización.
- ✓ La intensidad.
- ✓ La periodicidad; y,
- ✓ La importancia del puesto dentro de los procesos organizacionales, evitando la incertidumbre de identificación entre uno y otro grado.

La división en grados de una competencia, puede hacerse de diferentes formas. Se han identificando los grados, según la siguiente nomenclatura:[32]

A: Alto

B: Bueno, por encima del estándar.

C: Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la competencia.

D: Insatisfactorio

En el caso práctico, y para las competencias seleccionadas para la organización; se han definido los siguientes grados.

- ✓ Los grados para las competencias del **SABER**:

[32] MARTHA ALICIA ALLES, Gestión por Competencias: El diccionario. Ediciones Granica, 2002.

Competencia: CONOCIMIENTO INTELIGENTE	
GRADO	**DESCRIPCION DEL GRADO**
A	Entiende, comparte y proclama que el conocimiento debe ser compartido dentro de la organización; actúa en consecuencia.
B	Sostiene siempre que el conocimiento debe ser compartido dentro de una empresa.
C	Comparte conocimientos fluidamente entre pares y su equipo de trabajo y acata las pautas organizativas existentes sobre el particular.
D	Acepta de buen grado las consignas de la organización en materia de conocimiento compartido.
Competencia: COMUNICACION PARA COMPARTIR CONOCIMIENTOS	
GRADO	**DESCRIPCION DEL GRADO**
A	Su actuación es un modelo en esta área. Logra comprensión y compromiso de cooperación demostrando superioridad para distinguir, interpretar y expresar hechos, problemas y opiniones.
B	Identifica y dirige de forma constructiva los conflictos dentro del equipo. Responde a desafíos. Comprende y comunica los temas complejos. Puede comunicarse eficientemente en el entorno.
C	Demuestra seguridad para expresar opiniones con claridad y precisión. Alienta el intercambio de información e ideas, es abierto y sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas.
D	Escucha y se interesa por los puntos de vista de los integrantes del equipo. Se comunica con claridad y precisión. Es abierto y honesto y aporta en las discusiones del equipo. Demuestra interés en las personas, los acontecimientos y las ideas.
Competencia: DEMOSTRAR VALOR	
GRADO	**DESCRIPCION DEL GRADO**
A	Demuestra profesionalidad. Ayuda al cliente a descubrir el valor de los servicios y relaciones de la organización; y el cliente busca activamente su consejo.
B	Da soluciones innovadoras que afirman las percepciones del cliente sobre la calidad del servicio recibido. Controla constantemente la satisfacción del cliente, se asegura que cualquier problema de servicio se resuelva clara y abiertamente.
C	Anticipa las necesidades del cliente e identifica soluciones; ayuda al equipo a llevar soluciones al cliente. Sabe cuándo y cómo exceder las expectativas del cliente.
D	Es sensible y accesible al cliente. Impresiona al cliente respetando los plazos convenidos y proporcionando la calidad de servicio que había prometido. Mantiene informado al cliente sobre el progreso de sus trabajos para evitar sorpresas.

Tabla 4. 3 *Definición de Grados para las Competencias del SABER*
Fuente: *Elaboración propia*

- ✓ Los grados para las competencias del **HACER**:

COMPETENCIA: AUTODIRECCION BASADA EN VALOR	
GRADO	**DESCRIPCION DEL GRADO**
A	Utiliza su iniciativa para un mejor logro compartido. Fomenta la auto dirección como acción de una persona proactiva que propone y va más allá.
B	Propone cursos de acción para el logro de objetivos que agreguen valor, con el apoyo y participación de otros.
C	Dentro de sus posibilidades está atento y promueve cursos de acción para incrementar el valor.

D	Participa activamente en todos los objetivos tendientes a agregar valor al grupo del cual forma parte y de la organización.
COMPETENCIA: METODOLOGIA DE LA CALIDAD	
GRADO	**DESCRIPCION DEL GRADO**
A	Anticipa y desarrolla nuevas formas de trabajar, es reconocido por brindar servicios, consejos y asesoramiento de alta calidad.
B	Cuestiona y descubre formas para mejorar los procedimientos existentes y las formas de trabajar, obtiene apoyo para estos cambios y conduce exitosamente la puesta en marcha. Utiliza metodologías ya conocidas en otras entidades.
C	Puede explicar y demostrar el valor de las metodologías a los demás, fomentando el valor de su uso adecuado.
D	Se asegura de que su trabajo se relacione con los procesos de funcionamiento de la organización.
COMPETENCIA: EMPOWERMET	
GRADO	**DESCRIPCION DEL GRADO**
A	Define claramente los objetivos del desempeño asignando las responsabilidades correspondientes. Cumple la función de consejero confiable compartiendo las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende permanentes acciones para mejorar el talento y las capacidades de los demás.
B	Fija objetivos de desempeño asignando responsabilidades y aprovechando adecuadamente los valores individuales de su equipo.
C	Fija objetivos y asigna responsabilidades en el equipo.
D	Tiene escasa capacidad para transmitir objetivos y fijar responsabilidades en función de la rentabilidad del negocio.
COMPETENCIA: HERRAMIENTAS AL SERVICIO DEL NEGOCIO	
GRADO	**DESCRIPCION DEL GRADO**
A	Desarrolla nuevas herramientas y dirige su exitosa instrumentación dentro de la empresa y con los clientes.
B	Descubre nuevas formas para fomentar la mejor utilización de las herramientas de la organización. Se asegura de que los miembros del equipo cumplan con las normas. Identifica y utiliza técnicas y productos internacionales.
C	Demuestra comprensión de las herramientas de la organización para fomentar su uso adecuado entre colegas.
D	Comprende, y utiliza correctamente el equipo, la tecnología y los productos relevantes que se requieren para la realización adecuada de sus tareas.
COMPETENCIA: DESARROLLO DEL EQUIPO	
GRADO	**DESCRIPCION DEL GRADO**
A	Desarrolla su equipo convencido del valor estratégico que éste aporta a la gestión general y a los negocios en particular.
B	Desarrolla su equipo con conocimiento de las herramientas y del valor estratégico de los recursos humanos para la mejor gestión de negocios.
C	Comprende el concepto y valor del desarrollo del equipo pero no es consciente de que su accionar puede dificultar el crecimiento individual de los distintos integrantes del equipo.
D	Tiene escaso interés por el desarrollo del equipo, está preocupado por el resultado final de su actividad.

Tabla 4. 4 *Definición de Grados para las Competencias del HACER*
Fuente: *Elaboración propia*

- ✓ Los grados para las competencias del **SER**:

COMPETENCIA: ORIENTACION AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	
GRADO	**DESCRIPCION DEL GRADO**
A	Crea necesidades en el cliente fidelizándolo. Gana clientes y logra que el cliente lo reconozca, aprecie su valor agregado y lo recomiende a otros. Se muestra proactivo para atender y su trato es muy cortés.
B	Identifica y en ocasiones se anticipa a las necesidades de los clientes, aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. Demuestra interés por atender a los clientes con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
C	Actúa a partir de los pedidos de los clientes ofreciendo respuestas estándar a sus demandas. Atiende con rapidez al cliente pero con poca cortesía.
D	Tiene escaso deseo de atender con rapidez y/o satisfacer las necesidades del cliente.
COMPETENCIA: PRODUCTIVIDAD	
GRADO	**DESCRIPCION DEL GRADO**
A	Se desafía a si mismo estableciéndose objetivos cada vez más altos, y los alcanza. Se transforma en un referente a imitar por sus similares.
B	Establece objetivos que superan al promedio y los cumple casi siempre. Supera lo que se espera para su nivel.
C	Cumple con los objetivos de productividad establecidos, de acuerdo con lo esperado.
D	No siempre cumple con los objetivos establecidos por sus superiores.
COMPETENCIA: RESPONSABILIDAD	
GRADO	**DESCRIPCION DEL GRADO**
A	Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida, aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado de su nivel o posición.
B	Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.
C	Cumple los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo.
D	Cumple los plazos o alcanza la calidad, pero difícilmente ambas cosas a la vez.

Tabla 4. 5 *Definición de Grados para las Competencias del SER*
Fuente: Elaboración propia

4.3.2.4 Etapa 4: Ponderación de las competencias

No todas las competencias tienen la misma importancia; por ello unas deben tener más peso que otras. Sin embargo, esta ponderación no responde a criterios generales e inamovibles. Al igual que en la etapa 1, el peso de cada una de las competencias depende del criterio de los responsables que estén llevando a cabo la valoración de puestos y del tipo de organización.

Efectivamente, para asignar una ponderación porcentual a las competencias; la persona representante de la Alta Gerencia y el Gerente de Recursos Humanos, asignaron un valor (puntos) a cada categoría, de manera que la suma total máxima es 1000 puntos. En base al análisis de la misión y visión de la organización; sobre todo por la naturaleza misma de la entidad, determinaron que el mayor puntaje debe corresponder al Hacer, y que las categorías del Saber y el Ser tienen igual importancia. Así, la puntuación para cada categoría se definió de la siguiente manera:

CATEGORIAS	PORCENTAJE	TOTAL PUNTOS
S A B E R	30%	300
H A C E R	40%	400
S E R	30%	300
TOTAL	**100%**	**1000**

Tabla 4. 6 *Ponderación Porcentual de las Competencias*
Fuente: *Elaboración propia*

Luego, considerando las competencias que conforman cada categoría, se determina el peso relativo de cada competencia con relación a las demás. Para tal efecto se utilizó una matriz de doble entrada[33], en la que se asigna:

- ✓ un valor nominal unitario a cada factor
- ✓ el valor de 0.75 cuando el factor en análisis es de mayor importancia que el factor con el cual es comparado
- ✓ el valor de 0.25 cuando el factor en análisis es de menor importancia que el factor con el cual se compara
- ✓ El valor de 0.50 si los dos factores comparados son de igual importancia.

[33] BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO; Técnica de escala y peso. Seminario de capacitación para los especialistas sectoriales del BID, Buenos Aires Argentina, 1991

Para la entidad bancaria objeto de estudio, la ponderación de las competencias se plasma en las siguientes tablas:

Aplicando la matriz de doble entrada, a las competencias del SABER:

MATRIZ DE DOBLE ENTRADA: SABER

Referencia
C1: Conocimiento Inteligente
C2: Comunicación para compartir conocimiento
C3: Demostrar valor

	Nominal	C3	C2	C1	Suma	Peso
C1	1	0,25	0,75		2,00	**31%**
C2	1	0,25		0,75	2,00	**31%**
C3	1		0,75	0,75	2,50	**38%**
Nominal		0	0	0	0	
TOTAL					**6,50**	**100%**

Tabla 4. 7 *Matriz de Doble entrada para las competencias del SABER*
Fuente: *Elaboración propia*

MATRIZ DE DOBLE ENTRADA: HACER

Referencia:
C1: Autodirección basada en el valor
C2: Metodología de la calidad
C3: Empowerment
C4: Herramientas al servicio del negocio
C5: Desarrollo del equipo

	Nominal	C5	C4	C3	C2	C1	Suma	Peso
C1	1	0,25	0,25	0,25	0,25	0,00	2,00	**13%**
C2	1	0,75	0,50	0,50	0,00	0,75	3,50	**23%**
C3	1	0,75	0,50	0,00	0,25	0,75	3,25	**22%**

C4	1	0,75	0,00	0,75	0,50	0,75	3,75	**25%**
C5	1	0,00	0,25	0,25	0,25	0,75	2,50	**17%**
Nominal			0	0	0	0	0	
TOTAL							**15,00**	**100%**

Tabla 4. 8 *Matriz de Doble entrada para las competencias del HACER*
Fuente: *Elaboración propia*

MATRIZ DE DOBLE ENTRADA: SER

Referencia:
C1: Orientación al cliente interno y externo
C2: Productividad
C3: Responsabilidad

	Nominal	**C3**	**C2**	**C1**	**Suma**	**Peso**
C1	1	0,25	0,25		1,50	**25%**
C2	1	0,25		0,75	2,00	**33%**
C3	1		0,75	0,75	2,50	**42%**
Nominal		0	0	0	0	
TOTAL					**6,00**	**100%**

Tabla 4. 9 *Matriz de Doble entrada para las competencias del SER*
Fuente: *Elaboración propia*

En la tabla siguiente, se consolida la ponderación de todas las competencias definidas para la organización.

CATEGORIAS	**COMPETENCIAS**	**PORCENTAJE %**	**TOTAL**
S A B E R 300 puntos	Conocimiento Inteligente	**30,77**	**100%**
	Comunicación para compartir conocimientos	**30,77**	
	Demostrar valor	**38,46**	
H A C E R 400 puntos	Autodirección basada en el valor	**13,33**	**100%**
	Metodología de la calidad	**23,33**	
	Empowerment	**21,67**	
	Herramientas al servicio del negocio	**25,00**	
	Desarrollo del equipo	**16,67**	
S E R	Orientación al cliente interno y externo	**25,00**	**100%**

300 puntos	Productividad	**33,33**	
	Responsabilidad	**41,67**	

Tabla 4. 10 *Ponderación de las Competencias para VPT*
Fuente: *Elaboración propia*

4.3.2.5 Etapa 5: Asignación de puntos a cada grado

Una vez fijada la ponderación de cada competencia, se calcula el puntaje correspondiente, como se muestra en la siguiente tabla:

COMPETENCIAS DEL SABER: 300 PUNTOS			
COMPETENCIAS	**PESO (%)**	**PUNTOS**	**VALOR ASUMIDO[34]**
C1: Conocimiento Inteligente	30,77	92,31	92
C2: Comunicación para compartir conocimiento	30,77	92,31	93
C3: Demostrar valor	38,46	115,38	115
TOTAL	**100,00**		**300**
COMPETENCIAS DEL HACER: 400 PUNTOS			
COMPETENCIAS	**PESO (%)**	**PUNTOS**	**VALOR ASUMIDO**
C1: Autodireccion basada en el valor	13,33	53,33	53
C2: Metodología de la calidad	23,33	93,33	93
C3: Empowerment	21,67	86,67	87
C4: Herramientas al servicio del negocio	25,00	100	100
C5: Desarrollo del equipo	16,67	66,67	67
TOTAL	**100,00**		**400**
COMPETENCIAS DEL SER: 300 PUNTOS			
COMPETENCIAS	**PESO (%)**	**PUNTOS**	**VALOR ASUMIDO**
C1: Orientación al cliente interno y externo	25,00	75	55
C2: Productividad	33,33	100	109
C3: Responsabilidad	41,67	125	136
TOTAL	**100,00**		**300**

Tabla 4. 11 *Puntuación de las competencias*
Fuente: *Elaboración propia*

[34] .Para calcular el valor asumido se realiza redondeo, analizando la importancia de cada competencia dentro de la categoría, de tal forma que la suma total de puntos corresponda al puntaje total de cada categoría.

Posteriormente, se asignan puntos a cada uno de los grados definidos para las competencias. Para calcular el puntaje de los grados se definen curvas que reflejan el comportamiento de la competencia y del requerimiento exigido para cada puesto, según su nivel dentro de la organización; se valora sobre la base de la aproximación de puntos.

Para asignar puntos a cada grado, se procede de la siguiente manera[35]:

1. Definir los grados de cada competencia.
2. Identificar el puntaje para el grado superior de cada competencia, que equivale el total de puntos asignado al mismo.
3. Determinar el puntaje del grado inferior de la competencia, dividiendo el máximo puntaje para el número de grados que posee la competencia.
4. Definir la curva que muestre la tendencia de los cambios en la valoración entre los grados asignados a cada factor. Se consideró la utilización de las curvas: lineales, exponencial, potencial y logarítmica.
5. A partir de la tendencia y los puntajes calculados para el grado inferior y superior de cada factor, se procede a obtener la ecuación respectiva.
6. Con las ecuaciones obtenidas, se calculan los grados intermedios de cada factor.

Según se indicó en el punto 4, se utilizaron curvas que reflejan y se ajustan a la tendencia del comportamiento de la competencia; de acuerdo al nivel en la organización. Las curvas utilizadas para representar las tendencias de cada competencia fueron:

Lineales: Utilizada cuando el valor en puntos de cada grado, aumenta conforme se pasa de un grado al siguiente, haciendo que la diferencia de puntos entre grados sea constante.

[35] Tomado de: CABEZAS Oswaldo, "Propuesta Técnica de Valoración de Cargos para aplicación de políticas salariales."

Exponenciales: Usada en las competencias cuyos grados superiores, tienen mayor aporte para la organización; mientras que en los grados inferiores, no existe el mismo nivel de contribución.

Logarítmica: Empleada cuando el puntaje de cada grado de la competencia, se incrementa de tal forma que la diferencia de puntos entre grados, va disminuyendo progresivamente.

Para la representación gráfica de los grados de cada competencia, se usa la siguiente equivalencia, en el eje de las X:

Grado **A** equivale a **4** (unidades)
Grado **B** equivale a **3** (unidades)
Grado **C** equivale a **2** (unidades)
Grado **D** equivale a **1** (unidades)

Enseguida se presenta el análisis de la tendencia y comportamiento de cada competencia definida para la organización, al igual que las curvas y puntajes analizados para cada caso.

CURVAS PARA LAS COMPETENCIAS DEL SABER:

a) CONOCIMIENTO INTELIGENTE

Se utilizó la curva de tipo lineal, pues la valoración es directamente proporcional entre grados y puntos; es decir mientras más alto es el nivel de un cargo dentro de la institución, se requiere mayor presencia de esta competencia.

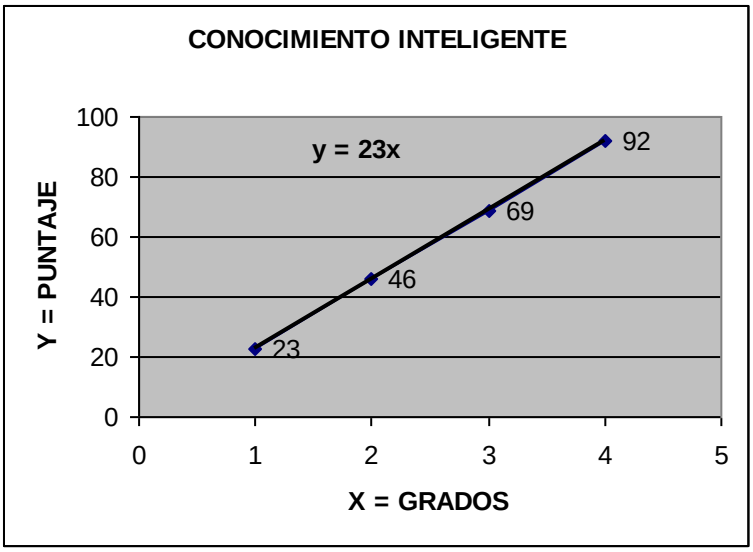


Gráfico 4. 1 *Tendencia de la Competencia: Conocimiento inteligente*
Fuente: *Elaboración Propia.*

b) COMUNICACIÓN PARA COMPARTIR CONOCIMIENTOS

Para esta competencia se utilizó una curva logarítmica, la cual refleja el comportamiento, de la competencia requerida en mayor grado.

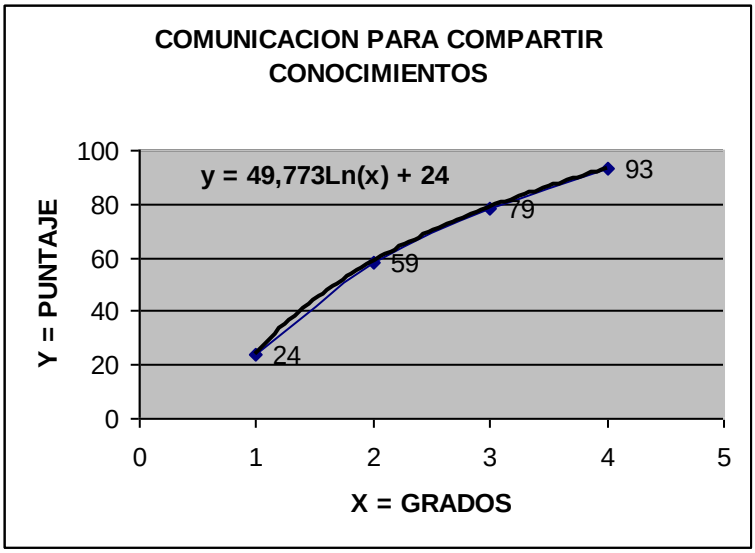


Gráfico 4. 2 *Tendencia de la Competencia: Comunicación para compartir conocimientos*
Fuente: *Elaboración Propia.*

c) DEMOSTRAR VALOR

La curva exponencial en este caso, indica la tendencia de esta competencia a medida que es requerida.

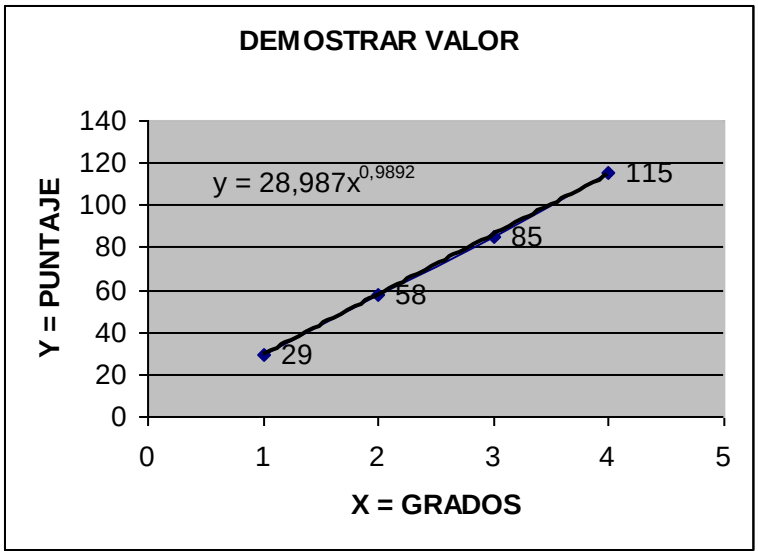


Gráfico 4. 3 *Tendencia de la Competencia: Demostrar Valor*
Fuente: *Elaboración Propia.*

CURVAS PARA LAS COMPETENCIAS DEL HACER:

a) AUTODIRECCION BASADA EN EL VALOR

La relación es logarítmica entre grados y puntos, por ello a medida que el nivel es más alto, se requiere mayor presencia de la competencia.

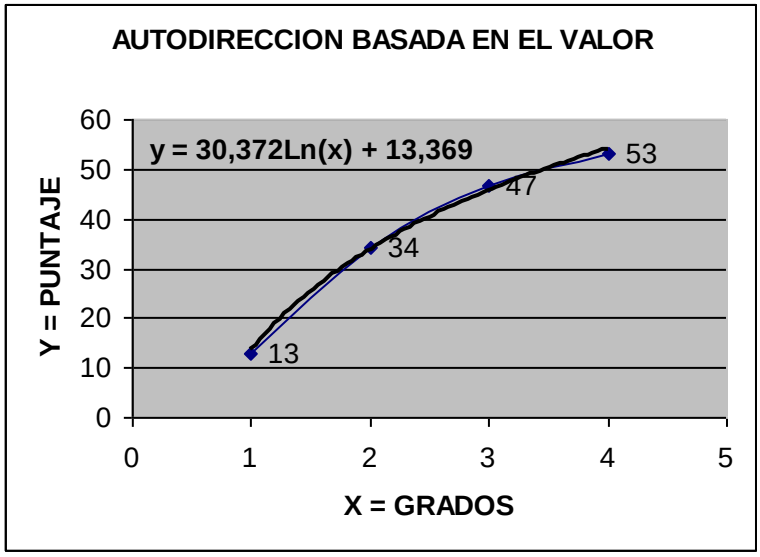


Gráfico 4. 4 *Tendencia de la Competencia: Autodirección basada en el valor*
Fuente: *Elaboración Propia.*

b) METODOLOGIA DE LA CALIDAD

Esta competencia se requiere en mayor grado, mientras más alto es el nivel dentro de la organización.

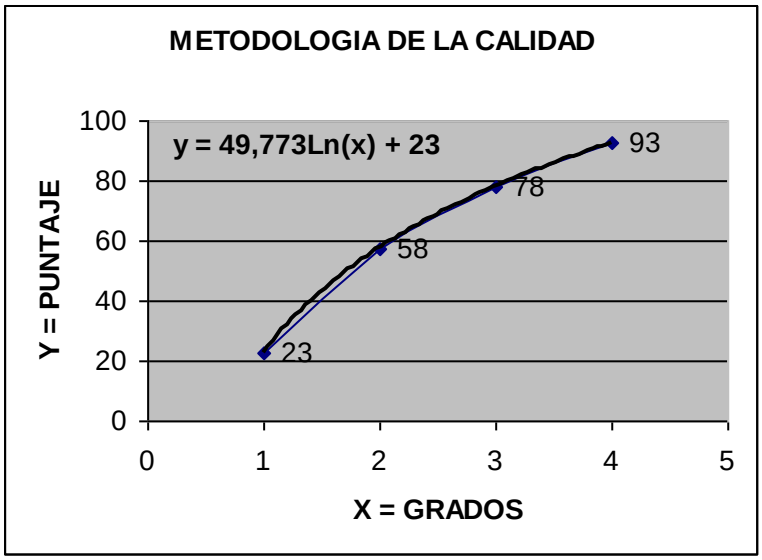


Gráfico 4. 5 *Tendencia de la Competencia: Metodología de la Calidad*
Fuente: *Elaboración Propia.*

c) EMPOWERMENT

El Empowerment tiene una tendencia claramente lineal.

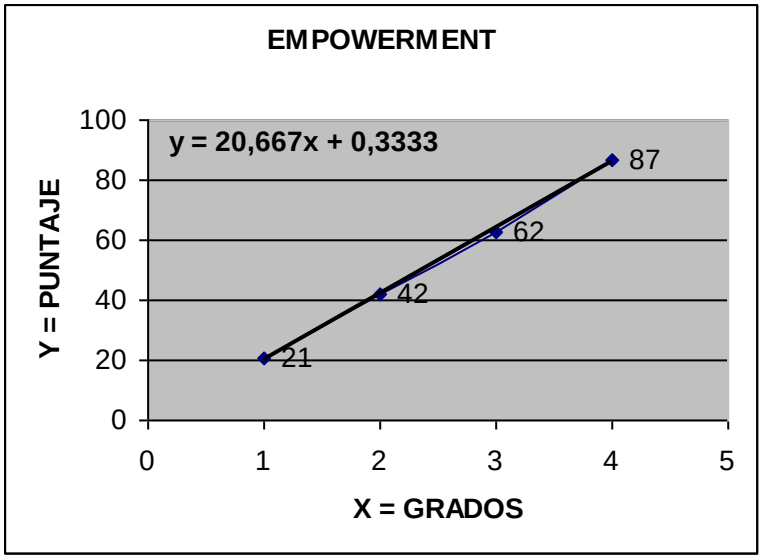


Gráfico 4. 6 *Tendencia de la Competencia: Empowerment*
Fuente: *Elaboración Propia.*

d) HERRAMIENTAS AL SERVICIO DEL NEGOCIO

Los sistemas, las técnicas y los productos de la empresa son requeridas en mayor grado conforme se demandan de los datos para la toma de decisiones.

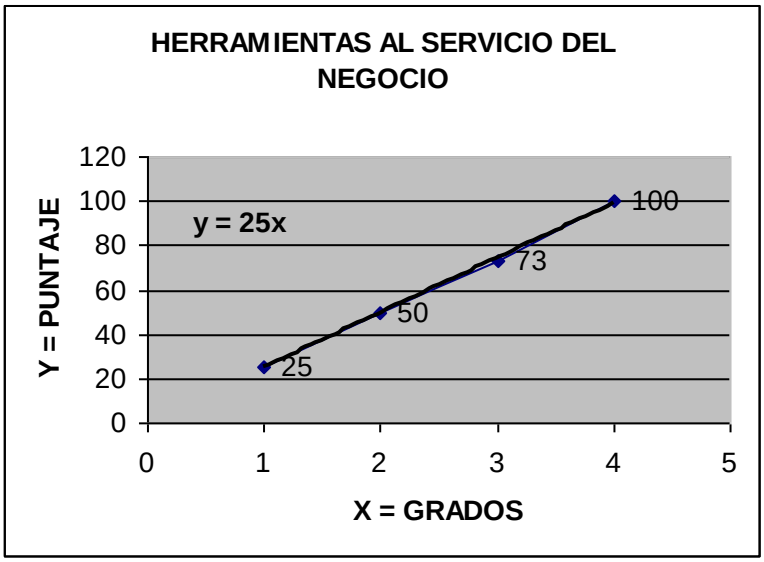


Gráfico 4. 7 *Tendencia de la Competencia: Herramientas al servicio del negocio*
Fuente: *Elaboración Propia.*

e) DESARROLLO DEL EQUIPO

La capacidad de generar compromiso, adhesión y fidelidad del equipo es requerida en mayor grado, desde los niveles operativos hasta los niveles gerenciales; por ello la tendencia de esta competencia es exponencial.

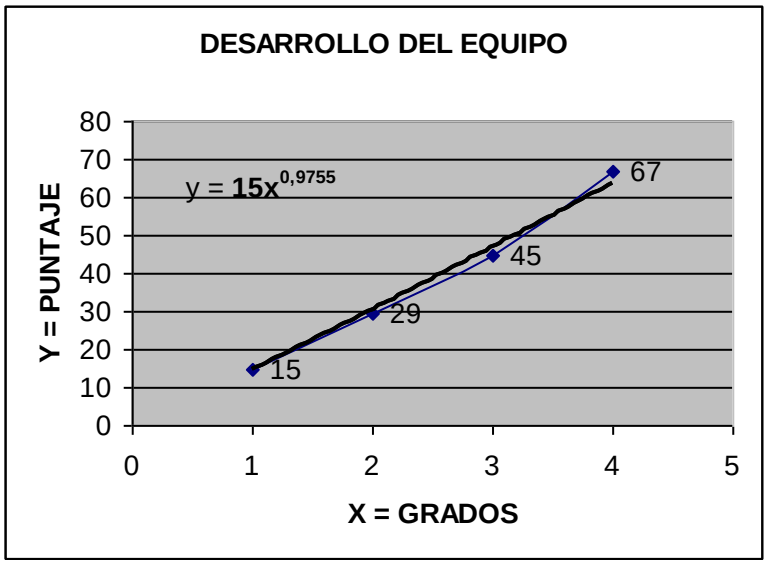


Gráfico 4. 8 *Tendencia de la Competencia: Desarrollo del Equipo*
Fuente: *Elaboración Propia.*

CURVAS PARA LAS COMPETENCIAS DEL SER

a) ORIENTACION AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO

La presencia de la competencia de orientación al cliente interno y externo es lineal, pues es importante fidelizar al cliente desde los niveles de atención directa (operativos) hasta los niveles gerenciales.

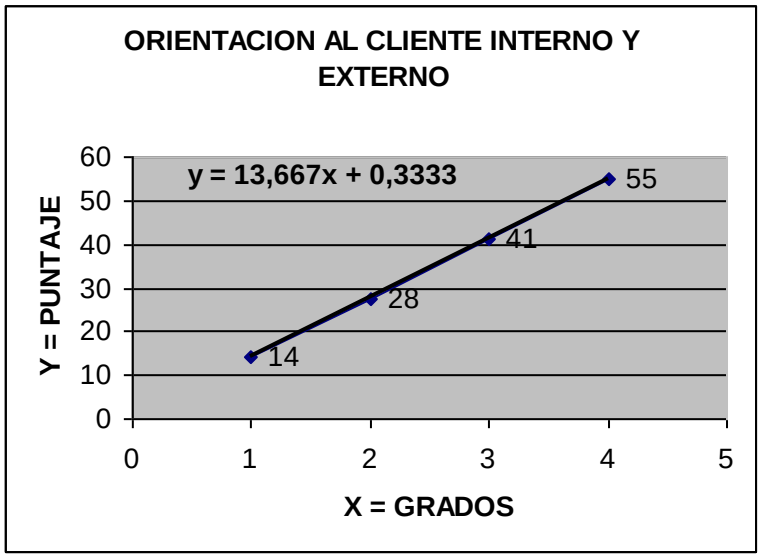


Gráfico 4. 9 *Tendencia de la Competencia: Orientación al cliente interno y externo*
Fuente: *Elaboración Propia.*

b) PRODUCTIVIDAD

Los desafíos de productividad crecen de acuerdo a una curva logarítmica, se aprecia más en los niveles gerenciales.

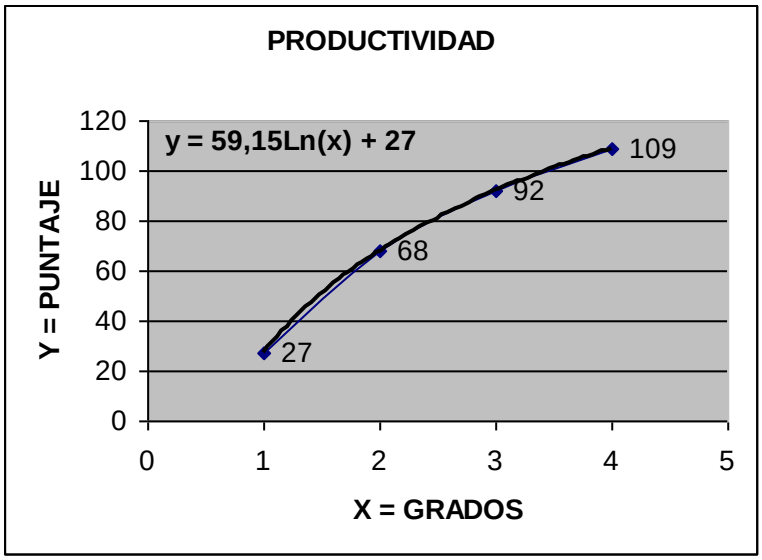


Gráfico 4. 10 *Tendencia de la Competencia: Productividad*
Fuente: *Elaboración Propia.*

c) RESPONSABILIDAD

El compromiso para realizar las tareas encomendadas tiene tendencia lineal ó exponencial.

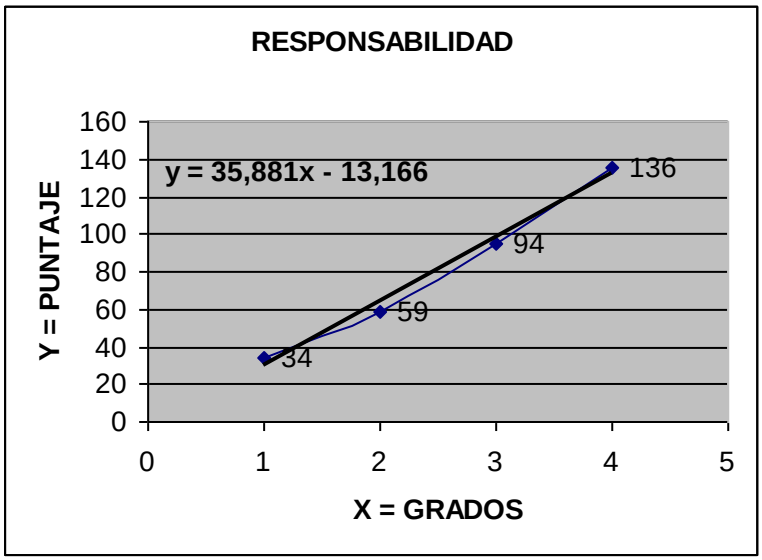


Gráfico 4. 11 *Tendencia de la Competencia: Responsabilidad*
Fuente: *Elaboración Propia.*

Como resultado de la puntuación de los grados de las competencias seleccionadas para la organización, se obtuvo una matriz que se presenta a continuación:

MATRIZ DE VALORACION DE CARGOS						
CATEGORIA DE COMPETENCIAS	COMPETENCIAS		GRADOS			
			4	3	2	1
			A	B	C	D
SABER	C1	Conocimiento Inteligente	92	46	69	23
	C2	Comunicación para compartir conocimientos	93	79	59	24
	C3	Demostrar valor	115	85	58	29
HACER	C1	Autodirección basada en el valor	53	47	34	13
	C2	Metodología de la calidad	93	78	58	23
	C3	Empowerment	87	62	42	21
	C4	Herramientas al servicio del negocio	100	73	50	25
	C5	Desarrollo del equipo	67	45	29	15
SER	C1	Orientación al cliente interno y externo	55	41	28	14
	C2	Productividad	109	92	68	27
	C3	Responsabilidad	136	94	59	34

Tabla 4. 12 *Resumen de la valoración de Grados, para cada competencia de la organización.*
Fuente: *Elaboración propia*

Una vez determinados los puntajes para cada grado y competencia, se procede a valorar cada puesto.

La riqueza de la metodología empleada radica en que utiliza por una parte un método analítico que comprende la descripción de puestos (perfiles por competencias), en el cual se seleccionan actividades que determinan el valor agregado en la función desarrollada; y por otra, un método cuantitativo fundamentado en la asignación de valores numéricos a las competencias y a sus respectivos grados.

4.4 PROCESO DE VALORACIÓN DE CARGOS

El procedimiento que se debe tener en cuenta para el diseño de valoración de puestos es el siguiente:

4.4.1 DETERMINAR EL TIPO DE PUESTOS DE TRABAJO A VALORAR

Sólo en aquellos casos en que se desee valorar un tipo específico de puestos es conveniente pensar en un manual específico; caso contrario, se optará por un manual más universal, según el principio de que "todos, absolutamente todos los puestos de trabajo, son susceptibles de ser juzgados y valorados según unos mismos criterios"[36].

4.4.2 SELECCIONAR Y DEFINIR LOS FACTORES NECESARIOS PARA MEDIR LOS PUESTOS

Un "factor" es un criterio, una característica o propiedad que siendo parte fundamental de los puestos de trabajo, permite compararlos entre sí y establecer su valor relativo en esa característica o propiedad particular. Se puede, por tanto, establecer las siguientes equivalencias conceptuales:

Factor = Subfactor = Criterio = Característica = Propiedad = Competencia

En la identificación de los criterios de selección se debe vigilar el cumplimiento de las cuatro condiciones siguientes:

- ✓ Pertinencia, para los puestos de valoración.
- ✓ Relevancia, significativamente importante para el objetivo que pretendemos.
- ✓ Proporción relativa, a todos los puestos que se van a valorar.
- ✓ Variabilidad, los puestos poseen tal característica en distintos grados.

Existen diversas estrategias de identificación y selección de los factores de valoración; sin embargo, lo más aplicados son:

[36] Referirse a nota de pie número 34.

4.4.2.1 Primera Estrategia

El responsable de este trabajo, presenta una lista de factores a la Comisión de Valoración, la cual discute y llega a un acuerdo acerca de cuáles deben ser los factores que se tendrán en cuenta en la valoración de puestos de trabajo así como los pesos relativos que tendrán estos factores.

4.4.2.2 Segunda Estrategia

Es más complicada que la anterior, pero los resultados suelen ser más satisfactorios. Se estratifican todos los puestos de trabajo constituyendo conjuntos relativamente homogéneos. De cada conjunto se eligen uno, dos o tres puestos representativos del universo de puestos; con funciones claramente definidas y delimitadas, razonablemente estables sus salarios, y entre sí proporcionales y equitativos. Esta técnica ó estrategia se llama Técnica de Jueces.

4.4.2.3 Selección de Factores

Se parte de la naturaliza y realidad organizacionales, luego es posible que varios de estos factores sean agrupados por las características comunes evidenciadas entre unos y otros. En nuestra propuesta técnica de valoración de puestos, los factores (competencias), se basan en el método de Valoración de Cargos de Edward N. Hay[37]; el cual considera que la exigencia del puesto se compone de tres factores universales, que pueden ser definidos y medidos; y por tanto utilizados para valorar todos los cargos o posiciones de trabajo en una empresa u organización. Estos factores son:

1. El saber (Know How) teórico – práctico, gerencial y humano, o de cualquier índole requerido.
2. El pensar (solving problem) ó habilidad para resolver problemas

[37] URQUIJO José, Método integrativo de Factores, UCAB – IESA. 1997

3. El realizar o actuar (accountability) ó habilidad para lograr objetivos

Una de las características más importantes de estos tres factores es su índole integrativa, pues se relacionan entre sí en forma funcional, estructural y lógica. Saber, pensar (ser) y realizar (hacer) conforman una triada inseparable, interconexa e interrelacionada.

De esta forma, las competencias han sido agrupadas de la siguiente forma.

- ✓ El **Saber,** que constituye la arquitectura organizacional, tiene que ver con la aptitud.
- ✓ El **Hacer,** ó ingeniería organizacional, tiene que ver con conseguir resultados.
- ✓ El **Ser,** que representa la cultura organizacional, tiene que ver con la actitud.

Para la definición de las competencias de la organización se realizaron básicamente dos reuniones, en las que participaron un representante de la Alta Gerencia conocedor del tema de Gestión por Competencias y de la misión y visión de la organización; y, la persona que se desempeña como Gerente de Recursos Humanos más las dos personas que realizamos el presente estudio.

En la primera reunión, se plantearon y propusieron las competencias (diccionario de competencias de Martha Alles) a partir de las cuales se escogieron aquellas aplicables a la organización. En la segunda reunión, se revisaron las competencias previamente seleccionadas, se depuraron y se tomaron aquellas competencias que se alinean con la misión y visión, y las que responden al quehacer de la entidad.

Al ser la actividad financiera la razón de ser de la organización, el mayor énfasis está dirigido al HACER; por ello, de la totalidad de puntos (1000), se realizó la siguiente asignación: 30% al Saber (300 puntos); 40% al Hacer (400 puntos) y 30% al Ser (300 puntos).

4.4.2.4 Determinación y definición de los grados de cada competencia

La definición de los grados de cada competencia implica que todos los factores seleccionados, no están presentes en todos los puestos con el mismo grado de intensidad; para solventar esta dificultad se establecen grados en cada factor o subfactor.

Con el objeto de conocer la aplicación práctica de este método[38], en el anexo se presenta un compendio del modelo de valoración de puestos, aplicado en la institución bancaria, objeto del estudio.
Con la intención de entender lo manifestado en las últimas páginas, y para una mejor ilustración se presenta la valoración del cargo "Líder de Proyecto, del Área de Sistemas".

MATRIZ DE VALORACION CARGO: LIDER DE PROYECTO					
REQUISITOS Y COMPETENCIAS	COMPETENCIAS	GRADOS			
		A	B	C	D
SABER	Conocimiento Inteligente			46	
	Comunicación para compartir conocimientos			59	
	Demostrar valor			58	
HACER	Autodirección basada en el valor				17
	Metodología de la calidad			58	
	Empowerment			42	
	Herramientas al servicio del negocio		73		
	Desarrollo del equipo		45		
SER	Orientación al cliente interno y externo		41		
	Productividad		92		
	Responsabilidad		94		
PUNTAJE TOTAL DEL CARGO:		625			

Tabla 4. 13 *Matriz de valoración del cargo: Líder de Proyecto – Área de Sistemas*
Fuente: *Elaboración Propia.*

El detalle de la valoración del resto de cargos del área de Sistemas y de los cargos del Área de Crédito, se detallan en el Anexo No.4. El resumen de las valoraciones de cargos, de las dos áreas de la entidad se encuentra en las tablas siguientes:

[38] Modelo Tomado de: CABEZAS, Oswaldo Dr.; EPCAE-EPN, Propuesta Técnica de Valoración de Cargos para Aplicación de Políticas Salariales.

RESUMEN DE VALORACIONES DE CARGOS DEPARTAMENTO DE SISTEMAS	
CARGOS	**PUNTAJE CARGO**
Operador Junior	297
Operador Senior	380
Técnico Junior	355
Técnico Senior	363
Analista Junior	380
Analista	409
Analista Senior	510
Administrador de DataWareHouse	493
Administrador de Sistemas	493
Administrador de Base de Datos	652
Líder de Proyecto	625
Jefe	857
Subgerente	929
Vicepresidente de Sistemas	1000

Tabla 4. 14 *Resumen de Valoración de Cargos, Área de Sistemas*
Fuente: *Elaboración Propia.*

RESUMEN DE VALORACIONES DE CARGOS DEPARTAMENTO DE CREDITO	
CARGOS	**PUNTAJE CARGO**
Verificador Físico Junior	266
Verificador Físico Senior	346
Asistente Junior	363
Oficial	398
Analista de Crédito	570
Jefe	745
Gerente	959
Vicepresidente de Crédito	1000

Tabla 4. 15 *Resumen de Valoración de Cargos, Área de Crédito*
Fuente: *Elaboración Propia.*

5. CAPITULO V: EVALUACION DEL DESEMPEÑO

5.1 INTRODUCCION

Después del proceso de selección, se podría decir que la Evaluación de Desempeño es posiblemente, la herramienta administrativa más importante que el personal de recursos humanos tiene a su disposición[39].

La Evaluación del Desempeño, constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados, deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Las evaluaciones informales basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de recursos humanos, puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Así mismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área de recursos humanos dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado.

En este capítulo, primero se presentan los conceptos y métodos de Evaluación de Desempeño, para luego realizar una propuesta de Evaluación de Desempeño por Competencias que se pueda aplicar a la organización.

5.2 CONCEPTOS BÁSICOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

[39] BILLIKOF Gregorio, "Administración Laboral, cultivando la productividad del personal", Universidad de California, 2003.

“Proceso para evaluar, estimular o juzgar el valor, la excelencia, y las cualidades; se mide el grado en que cada trabajador mantiene su idoneidad y cumple los objetivos del cargo o puesto de trabajo que desempeña (eficacia), así como la forma en que utiliza sus recursos para lograr dichos objetivos (eficiencia)”[40].

La evaluación de desempeño, es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades. Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen.

De la misma forma, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones, y otras más dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado.

Por norma general, el área de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento.

“La evaluación del desempeño, es una técnica o procedimiento que tiende a apreciar, de la forma mas sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización”[41]. Esta evaluación se realiza sobre la base del trabajo desarrollado, los objetivos fijados, las responsabilidades asumidas y las características personales, todo ello, con vistas a la planificación y proyección de acciones futuras de cara a un mayor desarrollo del individuo, del grupo y de la organización. No debería ser vista como un examen o valoración unidireccional y personal que suponga un elemento de control o juicio sobre la persona.

---

[40] Martínez, Carlos (1998).
[41] Harper & Lynch (1992)

De los textos consultados, se ha obtenido información sobre una serie de características que debe poseer cualquier sistema de evaluación.

A continuación detallamos cada una de estas:

1. **Es un procedimiento continuo:** abarca todas las actuaciones del individuo en el período de tiempo evaluado.
2. **Es un procedimiento sistemático:** tanto las competencias que se van a evaluar, como sus niveles o grados, así como el procedimiento de la entrevista y su desarrollo, están minuciosamente sistematizados en un manual para la organización. Con esto se trata de conseguir uniformidad de criterios que garantice la mayor objetividad posible.
3. **Es un procedimiento orgánico:** es decir, afecta a toda la organización, no sólo a un departamento o sección.
4. **Es un procedimiento en cascada:** donde cada jefe va a evaluar a sus subordinados directos o colaboradores.
5. **Es un procedimiento de expresión de juicios:** ya que los jefes emiten continuamente juicios acerca de sus colaboradores, se trata de que ahora lo hagan de una manera sistemática y constructiva, tratando de hacer conocer a aquellos, cuáles son sus puntos fuertes y sus puntos débiles, para conseguir una afianzamiento de los primeros y una progresiva extinción de los últimos, con lo que se logrará una mayor eficiencia en el trabajo, al tiempo que se incrementan las posibilidades de promoción y de desarrollo del evaluado.
6. **En relación a su trabajo habitual:** se pretende analizar y cuantificar el valor que el individuo tiene para la organización, exclusivamente en relación con su puesto de trabajo.
7. **Tiene una óptica histórica:** la finalidad principal es mejorar la actuación mediante el reconocimiento de los logros obtenidos.
8. **Tiene una óptica prospectiva:** se considera el servicio que el evaluado puede prestar en el futuro al identificar aspectos susceptibles de mejora en su actuación.

9. **Su finalidad es la integración:** no se trata de descubrir lo que ha hecho mal para aplicar un correctivo, sino descubrir lo que se ha hecho bien para felicitar por ello.

Un sistema de evaluación de desempeño debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal. Si las normas para la evaluación del desempeño no se basan en elementos relacionados con el puesto, pueden traducirse en resultados imprecisos o subjetivos. El objetivo de la evaluación de desempeño está directamente relacionado con el puesto.

Antes de efectuar cualquier evaluación de desempeño, es necesario que la empresa defina sus procedimientos productivos o de servicios. Este análisis permite luego graduar los niveles de importancia de las diferentes competencias involucradas en los puestos de trabajo.

5.2.1 EJES DEL PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO[42]

En el Sistema de Administración de Recursos Humanos, el subsistema de evaluación del desempeño, requiere nutrirse de nuevos elementos para responder a la situación actual; visión del futuro y misión de la organización. En esencia, se busca mejorar el desempeño individual y por ende organizacional. Hay que reforzar el desarrollo individual, promover que las personas sean más capaces para hacer mejor las tareas y lograr los resultados esperados. Es muy importante dar a las personas lo que necesiten para mejorar su desempeño. Para tal efecto, es preciso facilitar la innovación, la creatividad y el conocimiento cabal de las estrategias de la organización.

Los ejes que guían un programa de evaluación del desempeño son:

[42] Documentación Módulo de Recursos Humanos, Maestría en Gerencia de Proyectos, Dr. Oswaldo Cabezas Paredes (MBA)

- ✓ Buscar una mayor objetividad a la evaluación del desempeño.
- ✓ Calificar no sólo qué logró y cuánto logró (resultados), sino también cómo lo hizo (proceso).
- ✓ No evaluar aquellos aspectos que no tengan un real impacto para la organización.
- ✓ Se debe evaluar tanto las actitudes como las aptitudes (competencias) que son críticas para el desarrollo organizacional.

El sistema de evaluación conduce a la organización hacia las estrategias, mide el impacto real y retroalimentar permanentemente sobre el avance de:

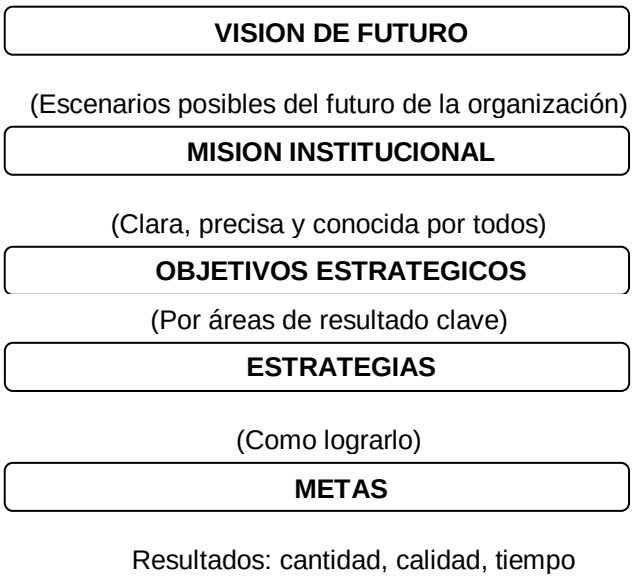


Figura 5. 1 *Ejes que Guían el Programa de Evaluación de Desempeño*
Fuente: *Documentación Módulo Recursos Humanos, Dr. Oswaldo Cabezas, EPCAE-EPN*

La evaluación de las metas deben referirse al QUE (resultados, productos) y al COMO (optimización de recursos). En la Figura 5.2, se muestra lo que es necesario que los empleados conozcan; esto es: el posicionamiento en el mediano y largo plazo (visión de futuro), la razón de ser de la organización (misión) y los mecanismos para lograrlo (estrategias).

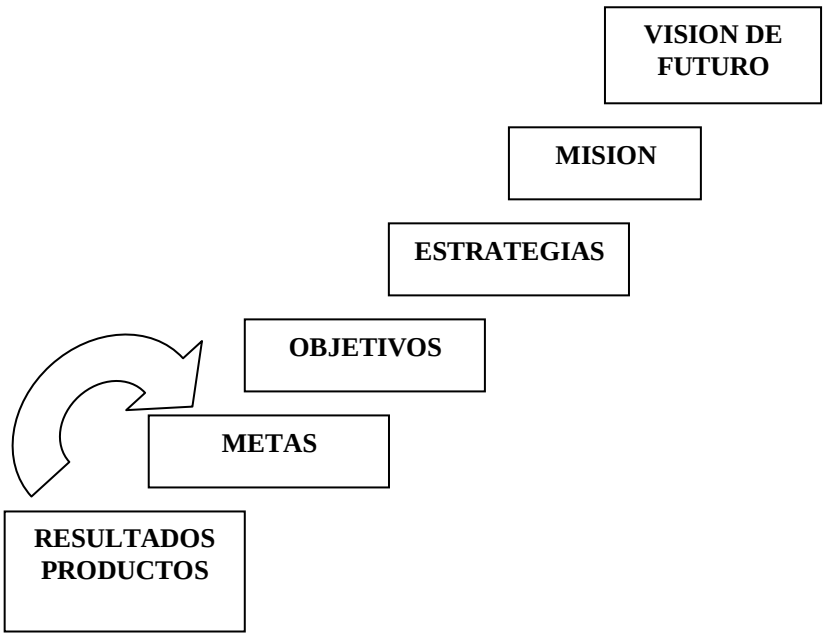


Figura 5. 2 *Fundamentos de la empresa, que deben ser conocidos por los empleados*
Fuente: *Documentación Módulo Recursos Humanos, Dr. Oswaldo Cabezas, EPCAE-EPN*

5.2.2 CONDICIONES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares completamente verificables. Por directamente relacionados con el puesto se entiende que el sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto. Se entiende que la evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y evaluados. Un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacia y conflicto.

Los elementos a tener en cuenta en la evaluación de desempeño son:

- ✓ **Estándares de desempeño:** la evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Se desprenden en forma directa del análisis de puestos ya que basándose en las responsabilidades y labores del puesto, el analista puede decidir qué elementos esenciales deben ser evaluados. Cuando se carece de esta información, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas al puesto o conversaciones con el supervisor inmediato.

- ✓ **Mediciones del desempeño:** son los sistemas de calificación de cada labor y deben ser de uso fácil, confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. En general, las observaciones indirectas (exámenes escritos, simulaciones) son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas.

  Las mediciones *objetivas* del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa, se basan en aspectos como el número de unidades producidas, el número de unidades defectuosas, tasa de ahorro de materiales, cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa. Las mediciones *subjetivas* son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador. Cuando las mediciones subjetivas son también indirectas, el grado de precisión baja aún más.

- ✓ **Elementos subjetivos del calificador:** las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos. Se destacan:

1. Los prejuicios personales: cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.
2. Efecto de acontecimientos recientes: las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que estas acciones (buenas o malas) estén presentes en la mente del evaluador. Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para disminuir este efecto.
3. Tendencia a la medición central: algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones ya que se acercan al promedio.
4. Efecto de halo o aureola: ocurre cuando el evaluador califica al empleado aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce.
5. Interferencia de razones subconscientes: movidos por el deseo inconsciente de agradar y conquistar popularidad, muchos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas.

- ✓ **Métodos para reducir las distorsiones:** cuando es necesario el empleo de métodos subjetivos para la medición del desempeño, los especialistas en personal pueden reducir las posibilidades de distorsión mediante capacitación, retroalimentación y una selección adecuada de técnicas de evaluación.

- ✓ **Elementos interculturales:** El miembro de determinado grupo tiende a pensar que las prácticas, creencias, tradiciones, etc., de su propio grupo son las mejores, y que las prácticas y creencias de otros grupos son "atrasadas", "excesivamente ruidosas" o "peligrosas". Este fenómeno

recibe el nombre de etnocentrismo, y se puede definir como la tendencia a considerar que los propios valores son siempre los mejores.

Todo evaluador del desempeño tiene determinadas expectativas sobre la conducta del personal que debe evaluar. Gran parte de esas expectativas se basan en elementos culturales.

Aquí es necesario hacer un paréntesis para definir las condiciones básicas de todo proceso de evaluación de competencias y son:

5.2.2.1 Validez

Este punto debe responder a la pregunta, ¿puede el instrumento que voy a aplicar captar realmente si la persona es competente o no?

5.2.2.2 Autenticidad

Esto es, que establezca con certeza que el evaluado es quien desarrolló tal o cual demostración o prueba. El punto es importante cuando se trata de evaluar el trabajo de un desarrollador de software, por ejemplo, que aporta como prueba algunos de sus programas desarrollados.

5.2.2.3 Suficiencia

¿Cuántas veces debemos observar un proceso para estar seguros de que el evaluado efectivamente demuestra la competencia que estamos evaluando?. Es importante definir la cantidad de veces exigidas y la cantidad de experiencia necesaria para ser considerado competente.

5.2.2.4 Justicia

Las personas que aspiran al reconocimiento de sus competencias laborales son evaluadas con estándares, criterios e instrumentos similares.

5.2.2.5 Aceptación

Las personas que se van a someter al proceso de evaluación de competencias para un nivel determinado, aceptan y reconocen que los estándares, criterios e instrumentos de evaluación aplicables son los adecuados.

5.2.3 ENFOQUES DE LA EVALUACIÓN[43]

A continuación se detallan los principales enfoques de la evaluación de desempeño y sus principales ventajas y desventajas.

5.2.3.1 Basado en el/los evaluadores

Se crean objetivos específicos, respecto a los cuales puede medirse el desempeño. El Comité de Evaluación verifica los niveles reales de desempeño y los compara con los objetivos fijados con anterioridad.

Proporciona al departamento de personal retroalimentación sobre los temas examinados y lo mismo hace con los gerentes de línea y el personal en general. La retroalimentación desfavorable conduce a emprender una acción correctiva que mejora la contribución a todas las actividades de personal.

Ventajas

- ✓ Factores relativamente fáciles de identificar
- ✓ Evaluación rápida
- ✓ Bastante sencillo de administrar
- ✓ Factores de evaluación uniformes

[43] Documentación Módulo de Recursos Humanos, Maestría en Gerencia de Proyectos, Dr. Oswaldo Cabezas Paredes (MBA)

Desventajas

- ✓ No específico por cargo
- ✓ No mide resultados
- ✓ Evaluación general
- ✓ Orientado a personalidad
- ✓ No hay coherencia

5.2.3.2 Basado en Comparaciones

El equipo de evaluación compara la división, sección o departamento con otra entidad análoga, a fin de identificar áreas de desempeño insuficiente. Este enfoque se emplea para la evaluación del ausentismo, la tasa de rotación y los niveles salariales.

Ventajas

- ✓ Fácil de entender
- ✓ Evaluación rápida
- ✓ Intuitivo
- ✓ Fuerza la distribución
- ✓ Apoya el pago por desempeño

Desventajas

- ✓ No específico por cargo
- ✓ Poca comunicación
- ✓ Los ranqueos no tienen significado explícito
- ✓ Inconsistencia
- ✓ No hay coherencia
- ✓ Distribución forzada

5.2.3.3 Basado en Conductas/Comportamientos

Todo evaluador del desempeño tiene determinadas expectativas sobre la conducta del personal que debe evaluar. Gran parte de esas expectativas se basan en elementos culturales, de comportamiento y de personalidad.

Ventajas

- ✓ Basado en Análisis detallado
- ✓ Específico al cargo
- ✓ Comparación consistente
- ✓ Empleados tienen mayor control sobre conductas

Desventajas

- ✓ Diseño largo y complejo
- ✓ Difícil de incluir todos aspectos de cada cargo
- ✓ Puede no ser económico
- ✓ Difícil para cargos directivos
- ✓ No evalúa resultados

5.2.3.4 Basado en resultados

Este método verifica las prácticas del pasado, para determinar si las acciones se apegaron a los requisitos legales y las políticas y procedimientos de la compañía. El objetivo es garantizar la existencia de iguales normas y procedimientos para la organización, así como el cumplimiento de las disposiciones legales.

A partir de los registros existentes, el Comité de Evaluación genera estándares estadísticos contra los cuales se evalúan los programas y actividades. Suele complementarse con comparaciones hechas respecto a información externa, que puede obtenerse por intercambio con otras compañías o por referencia a estudios

publicados en fuentes especializadas. Esta información frecuentemente se expresa en forma estadística.

Ventajas

- ✓ Específico al cargo
- ✓ Empleado sabe lo que se espera de él
- ✓ Facilita comunicación
- ✓ Apoya logros a distintos niveles

Desventajas

- ✓ Orientado a tareas, puede no incluir otros aspectos importantes.
- ✓ Puede incluir elementos fuera del control del empleado.
- ✓ Basado en desempeño mínimo y a corto plazo
- ✓ Toma tiempo desarrollar y mantener.

A manera de resumen, el mejor enfoque es el que cumpla con los siguientes aspectos:

- ✓ Relacione la estrategia institucional con el desempeño individual
- ✓ Ayuda a integrar el desempeño con otros programas de Recursos Humanos
- ✓ Esta orientado al individuo
- ✓ Mide tanto conductas como resultados

En la institución donde se desarrolló el presente estudio se utilizó el enfoque basado en comportamientos y conductas, y el basado en resultados, ya que ambos se ajustan a las necesidades de la entidad.

5.3 OBJETIVOS Y BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción confiable de la forma en que el empleado lleva a cabo las tareas del puesto, por lo que los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables.

5.3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

La Evaluación de Desempeño tiene como objetivos:

1. Mejorar el desempeño, mediante la retroalimentación
2. Identificar el grado de adecuación de las personas a los puestos y optimizar las capacidades personales.
3. Valorar las contribuciones de las personas.
4. Valorar periódicamente la importancia y trascendencia de los aportes y resultados de cada trabajador, analizando las acciones correctivas necesarias para su propio beneficio y el de la organización.
5. Estimar el rendimiento del evaluado y determinar con precisión los beneficios efectivos para el evaluado y la organización.

En resumen, como plantea Chiavenato (1988), los objetivos fundamentales de la Evaluación de Desempeño pueden ser presentados en las tres facetas siguientes:

- ✓ Permitir condiciones de medida del potencial humano, en el sentido de determinar su plena aplicación.
- ✓ Permitir el tratamiento de los recursos humanos, como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo por supuesto, de la forma de administración.

- ✓ Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presente, por una parte, los objetivos organizacionales y por otra, los objetivos individuales.

5.3.2 BENEFICIOS

- ✓ Evaluar el rendimiento y comportamiento de los empleados.
- ✓ Evaluación global del potencial humano.
- ✓ Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización.
- ✓ Mejorar los patrones de actuación de los empleados.
- ✓ Detección del grado de ajuste persona-puesto.
- ✓ Implantación de un sistema que motive a los empleados a incrementar su rendimiento.
- ✓ Establecimiento de políticas de promoción adecuadas
- ✓ Aplicación de sistemas retributivos justos y equitativos basados en rendimientos individuales.

5.3.3 PRINCIPIOS

Es necesario que las evaluaciones de desempeño tengan niveles de medición o estándares completamente verificables. En este sentido los principios que orientan este proceso son:

1. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto, es decir con su perfil y se realiza a partir de los resultados del trabajo y de los objetivos aprobados.
2. Toda evaluación deberá ser discutida con el empleado, por el supervisor, y deberá indicar el período de tiempo evaluado, y sus resultados son únicos y particulares para cada empleado.

3. Permite al individuo tener parte activa en la identificación de sus propios puntos fuertes y débiles, siendo su decisión mejorar su desempeño.
4. El evaluado debe saber con anticipación la fecha de la Evaluación y esta se desarrollará en un clima favorable entre evaluador y evaluado.

5.4 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO[44]

De los textos consultados se ha podido recopilar la siguiente información sobre los métodos de Evaluación de Desempeño, los que se mencionan a continuación:

5.4.1 MÉTODO DE SELECCIÓN FORZADA

Obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones. Con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo o negativo. En ocasiones, el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de 3 o 4 frases. El grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador. Los resultados pueden mostrar las áreas que necesitan mejoramiento.

Ventaja

- ✓ Reduce las distorsiones introducidas por el evaluador.
- ✓ Fácil de aplicar y se adapta a una gran variedad de puestos.

Desventajas

- ✓ Aunque es práctico y se estandariza con facilidad, las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente relacionadas con el puesto.

[44] WRTHER, William B. Jr. y DAVIS Heith; "Administración de Personal y Recursos Humanos", Ediciones Mc. Graw Hill.

- ✓ Limita su utilidad para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño. Un empleado puede percibir como muy injusta la selección de una frase sobre otra.

5.4.2 MÉTODO DE REGISTRO DE ACONTECIMIENTOS CRÍTICOS

Requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria (o un archivo en computadora), donde consigna las acciones más destacadas (positivas o negativas) que lleva a cabo el evaluado. Estas acciones o acontecimientos tienen dos características: se refiere exclusivamente al período relevante a la evaluación, y se registran solamente las acciones directamente imputables al empleado.

Ventajas

- ✓ Algunos supervisores empiezan registrando algunos incidentes con lujo de detalles.
- ✓ Al referirse al periodo relevante a la evaluación, se evita subjetividad, pues no considera acciones pasadas (positivas o negativas).
- ✓ Es útil para proporcionar retroalimentación al empleado y reduce el efecto de distorsión por acontecimientos recientes.

Desventajas

- ✓ Paulatinamente decae el nivel de registro, hasta que al acercarse la fecha de evaluación se añaden nuevas observaciones.
- ✓ Se presenta el efecto distorsión que ejercen los acontecimientos recientes.
- ✓ Incluso cuando el supervisor va registrando todos los acontecimientos, el empleado puede considerar que el efecto negativo de una acción equivocada se prolonga demasiado.

5.4.3 ESCALAS DE CALIFICACIÓN CONDUCTUAL[45]

Utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores de puestos se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño.

Ventajas

- ✓ Reducción los elementos de distorsión y subjetividad.
- ✓ A partir de descripciones de desempeño aceptable e inaceptable, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño

Desventajas

- ✓ Solo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para ser efectivo y de administración práctica.
- ✓ La mayor parte de los supervisores no mantienen actualizados los registros, debido a lo cual se reduce su efectividad.

5.4.4 ESCALAS DE PUNTUACIÓN

El evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que va de bajo a alto. La evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación. Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto, a fin de permitir la obtención de varios cómputos.

Ventajas

- ✓ Facilidad de su desarrollo.

[45] ALEJANDRO MARTIN, Serguei y HEREDIA MOFFS Milagros, "Diagnóstico del Subsistema de Evaluación del Desempeño", Cuba, 2002.

- ✓ Sencillez de impartirlo.
- ✓ Los evaluadores requieren poca capacitación.
- ✓ Se puede aplicar a grupos grandes de empleados.

Desventajas

- ✓ Es muy probable que surjan distorsiones involuntarias en un instrumento subjetivo de este tipo.
- ✓ Se eliminan aspectos específicos de desempeño del puesto a fin de poder evaluar puestos diversos.
- ✓ La retroalimentación también se ve menoscabada.
- ✓ El empleado tiene escasa oportunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una evaluación de carácter tan general.

5.4.5 LISTA DE VERIFICACIÓN

Requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características. El evaluador suele ser el supervisor inmediato. Independientemente de la opinión del supervisor, el departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. El resultado recibe el nombre de *lista de verificación con valores* y estos valores permiten la cuantificación. Si en la lista se incluyen puntos suficientes, puede llegar a proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado.

Ventajas

- ✓ Economía.
- ✓ Facilidad de administración.
- ✓ Escasa capacitación que requieren los evaluadores y su estandarización.

Desventajas

- ✓ Posibilidad de distorsiones.
- ✓ Interpretación equivocada de algunos puntos y asignación inadecuada de valores por parte del departamento de personal.
- ✓ Imposibilidad de conceder puntuaciones relativas.

5.4.6 MÉTODOS DE EVALUACIÓN EN GRUPOS

Los enfoques de evaluación en grupos determinan características comunes de comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Por lo general, estas evaluaciones son conducidas por el supervisor. Son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago basados en el mérito, promociones y distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor.

Ventajas

- ✓ En la organización siempre se efectúan comparaciones.
- ✓ Es más confiable para el empleado.
- ✓ La confiabilidad resulta garantizada por el proceso mismo de puntuación y no por reglas y políticas externas.

Desventajas

- ✓ Estos resultados comparativos, no siempre se revelan al empleado.
- ✓ No se ciñe a un tiempo predeterminado para su realización; es más bien un proceso de un momento.

5.4.7 MÉTODO DE EVALUACIÓN DE 360 GRADOS

Es una técnica de evaluación de un departamento o proyecto, con énfasis en los procesos, flujos de información, y articulación de acciones. El concepto de cliente

interno y la relación insumo producto toman vigencia en esta técnica. Es fundamental dar retroalimentación desde arriba, abajo y horizontalmente, definir planes de acciones correctivas y tomar decisiones sobre la marcha, podemos observar una representación gráfica sobre este método en la Figura 5.3**.**

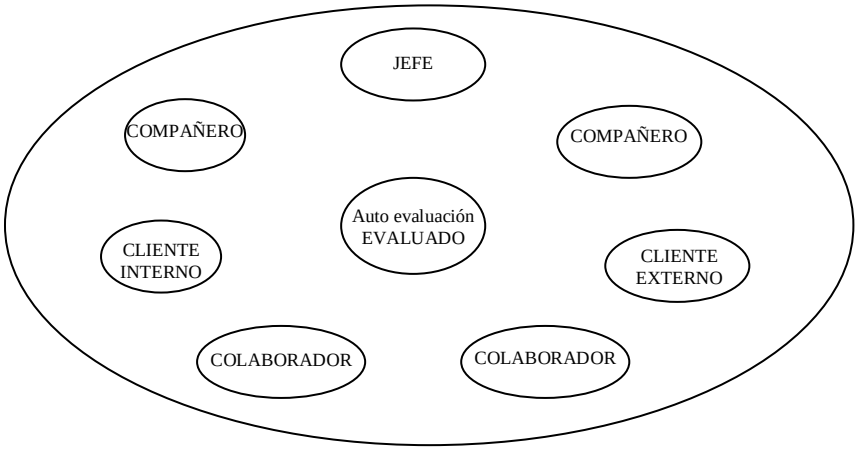


Figura 5. 3 *Representación Gráfica del método de Evaluación del Desempeño*
Fuente: *Documentación Módulo Recursos Humanos, Dr. Oswaldo Cabezas, EPCAE-EPN*

La evaluación en 360° es una herramienta de evaluación por competencias para observar las fortalezas y debilidades de competencias o habilidades previamente identificadas. Para este efecto, diversas encuestas son contestadas por personas que tienen directa relación con el candidato evaluado como: superiores, pares, clientes (internos y externos) y subordinados entre otros. Los resultados permiten determinar necesidades de capacitación, planes de sucesión, evaluación de de programas de entrenamiento y otros. Esta herramienta se ha usado exitosamente en cientos de organizaciones en todo el mundo siendo considerada como la más útil, en términos de costo-beneficio.

Ventajas

- ✓ Provee evaluaciones más justas y adecuadas.
- ✓ Procura una retroalimentación clara y significativa, difícil de ignorar o de "Racionalizar".
- ✓ Brinda validez y confiabilidad del proceso.
- ✓ Involucra varios puntos de vista (minimiza la subjetividad)

- ✓ Promueve desarrollo en el trabajo y mejoramiento del desempeño.
- ✓ Motiva a los empleados, pues da énfasis al desarrollo personal y profesional.

Desventajas

- ✓ El proceso no es tan simple, hay que estar preparados, pues no es fácil asumir una actitud de cambio cuando la gente tiene que enfrentar el reto de que todos, incluyendo subalternos, califiquen las competencias del jefe.
- ✓ No todas las empresas pueden asumirlo, se necesita una decisión desde las altas esferas, compromiso, honestidad y sinceridad.
- ✓ El proceso es continuo y después de una Evaluación de 360 grados siempre se deben hacer planes de capacitación.

En la institución donde se realiza el presente trabajo, actualmente se aplica la Evaluación de Desempeño por Indicadores, cuyo detalle de aplicación y funcionamiento se describe más adelante, el cual básicamente contiene algunos indicadores de conductas, logros y desempeño de los evaluados, y en el que además se considera esencialmente una auto evaluación y la evaluación del supervisor inmediato. Sin embargo de acuerdo a lo expuesto, el método de 360 grados aplicado con competencias es el método más apropiado para ser aplicado en la institución por ser uno de los más completos, por lo tanto se sugiere su estudio y aplicación en posteriores evaluaciones de desempeño al personal.

5.4.8 ENTREVISTAS POR COMPETENCIAS

La entrevista por competencias tiene por objetivo determinar el nivel del candidato en habilidades o competencias. Esta entrevista es un método de evaluación que tiene diversas utilidades en:

- ✓ Selección de personal
- ✓ Evaluación de desempeño

- ✓ Planes de desarrollo personal
- ✓ Planes de Sucesión

5.4.9 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

El método de evaluación del desempeño por competencias, es un sistema integral de mejora del desempeño basado en la toma de conciencia por parte de los evaluados de sus necesidades de desarrollo, mediante procesos de retroalimentación y de técnicas efectivas para obtener cambios de comportamiento.

Esta evaluación se basa en el perfil de éxito del cargo y contiene una lista de competencias críticas o claves para el desempeño de las personas en sus puestos.

Una vez que se cuenta con el perfil de competencias, se procede a la confección de una herramienta para la medición del desempeño, que consiste en un cuestionario que lista varias acciones clave que tienen que ver con las competencias identificadas en el perfil. Con este cuestionario, los jefes de las personas a ser evaluadas deberán evaluar a sus subordinados otorgándoles una nota de 1 a 5 según una escala conceptual. Para cada cargo o nivel de cargos, existe un nivel requerido, de 1 a 5 en la misma escala anterior que será el nivel mínimo que la organización exigirá para ese cargo o nivel de cargos. Este número sirve de parámetro de comparación al momento de realizar las evaluaciones.

5.4.10 MÉTODO POR INDICADORES[46]

Para entender de mejor manera este método se hace referencia a una tesina de licenciatura presentada en la Universidad Nacional de La Plata para optar al grado de licenciado en Bibliotecología y Documentación y que se obtuvo del Internet.

[46] Documento Política de Evaluación de Desempeño del Personal de la Institución- Facilitado por el Departamento de Recursos Humanos.

Los indicadores de desempeño son importantes herramientas de gestión que proveen un valor de referencia a partir del cual se puede establecer una comparación entre las metas planeadas y el desempeño logrado.

Antes de presentar una definición formal de los Indicadores de Desempeño - ID[47] es importante destacar el problema de la interpretación y alcance que distintos autores hacen en relación a la definición del mencionado concepto.

Los ID han sido creados para establecer la comparación de elementos cuantitativos en diferentes combinaciones. La propuesta de los ID es la de analizar los datos para clarificar los resultados y rendimientos y ver que tanto se está llevando a cabo el desempeño.[48]

En conclusión los ID sirven a un gran número de propuestas relacionadas con la medición de los recursos, los procesos, los productos y el rendimiento, y constituyen una herramienta importante en el proceso de evaluación, proveyendo información relevante para la toma de decisiones.

Para algunos autores como McClure y Cotta-Schomberg el proceso de evaluación refleja un juicio de valor por parte del evaluador. Sin embargo si hablamos de una evaluación cuantitativa, utilizando métodos estandarizados e indicadores, no es muy sustentable dicha aseveración, ya que el evaluador se ajusta a una metodología previamente establecida donde no tienen cabida los propios juicios de valor.

En la institución donde se desarrolla el presente estudio, se utiliza desde hace ya varios años un método de evaluación del desempeño, basado en evaluación por Indicadores. Este método se lo realiza en forma manual, utilizando un formulario realizado en Excel, cuyo estándar y formato ha sido desarrollado por el Departamento de Recursos Humanos, que se adjunta en el Anexo 5. A continuación se detalla los aspectos más importantes de este método.

---

[47] ID - Indicadores de Desempeño.

[48] Según Bruusgaard (1995).

5.4.10.1 Objetivos

Dotar a todos los Líderes de Unidad una herramienta que constituye uno de los componentes básicos del Sistema de Desarrollo del Recurso Humano. Esta herramienta se ha desarrollado con el fin de alinear las metas del Banco, el desarrollo de las competencias macro y los resultados individuales. Los objetivos específicos son:

- ✓ Fomentar el desarrollo de competencias macro.
- ✓ Potenciar la relación Supervisor – Colaborar en la gestión de desarrollo del Recurso Humano.
- ✓ Permitir que los colaboradores conozcan sus fortalezas y debilidades
- ✓ Determinar las necesidades de desarrollo y capacitación.
- ✓ Facilitar la comunicación formal entre Evaluado y Evaluador.
- ✓ Identificar los colaboradores que poseen alto, medio y bajo potencial.

5.4.10.2 Proceso

Busca que los participantes cumplan sus fases y etapas, detallando en cada una de ellas las tareas a efectuar y los pasos a seguir. La eficacia de la herramienta exige en cuanto a su aplicación tres requisitos básicos:

- ✓ Facilitar la comunicación formal entre evaluado y evaluador.
- ✓ El cumplimiento de los plazos indicados para cada una de las fases del procedimento.
- ✓ El involucramiento de los participantes en el proceso.

5.4.10.3 Participantes

A continuación de detalla el personal involucrado:

1. **EVALUADO**: colaborador que será evaluado.
2. **EVALUADOR**: supervisor directo del evaluado.
3. **ASESOR**: cumplen estas funciones, el Supervisor directo del evaluador y personal de Recursos Humanos.

5.4.10.4 Fases

El ciclo anual de la herramienta de evaluación se desarrolla en las siguientes fases:

1. Sesiones de asesoría y retroinformación
2. Evaluación Semestral

Cada uno de los evaluadores debe conocer:

- ✓ La responsabilidad de las posiciones en los objetivos del Banco.
- ✓ Las funciones de cada una de las posiciones del departamento o área de responsabilidad.
- ✓ Las diversas cualidades de los evaluados: habilidades, conocimiento general, preparación académica, potencial de desarrollo, experiencia y conocimiento del puesto.
- ✓ Las deficiencias conductuales y de desempeño de los evaluados.

5.4.10.4.1 Sesiones de Retroalimentación

La importancia de las sesiones de retroalimentación o revisiones periódicas no se debe subestimar. Con independencia del contacto cotidiano que se produce entre evaluado y evaluador sobre el avance de trabajos y de resultados, hay que realizar un seguimiento de la consecución de objetivos individuales y, si procede, una modificación de los mismos.

En este proceso, se buscan:

6. ***REVISAR EL DESEMPEÑO DEL PUESTO.***
7. ***REALIZAR UN SEGUIMIENTO AL DESARROLLO DE COMPETENCIAS***
8. ***REALIZAR UN SEGUIMIENTO A ASPECTOS RELACIONADOS CON LA CALIDAD DEL TRABAJO, DISCIPLINA, RESPONSABILIDAD, RELACIONES INTERPERSONALES Y CONOCIMIENTO DEL CARGO.***

Las técnicas que se usan en las sesiones de retroalimentación son:

9. ***MANTENER O AUMENTAR LA AUTO-ESTIMA DEL EMPLEADO.***
10. ***CENTRARSE EN COMPORTAMIENTOS Y RESULTADOS ESPECÍFICOS.***
11. ***MOTIVAR LA PARTICIPACIÓN DEL EVALUADO.***
12. ***ESTABLECER COMPROMISOS MUTUOS.***

12.1.1.1.1 Evaluación Semestral

Dentro de las políticas de la Gerencia de Recursos Humanos de la Institución donde se lleva a cabo el estudio, está la evaluación de desempeño en forma semestral y que consiste en la valoración del grado de cumplimiento de cada individuo sujeto a las valoraciones que el evaluador ha realizado mensualmente, esto último debido a que en forma mensual también es una política definida por la

Gerencia de Recursos Humanos. Para cada competencia macro se indicarán los resultados alcanzados y el grado de consecución.

Previamente a la entrevista de Evaluación Semestral, el evaluador recopila la información necesaria para objetivar al máximo el contraste entre previsiones y resultados y se establece adicionalmente las acciones futuras para el siguiente período.

La sesión de Evaluación Semestral debe ser más una confirmación que una confrontación. El evaluador deberá señalar los puntos fuertes de desempeño que tiene el evaluado en el puesto, así como estimularlo para el futuro.

PROCEDIMIENTO:

12.2 Recursos Humanos entrega en archivo de Excel, el formato de la evaluación semestral a los evaluadores.

12.3 Cada uno evalúa a sus colaboradores de acuerdo a los comportamientos y competencias determinadas para el efecto y definidas en el Formato respectivo.

12.4 Los Supervisores mantienen reuniones de retroalimentación con el colaborador cuando la situación lo requiera.

12.5 Los evaluadores conservan en su poder los puntos analizados en las sesiones de retroalimentación realizadas con cada colaborador.

12.6 Los evaluadores reenvían a Recursos Humanos los formularios de evaluación de cada colaborador con la firma tanto del Líder como del colaborador y dentro del plazo asignado.

12.6.1.1 Pasos

Los pasos a seguir son:

13. SE FELICITA AL EMPLEADO POR EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS ALCANZADOS, DE NO HABERLOS ALCANZADO, EXISTE UNA CONVERSACIÓN SUPERVISOR-EMPLEADO, EN DONDE SE LE COMUNICA SOBRE SUS DEBILIDADES Y FORTALEZAS Y SE LE INDICA SUS ASPECTOS A MEJORAR.
14. SE HACE CONOCER LAS VALORACIONES DE CADA UNA DE LAS COMPETENCIAS ASÍ COMO EL SEGUIMIENTO REALIZADO A LA MISMA EN LAS DIFERENTES SESIONES DE ASESORÍA, EN EL CASO DE QUE LAS HUBIERA.
15. SE HACE CONOCER CADA UNO DE LOS FACTORES DE DESEMPEÑO DE CALIDAD.
16. EL EVALUADOR COMUNICA AL EVALUADO EL RESULTADO REAL OBTENIDO, PARA LO CUAL DEBE DEMOSTRAR CON DOCUMENTOS Y APOYARSE EN LAS DESCRIPCIONES SEÑALADAS ANTERIORMENTE.
17. EL EVALUADOR DEBE COMUNICAR CLARAMENTE AL EVALUADO, EL RESULTADO DE LA EVALUACIÓN Y ESTAR DISPUESTO A UNA JUSTIFICACIÓN

SUSTANCIAL DE CUALQUIER INQUIETUD QUE TENGA EL EVALUADO.

18. SE INVITA AL EVALUADO PARA QUE DE SUGERENCIAS DE MEJORA.

La evaluación que actualmente utiliza la institución y que se acaba de describir en páginas anteriores, no está realizada en base a competencias, por lo que posiblemente con el desarrollo del presente trabajo este formulario debe sufrir modificaciones, ya que si se realiza un Análisis, Descripción y Valoración de Cargos por Competencias, lo más lógico es que la Evaluación del Desempeño también se lo realice en base a competencias, el cual efectivamente está desarrollado en el sistema automatizado, que se describe en el capítulo VI.

18.1 EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO[49]

El elemento primordial de cualquier sistema de evaluación del desempeño es la medición o valoración propiamente dicha que hace el evaluador sobre el rendimiento (o desempeño) del evaluado, con el propósito de impulsar sus fortalezas y desarrollar aquellos puntos que son susceptibles de mejorar y de corregir sus deficiencias.

Es recomendable un sistema mixto de criterios de evaluación del desempeño, que comprende:

- ✓ Una evaluación individual de las cualidades del trabajador (básicamente en cuanto a comportamiento y actitudes)
- ✓ Logro de resultados profesionales (grado de cumplimiento de las funciones o actividades que el evaluado desarrolla o de los productos que se compromete a realizar)

[49] Documentación Módulo de Recursos Humanos, Maestría en Gerencia de Proyectos, Dr. Oswaldo Cabezas Paredes (MBA).

- ✓ Evaluación en relación al equipo de trabajo en la dependencia que labora.
- ✓ Una auto evaluación

De tal forma se puede contar con una perspectiva más objetiva, justa y ponderada del trabajador.

18.1.1 RECOMENDACIONES METODOLÓGICAS

En este aspecto, para una aplicación exitosa no sólo se deben centrar esfuerzos en preparar los instrumentos (formularios e instructivos) para la propia acción de la evaluación del desempeño, muchos de los cuales a veces pueden ser calificados como "técnicamente perfectos", sino que es imprescindible poner énfasis en la formación de los evaluadores, así como en la comunicación y motivación de los participantes en el sistema (evaluados), al igual que en el rol que tiene el responsable de Recursos Humanos.

Así, el evaluador (superior del evaluado) no únicamente efectúa la evaluación de mayor ponderación del desempeño del trabajador, sino que debe conducir y coordinar en la forma más apropiada las entrevistas tanto para la oportuna determinación de los objetivos a ser cumplidos (o productos a ser entregados) en el actual como en el siguiente período, cuanto para hacer conocer sus calificaciones, acordar el desarrollo de los puntos susceptibles de mejorar, o la corrección a futuro de sus deficiencias en el caso de que las tuviere.

El evaluado debe analizar su rendimiento y actuación en el período, definir junto con su evaluador objetivos o productos, expresar su conformidad o desacuerdo con la evaluación que le ha dado y autoevaluarse con mesura.

El responsable de Recursos Humanos es el coordinador general del proceso, quien adapta o ajusta el sistema técnico, comunica y motiva a los participantes, determina y supervisa los plazos de realización de la evaluación del desempeño, analiza y recomienda sobre las desviaciones estadísticas, informa sobre los resultados finales ponderados, ejecuta los incrementos salariales, etc.

18.1.2 OPCIÓN DE AUTO EVALUACIÓN

Una de las ventajas de este sistema es que existe la opción de que las personas se autoevalúen. El objeto de esto es que el candidato pueda comparar su auto-evaluación, con aquella realizada por su jefe. Esto es extremadamente útil para lograr en el evaluado una toma de conciencia de sus propias fortalezas y debilidades y construir sobre este conocimiento las bases para su desarrollo.

18.1.3 RETROALIMENTACIÓN

Para que la evaluación tenga máxima efectividad es necesario que se entregue al evaluado retroalimentación sobre el resultado de la evaluación. Para ello existen dos posibilidades: una es que el propio jefe sea el que proporcione la retroalimentación utilizando técnicas especiales para este efecto; y la otra posibilidad es la entrega de feedback directamente por un sistema.

19. CAPITULO VI: EL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS

19.1 INTRODUCCIÓN[50]

Se debe recalcar que el papel de las personas en las organizaciones, es un factor clave para su desarrollo, de ahí la importancia de la adecuada Gestión del Talento Humano; es decir, de su planificación, organización, dirección, control y evaluación. Además, la Gestión del Talento Humano afecta a todas las actividades de la cadena de valor de la empresa en las que existen personas desempeñando su trabajo. Resulta esencial y por tanto, condiciona la estrategia de la empresa.

En el desarrollo de las telecomunicaciones y de la informática, la velocidad, la flexibilidad y la conectividad están implicadas; como las organizaciones "operan" con información, entonces ellas también son afectadas, ¿cómo hacer que los efectos sean positivos?, depende precisamente de la capacidad gerencial con que se cuente.

Por estos cambios, la gerencia de sistemas de información se ha enriquecido mediante la Teoría de Redes, las Organizaciones Virtuales y los Sistemas de Información Inteligentes. "Administrar bien es administrar su futuro, y administrar su futuro es administrar información".

[50] Basado en estudio de DIAZ Marcos y GAVILLA Miriam, "Herramienta automatizada para la Gestión de los Recursos Humanos", 1997.

La innovación, la rapidez, el servicio de gran calidad y el ritmo al que se mejora y aplica el conocimiento constituyen las nuevas reglas del juego. En el mundo de hoy, la dedicación y la aportación de fuerza laboral son decisivas y la información es un factor esencial en este contexto.

La empresa en cada una de las áreas de funcionamiento se ve en la necesidad de tomar decisiones, desde la más insignificante hasta aquella que tiene que ver con su existencia misma. Con tal responsabilidad se necesita una base de datos lo más certera posible sobre la cual descansen esas decisiones. Esta información no aparece casualmente, sino que es recopilada mediante un sistema informático que abarca su recepción, elaboración, registro y transmisión.

Probablemente el sistema de información de recursos humanos es el menos automatizado de todos los sistemas de una empresa. Sin embargo, la GTH tiene responsabilidad de equilibrar las necesidades del personal y los objetivos de la organización.

Los métodos tradicionales manuales para mantener la información del personal no son viables en una organización relativamente grande. En la institución objeto del presente estudio, los documentos que competen al departamento de recursos humanos, se encuentran en archivos manuales y el volumen es considerable porque corresponde a documentos acumulados a través de los años de funcionamiento de la institución. Generar cualquier tipo de información se hace difícil, pues el proceso como se mencionó antes es manual e implica horas de trabajo.

A pesar de lo indicado, pocas organizaciones son conscientes de que para alcanzar esa agilidad en el menor tiempo posible y con el menor esfuerzo, es importante definir las políticas de recursos humanos y los procesos que deben ser soportados por el sistema de información. Tal parece que "Recursos Humanos actúa de forma reactiva: primero recurre a la tecnología para cubrir las áreas administrativas y burocráticas y luego se plantea medidas para gestionar

personas. Este departamento va a remolque de la tecnología y diseña procesos en función de lo que el sistema le facilita"[51].

19.2 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN[52]

Independientemente de la industria a la que pertenezca cualquier organización, los costos de los Recursos Humanos representan más del 40% del total. De acuerdo con muchos especialistas, las organizaciones pierden dinero por errores tales como: las estrategias no están acorde con las políticas; ineficiencias y sistemas con disparidades; perdida de oportunidades por no motivar adecuadamente a los empleados y asocia su alineamiento con las metas y objetivos de la organización.

En este contexto, las empresas deben preguntarse:

- ✓ ¿Cuál fue el margen entre el presupuesto de los Recursos Humanos (RRHH) del año pasado y los resultados obtenidos?
- ✓ ¿Cuánto dinero se perdió por que nuestras estrategias de compensación y motivación no condujeron a que el comportamiento de la organización alcance los objetivos propuestos?
- ✓ ¿Cuál fue el impacto sobre los ingresos cuando los principales recursos humanos abandonaron la organización?
- ✓ ¿Perdimos a nuestros empleados más capaces debido a problemas de compensación?
- ✓ ¿Cuáles son las consecuencias de una inadecuada predicción?
- ✓ ¿Qué calificación actual tienen los RRHH para desarrollar este plan?
- ✓ ¿El personal actual es suficiente o se necesita reclutar a más personas?

---

[51] Explica Ignacio Mazo, responsable de estrategia de procesos de transformación de BearingPoint España.

[52] SEDEÑO PRADO, Yordan MSc.C; "La gestión de los Recursos Humanos y las Tecnologías de la información", Universidad de Camagüey,

Si se analizan con profundidad estas interrogantes se deducirá la importancia que tiene un detallado y minucioso análisis de los costos, o mejor dicho, una inteligente y oportuna inversión en RRHH.

¿Por qué invertir en un sistema de gestión de RRHH?

Muchos críticos de los negocios advierten a las organizaciones que inviertan en la búsqueda de herramientas para mejorar los procesos de manejo de recursos humanos en términos de tiempo, dinero y recursos.

Hace no mucho tiempo, el dinero era la principal fuente generadora de riquezas en las organizaciones, los responsables de esta se vieron en la necesidad de invertir en herramientas para hacer análisis económicos-financieros que sirvieran de soporte para tomar decisiones precisas y oportunas. En la época actual, el Talento Humano ha pasado a jugar un papel sustancias ¿Por qué no invertir en una herramienta para gestionarlo adecuadamente?

Actualmente, por no contar con un sistema para la automatización de este activo, las organizaciones pueden estar enfrentando situaciones como:

- ✓ Los responsables de Recursos Humanos son forzados por procesos administrativos rutinarios, que no les deja tiempo para decisiones estratégicas.

- ✓ Se necesita de información precisa y oportuna para apoyar las decisiones claves de la organización que son entorpecidas por un sistema de reporte que es inflexible, inadecuado y dificultoso.

- ✓ La carencia de automatización requiere días para distribuir la información a todos los niveles de la organización

- ✓ Los empleados no tienen forma de acceder a la información que necesitan en un momento determinado.

- ✓ No se mide adecuadamente el rendimiento en el puesto de trabajo.

Es importante que se entienda la diferencia bien marcada que existe entre un Sistema de Gestión de Recursos Humanos y un Sistema de Pago o Nómina, hay una tendencia a confundirlos. Los sistemas de Pago o Nómina se limitan como bien dice su nombre, al pago, control de asistencia, descuentos y control de vacaciones; mientras que los de Gestión tienen un campo más amplio como es la evaluación del desempeño, selección y contratación entre otros.

En la actualidad la gran mayoría de los responsables de recursos humanos, están conscientes de que los empleados son los activos más importantes con que cuenta una organización, estos se han convertido en el factor determinante del éxito y supervivencia de las organizaciones. ¿Pero que están haciendo para elevar sus competencias?

Cualquier sistema automatizado de Gestión del Capital Humano debe al menos permitirle a la organización:

- ✓ El análisis oportuno y actualizado de los puestos de trabajo.
- ✓ Apoyo del proceso de selección.
- ✓ Dedicación del departamento de Recursos Humanos a tareas estratégicas, liberándolo de una importante cantidad de tareas operativas.
- ✓ Mejora de la motivación de los empleados.
- ✓ Mejora de la información interna de los empleados consiguiendo fomentar la cultura corporativa.
- ✓ Centralización, integridad y capacidad de análisis de la información en tiempo real sobre datos personales, profesionales, competencias, desempeño, etc.
- ✓ Retribuir a los empleados de manera variable empleando los parámetros correctos y aumentando así su compromiso con la organización.

- ✓ Aumenta las capacidades de previsión y planificación de recursos empleando las herramientas analíticas de planificación.
- ✓ Reducir los costos y tiempos por transacción, gracias a la mínima intervención humana, la eliminación del papel, la automatización de procesos, la gestión del tiempo.

Evidentemente, el uso de las nuevas tecnologías de la información por sí solo, no es la solución para resolver los problemas organizacionales y en especial los relacionados con la gestión de los Recursos Humanos. Es esencial contar con recursos profesionales para tener una constante retroalimentación, una comunicación e implementación de planes de acción con el objetivo de atraer y retener los talentos.

19.3 EL SISTEMA INTEGRADO DE RRHH BASADO EN COMPETENCIAS

A continuación se detallan los aspectos más relevantes del Sistema Integrado de Recursos Humanos basado en Competencias.

19.3.1 DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA

El Módulo de Gestión de Competencias se ha desarrollado de manera que se integra al sistema y plataforma tecnológica que actualmente se maneja en la organización. Se presenta un grupo de opciones de fácil comprensión cuya funcionalidad inicia con la definición de competencias para la entidad, para posteriormente facilitar la definición de perfiles por competencias, realizar la valoración de cargos y evaluación del desempeño.

Para habilitar las funcionalidades mencionadas, este módulo de Gestión de Competencias aprovecha la información que la entidad posee ya registrada para

el empleado. Se trata de una aplicación online[53] de fácil administración y operación, que permite usar y compartir información para cualquier área u objetivo de negocio.

El sistema en el cual se ha incorporado el Módulo de Gestión de Competencias, contiene otros módulos, que se encuentran en su gran mayoría interrelacionados, cuyos objetivos específicos pueden enunciarse como:

- ✓ Facilitar el registro, la actualización y la consulta del personal.
- ✓ Generar información con una perspectiva global, incluyendo resúmenes de cargos por áreas y departamentos, por fuente de financiamiento, por tipo de puestos, etc.
- ✓ Facilitar y apoyar la realización de los controles administrativos tendientes a fortalecer la gestión, emitir las planillas, recibos, cheques de liquidaciones y otras planillas y documentos, de acuerdo al registro de asistencia del personal y a las normas administrativas aplicables.
- ✓ Apoyar los procesos institucionales a través de la emisión de reportes y otros informes.

La herramienta para realizar la Gestión por Competencias desarrollada en esta tesis, al incluir la definición y valoración de cargos por competencias, tiene como objetivos:

- ✓ Ser la base para gestionar el recurso humano, generando y aportando información objetiva precisa sobre las personas y los cargos, mejorando y acelerando la toma de decisiones en los diversos niveles de la organización.
- ✓ Proveer a la organización de los medios para integrar los procesos de recursos humanos sobre una sólida base de negocio, además de permitir aprovechar al máximo el potencial de las personas.
- ✓ Ayudar a la solución de problemas en la gestión del talento humano, los cuales pueden llegar a causar mucho perjuicio a la organización, quitando mucho

[53] Online u on-line. Significa en línea, en conexión. Se usa para designar al estado en que se encuentra un computado cuando está conectado a una red y por lo tanto puede acceder en cualquier momento a información actualizada.

tiempo a los directivos y causan frustración y desmotivación a los empleados. Al facilitar el uso correcto de la información adecuada, se pretende aportar beneficios para todos.

- ✓ Constituirse en una herramienta que permita impactar positivamente tanto en el ámbito individual como en la cultura de toda la organización.

El sistema de información que actualmente posee la organización y en el cual se integra e inserta el Módulo de Gestión por Competencias es el llamado e-Bizness, es un sistema multiempresa[54], cuyo icono de ejecución se muestra a continuación:

El mencionado sistema contiene algunas plataformas ya desarrolladas y que son de mucha importancia y utilidad para la institución, entre los más importantes se encuentran:

- ✓ Talento Humano
- ✓ Consola
- ✓ Administrativo Financiero
- ✓ Importaciones
- ✓ Presupuesto

Dentro de cada plataforma existen módulos. La que debemos resaltar dada su importancia para el desarrollo y objetivos de la presente tesis, es la plataforma denominada **Talento Humano**, precisamente en ella se ha colocado el Módulo de Gestión de Competencias, el cual pretende brindar una herramienta que ayude al Departamento de Recursos Humanos a realizar un manejo mucho más eficiente de aspectos tales como: Análisis y Descripción de Cargos, Valoración de Cargos, y Evaluación de Desempeño.

[54] Admite el manejo de múltiples empresas, dependiendo del usuario con el que se conecte al sistema, reconoce la empresa en la cual está conectando el usuario.

El Módulo de Gestión de Competencias, incluye las siguientes opciones:

- ✓ Diccionario de Competencias
- ✓ Competencias por Empresa
- ✓ Matriz de Valoración
- ✓ Panel de Expertos
- ✓ Análisis de Cargos por Expertos
- ✓ Competencias por Cargo
- ✓ Períodos de Evaluación
- ✓ Evaluador de Desempeño
- ✓ Formulario de Evaluación
- ✓ Reportes

Cada una de estas opciones son detalladas brevemente en el numeral concerniente a Manual de Usuario y más ampliamente en los Anexos.

19.3.2 ALCANCE DEL SISTEMA

El sistema facilita la gestión de todos los datos relacionados con el recurso humano, tales como:

- ✓ Parámetros generales de datos concernientes a recursos humanos, como: lugares de trabajo, cargos, nacionalidad, profesiones, trayectoria, asistencia, etc.
- ✓ Datos personales del empleado o ficha del empleado.
- ✓ Descripción de puestos.
- ✓ Valoración de cargos.
- ✓ Evaluación del desempeño.
- ✓ Tipos de liquidaciones de sueldos, información necesaria para realizar los controles y verificaciones de todos los datos relacionados al personal

necesarios para la liquidación de salarios del personal y posterior emisión de las planillas, recibos, cheques de sueldos, etc.

Todas estas opciones del sistema, incluyen también la generación de consultas y reportes, los mismos que apoyan y facilitan la gestión que realiza el Departamento de Recursos Humanos.

19.3.3 DESCRIPCIÓN DE MÓDULOS OPERATIVOS

Como se había mencionado anteriormente, dentro del Sistema Integrado de Recursos Humanos, existe la plataforma de Talento Humano, la cual tiene los siguientes módulos:

1. Parámetros Talento Humano: Dentro de este módulo están consideradas opciones que permiten ingresar parámetros necesarios para el manejo adecuado de la información de los empleados y de ítems adicionales tales como: horarios, impuesto a la renta, etc. Las opciones que contiene este submódulo se detallan a continuación:

- ✓ **Lugar de Trabajo:** En esta opción, se puede realizar mantenimiento de los diferentes lugares de trabajo, es decir agencias, departamentos, áreas, etc., dependiendo del concepto que maneje la empresa.

- ✓ **Formato de Carga de Datos:** Esta opción, permite ingresar el formato en el que se va ha realizar cualquier carga de datos, es decir puede ser en formato Excel, texto, etc.

- ✓ **Cargos:** Contiene una lista de cargos de la empresa.

- ✓ **Nacionalidad:** Contiene una lista de nacionalidades existentes.

- ✓ **Profesiones:** Contiene una lista de profesiones manejadas en la aplicación.

- ✓ **Tipos de Trayectoria:** Registra todos los cambios que el empleado ha tenido, en la organización.

- ✓ **Conceptos de Ingreso-Egreso:** Ingresa las diferentes acciones de un ingreso o egreso de los empleados.

- ✓ **Tipos de evento de asistencia:** Contiene los diferentes conceptos por los cuales un empleado puede asistir o inasistir a la empresa, tales como: atraso, falta, vacaciones, etc.

- ✓ **Equivalencia – Hora:** Contiene equivalencias de las horas.

- ✓ **Impuesto a la Renta:** Aquí se ingresan los montos y porcentajes utilizados para impuesto a la renta.

2. Ficha del Empleado: Este módulo contiene, toda la información concerniente al empleado, sus opciones se detallan brevemente a continuación:

- ✓ **Empleados**: Tiene el listado de los empleados con sus datos personales.

- ✓ **Parientes**: Contiene los datos de los parientes del empleado.

- ✓ **Seguros Adicionales**: Se detallan los seguros con los que cuenta el empleado.

- ✓ **Períodos de vacaciones**: Detalla los períodos de vacaciones del empleado.

- ✓ **Referencias personales**: Contiene los datos de las referencias personales del empleado.

- ✓ **Movimientos del empleado**: Tiene un detalle de los movimientos del empleado, por ejemplo, perteneció primero a la agencia Centro, y ahora pertenece a la Agencia Villaflora.

3. Gestión de Competencias: Este es el módulo de la plataforma de Talento Humano que ha sido desarrollado en la presente tesis y contiene los lineamientos necesarios para Analizar, Describir, y Valorar Cargos por Competencias, incluye además una opción con la propuesta de Evaluación del Desempeño por Competencias.

Al respecto de la opción de Evaluación de Desempeño, es preciso indicar que la que actualmente se aplica en la organización no es por competencias; sin embargo en la presente tesis consta la propuesta para realizarlo por competencias, que podría ser aplicada en un futuro cercano. Las opciones con las que cuenta este Módulo son:

- ✓ **Diccionario de Competencias**: Contiene el listado genérico de competencias, seleccionadas y documentadas a partir del libro Gestión por Competencias: El Diccionario, de Martha Alicia Alles. Esta opción presenta dicho diccionario de manera alternativa y como una base a partir de la cual, la organización puede modificar y definir las competencias que creyera conveniente.

- ✓ **Competencias por Empresa**: Es la opción en la cual se pueden definir las competencias para la entidad. Contiene un listado de las competencias seleccionadas para la institución y las cuales han sido cargadas luego de realizar dos reuniones con los expertos directivos, como se explica en el Capitulo IV de este trabajo.

- ✓ **Matriz de Valoración**: Esta opción permite y facilita la valoración de las competencias seleccionadas para la organización y de los grados definidos para cada competencia. El método implementado para la valoración es el

de Factores y Puntos (como se lo detalla y describe en el capitulo IV). Aquí se presenta el desglose de la valoración de las Competencias (organizadas en tres categorías: Ser, Saber y Hacer) de la organización, aplicando el método indicado.

- ✓ **Panel de Expertos**: Es la opción que aporta con la funcionalidad requerida para definir el grupo de personas que intervendrán como parte del panel de expertos, los cuales luego son los responsables de realizar la asignación de competencias y grados para cada cargo. Se presenta un listado de los expertos seleccionados para analizar cada cargo, entre los que deben estar: una persona que se desempeñe como supervisor inmediato del cargo, el responsable del área y un responsable de Recursos Humanos.

- ✓ **Análisis de Cargos por Expertos**: En este punto, los expertos definidos y autorizados para formar parte del panel, realizan la selección de cada competencia para los cargos asignados, y definen el grado de presencia de cada competencia en el cargo de que se trate.

- ✓ **Competencias por Cargo:** Esta opción contiene y despliega el grupo de Competencias seleccionadas y aprobadas por los expertos, para cada cargo. Contiene la definición final de las competencias que se aplicarán al cargo.

- ✓ **Períodos de Evaluación:** Constituye una opción de parametrización en la cual la organización tiene la apertura a definir e ingresar los diferentes períodos de evaluación, en los que se llevan a cabo las Evaluaciones de Desempeño en la institución.

- ✓ **Evaluador de Desempeño:** Esta es la opción del módulo, que permite y facilita el ingreso y asignación de los evaluadores de desempeño, es decir las personas que van a realizar la Evaluación de Desempeño, y las personas a quienes van a evaluar.

- ✓ **Formulario de Evaluación:** Corresponde a la opción en la cual se realiza la evaluación de desempeño propiamente dicha. En esta opción ingresarán los empleados para realizar su autoevaluación y los supervisores para realizar la evaluación de su(s) dirigido(s). El Formulario de Evaluación de desempeño está diseñado de acuerdo al formulario que actualmente se maneja en la institución, con la variación para realizarlo por competencias.

- ✓ **Reportes:** Es la opción que posibilita la generación de reportes personalizados y de formato pre-establecido, que sean necesarios y requeridos de la información que se encuentra en las opciones detalladas anteriormente, y que son parte del Módulo de Gestión por Competencias.

4. Control de Asistencia: Corresponde al módulo que maneja los parámetros concernientes a la asistencia del empleado, horarios, horas trabajadas, etc. Tiene las siguientes opciones:

- ✓ **Horarios**: Contiene el detalle de las horas trabajadas con especificaciones del 25%, 50% y 100% para el cálculo de horas extras.

- ✓ **Planificación de Días Libres**: Tiene el detalle de Días Libres que puede o debe tener el empleado.

- ✓ **Asignación de Horarios**: Esta opción es más utilizada por el personal de rotativos, y contiene el detalle de los horarios a trabajar fuera del horario normal.
- ✓ **Registro Diario**: Contiene un detalle del registro diario de la hora por empleado.

- ✓ **Eventos de asistencia**: En esta opción se coloca los eventos de asistencia e inasistencia del empleado.

- ✓ **Horas trabajadas**: Contiene un detalle completo de las Horas trabajadas por el empleado durante el mes.

- ✓ **Reproceso de Asistencia**: Se coloca un total de las Horas trabajadas por empleado, así como también de sus permisos.

5. Nómina de Empleados: En este módulo se contempla y/o contabiliza lo concerniente a compensaciones y remuneraciones que le corresponden al empleado, tiene las siguientes opciones:

- ✓ **Préstamos**: Contiene el detalle de los préstamos solicitados por el empleado a la institución.

- ✓ **Repartición de utilidades**: Contiene el detalle de la repartición de utilidades.

- ✓ **Contabilización RH**: Se detallan las cuentas contables concernientes a Recursos Humanos.

- ✓ **Beneficios permanentes**: Contiene un detalle de los beneficios permanentes que recibe el empleado.

- ✓ **Ingresos/Egresos Individuales**: Tiene el detalle de los valores por Ingresos y Egresos de la Institución en forma individual.

- ✓ **Ingresos/Egresos Generales**: Tiene el detalle de los valores por Ingresos y Egresos de la Institución en forma general.

- ✓ **Provisiones**: Se realiza todas las provisiones necesarias por décimos e IESS patronal.

- ✓ **Rol de Pagos**: Ingreso e impresión de roles de pago de empleados.

- ✓ **Liquidaciones**: Se detalla los datos necesarios sobre la persona que se separa de la institución, para emitir su liquidación.

- ✓ **Carga de datos:** Esta opción se utiliza para cargar datos desde un archivo para visualizarlo en pantalla.

19.4 MANUAL DE USUARIO

En esta parte, se detallan brevemente las opciones que se encuentran en la aplicación, sin embargo la ampliación y el detalle de cada opción es extensamente descrita en los Anexos No. 6 y 7.

A continuación se detallan los principales puntos del Manual de Usuario.

19.4.1 INGRESO AL MÓDULO

Como se mencionó anteriormente, el Módulo de Gestión por Competencias, está incorporado en el sistema e-Bizness, que es el sistema de información que posee la organización y que maneja información relativa al Talento Humano.

Cada persona que tiene autorización para ingresar a la aplicación e-Bizness, cuenta con un nombre de usuario y contraseña, que le permite el ingreso al sistema y le habilita las opciones para las cuales tiene acceso.

Una vez ingresado a la aplicación, corresponde ubicar la plataforma de **Talento Humano** del menú principal de Recursos Humanos, y luego debe escoger el Módulo de **Gestión de Competencias**. En la parte derecha puede encontrar desplegadas las opciones que dicho módulo contiene.

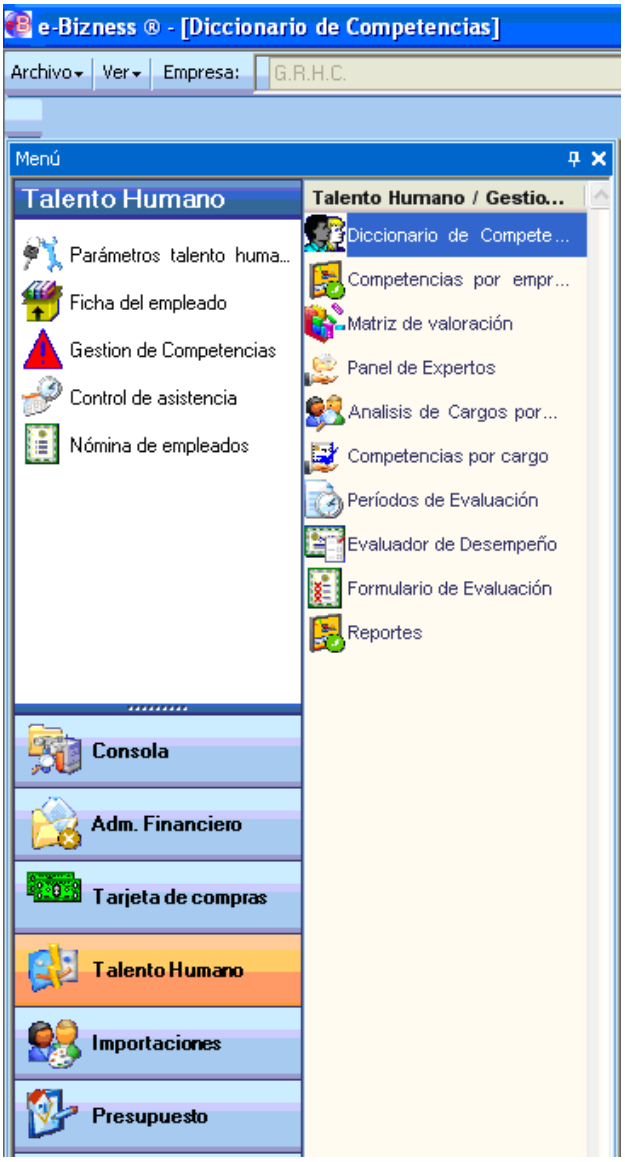


Figura 6. 1 *Opciones del Menú de Gestión de Competencias*
Fuente: *Interfaz del Módulo desarrollado*

19.4.2 PROCESOS Y OPCIONES DEL MÓDULO

El módulo de Gestión de Competencias tiene las siguientes opciones, las cuales deben ser ejecutadas en la secuencia que se define a continuación:

- ✓ Diccionario de Competencias
- ✓ Competencias por Empresa
- ✓ Matriz de Valoración
- ✓ Panel de Expertos
- ✓ Análisis de Cargos por Expertos
- ✓ Competencias por Cargo
- ✓ Períodos de Evaluación
- ✓ Evaluador de Desempeño
- ✓ Formulario de Evaluación
- ✓ Reportes

19.4.2.1 Diccionario de Competencias

Se ingresa a esta opción seleccionando la plataforma ***Talento Humano***, luego el módulo ***Gestión de Competencias*** y "haciendo click" en la opción ***Diccionario de Competencias.*** El sistema presenta un visor múltiple con su respectiva barra de herramientas. La explicación de los botones de la barra de herramientas se encuentra en el Anexo No.6, en la sección de Introducción al Sistema. Esta opción permite visualizar el diccionario genérico de competencias de Martha Alles, que se encuentra cargado en el sistema y también modificar y/o definir nuevas competencias. Evidentemente se encuentran cargadas de igual forma, los grados para estas competencias del diccionario

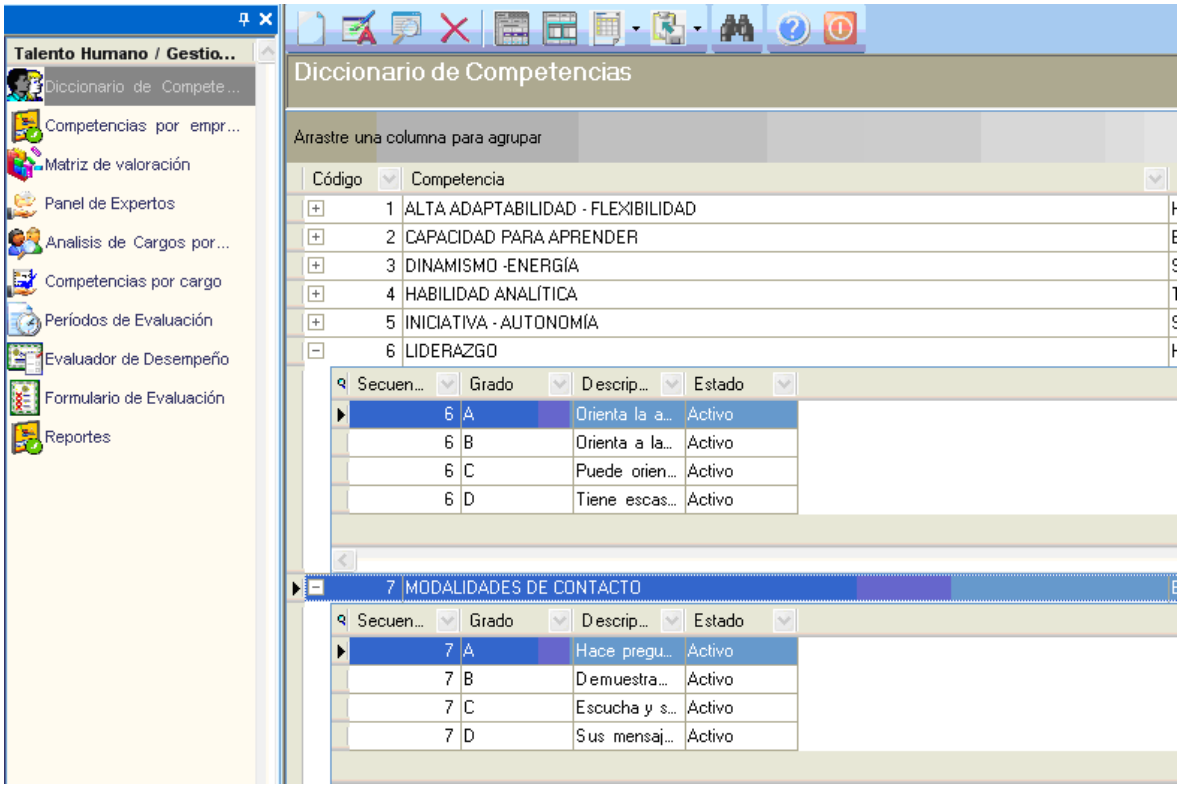


Figura 6. 2 *Opción Diccionario de Competencias*
Fuente: *Interfaz del Módulo desarrollado*

19.4.2.2 Competencias por Empresa

Para ingresar a esta opción, se debe seleccionar el módulo ***Gestión de Competencias*** y escoger la opción ***Competencias por Empresa,*** el sistema presenta un visor múltiple con su respectiva barra de herramientas. Esta funcionalidad del módulo permite seleccionar, agregar, eliminar competencias a partir del diccionario (descrito en el punto anterior), y definir aquellas que aplican a la organización.

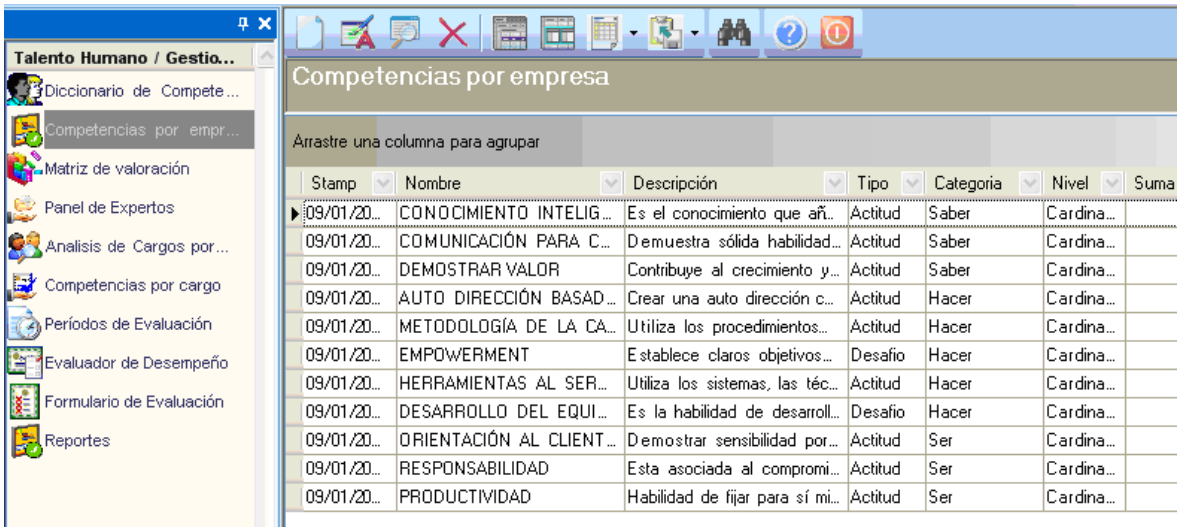


Figura 6. 3 *Opción Competencias por Empresa*
Fuente: *Interfaz del Módulo desarrollado*

19.4.2.3 Panel de Expertos

Estando ya en el módulo ***Gestión de Competencias*** se debe seleccionar la opción de ***Panel de Expertos***. El sistema presenta el visor múltiple y despliega información de las personas que han sido definidas y autorizadas para realizar análisis de competencias para cargos. Aquí se asignan los cargos que va a analizar cada persona que es considerada como parte del panel.

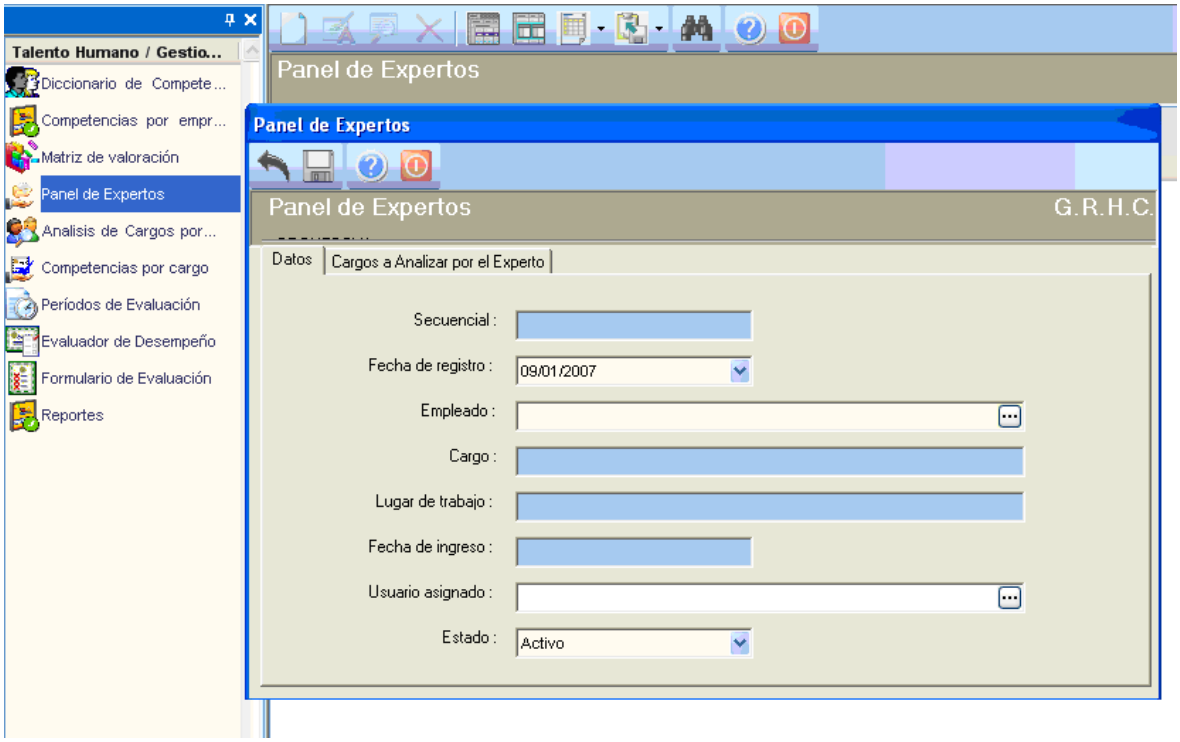


Figura 6. 4 *Opción Panel de Expertos*
Fuente: *Interfaz del Módulo desarrollado*

19.4.2.4 Análisis de cargos por expertos

Se debe ingresar por la opción ***Análisis de Cargos por Expertos***, que se encuentra dentro del Módulo de Gestión de Competencias. Esta opción del módulo permite que la persona que ha sido definida como parte del panel de expertos, en primer lugar visualice los cargos que le han sido asignados para analizar y desde luego, pueda definir las competencias (con sus respectivos grados) para cada uno.

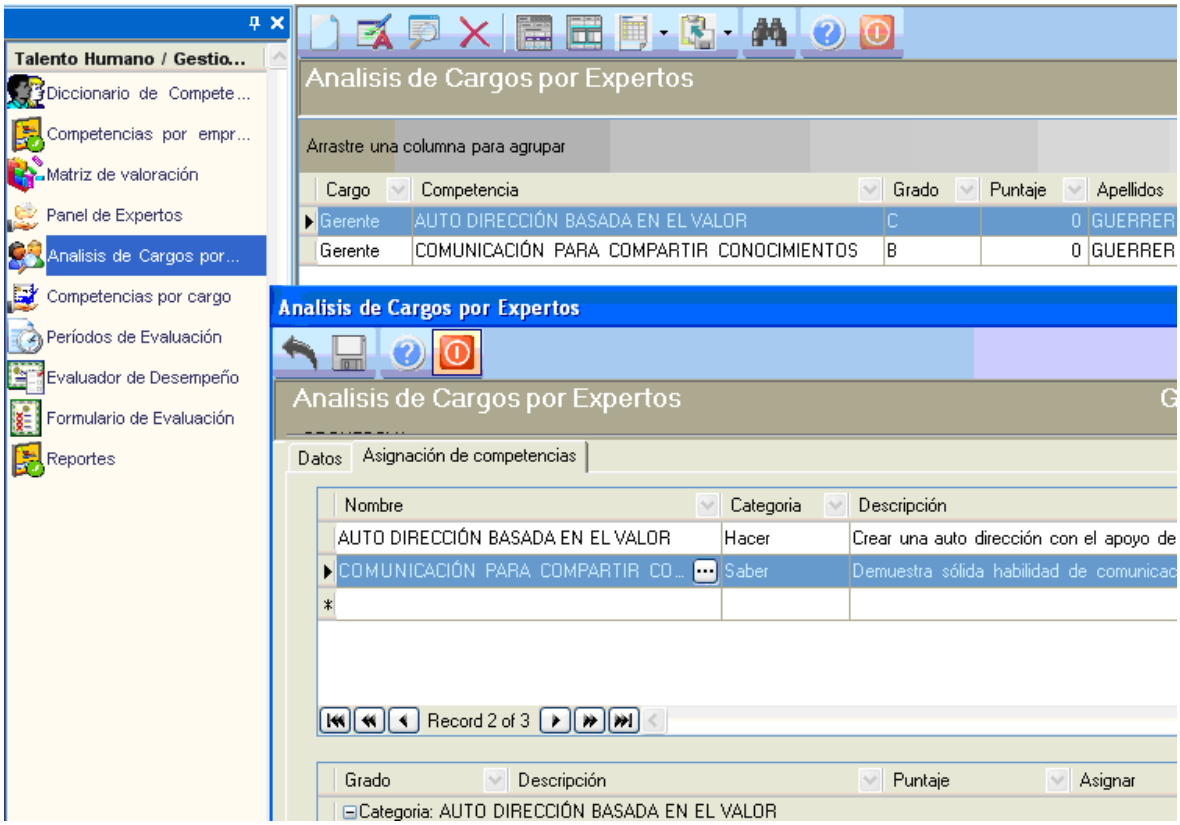


Figura 6. 5 *Opción Análisis de Cargos por Expertos*
Fuente: *Interfaz del Módulo desarrollado*

19.4.2.5 Competencias por Cargo

Usted puede ingresar a esta opción seleccionando la aplicación ***Talento Humano*** módulo ***Gestión de Competencias*** y escogiendo la opción ***Competencias por Cargo.*** En esta opción se visualizarán todas las competencias con sus respectivos grados, que hayan sido aprobadas por el panel de expertos.

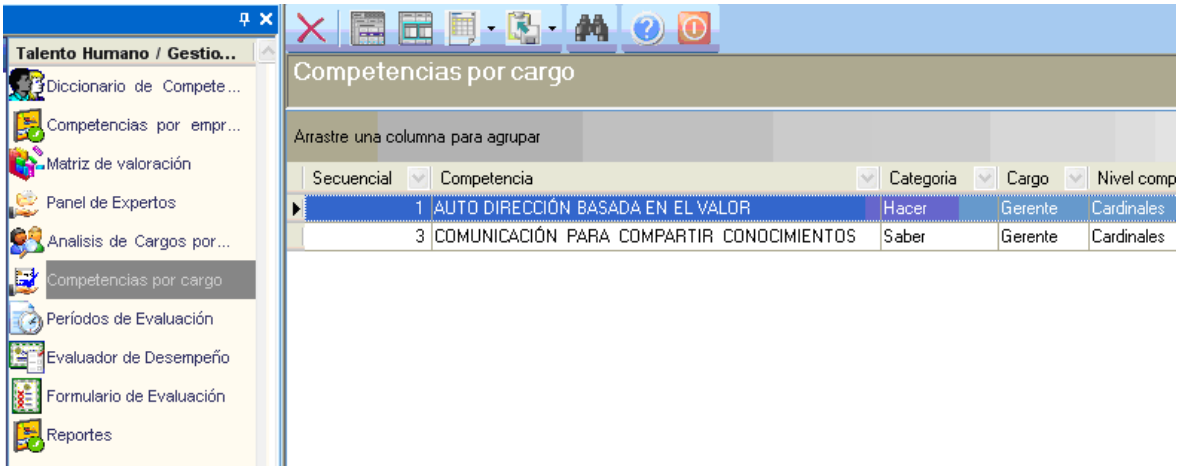


Figura 6. 6 *Opción Competencias por Cargo*
Fuente: *Interfaz del Módulo desarrollado*

19.4.2.6 Períodos de Evaluación

La opción ***Períodos de Evaluación*** dentro de módulo ***Gestión de Competencias*** permite parametrizar los periodos en los que la organización realizará Evaluaciones de Desempeño. Se define el Cargo y el período (fecha desde y hasta), para la cual se aplicará la evaluación.

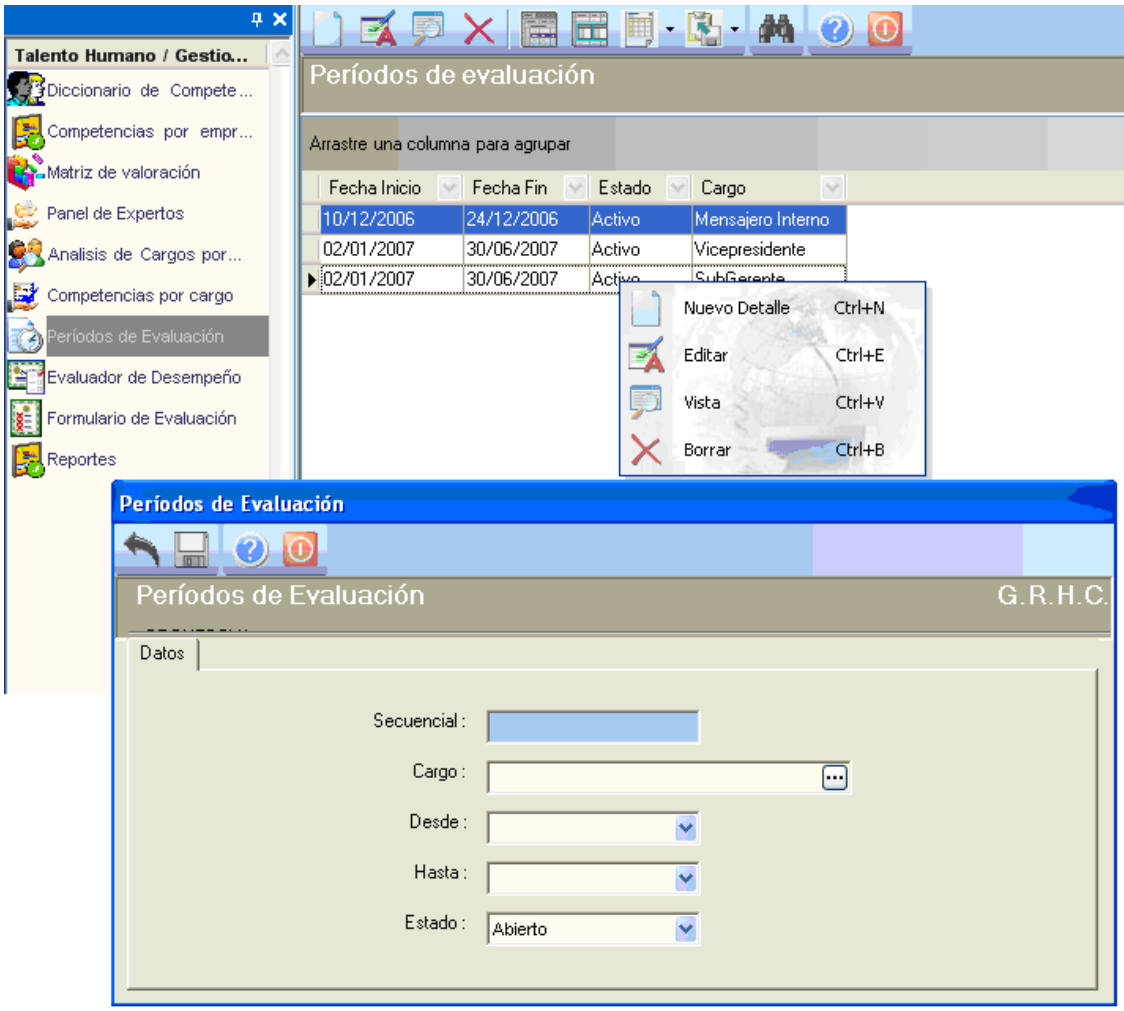


Figura 6. 7 *Opción Períodos de Evaluación*
Fuente: *Interfaz del Módulo desarrollado*

19.4.2.7 Evaluador de Desempeño

Usted puede ingresar a esta opción seleccionando la aplicación ***Talento Humano*** módulo ***Gestión de Competencias*** y “haciendo click” en la opción ***Evaluador de Desempeño***. Esta opción permite la definición de las personas que serán responsables de la Evaluación de Desempeño y el dirigido(s) a los cuales evaluarán.

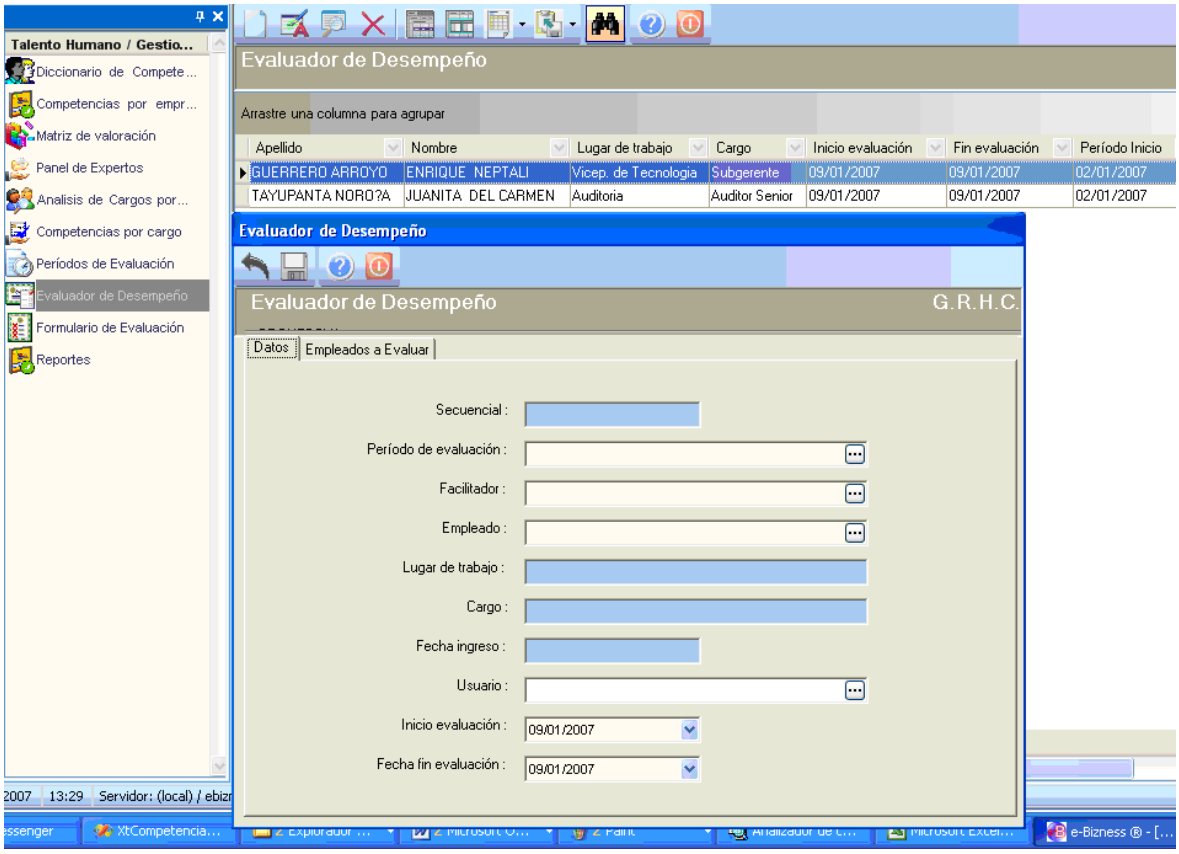


Figura 6. 8 *Opción Evaluador de Desempeño*
Fuente: *Interfaz del Módulo desarrollado*

19.4.2.8 Formulario de Evaluación

Usted puede ingresar a esta opción seleccionando la aplicación ***Talento Humano*** módulo ***Gestión de Competencias*** y "haciendo click" en la opción ***Formulario de Evaluación,*** ésta es la opción por la cual debe ingresar cada empleado para realizar su autoevaluación y luego cada supervisor para evaluar a su(s) supervisado(s), la funcionalidad relativa a esta opción se encuentra detallada ampliamente en el Anexo No. 7.

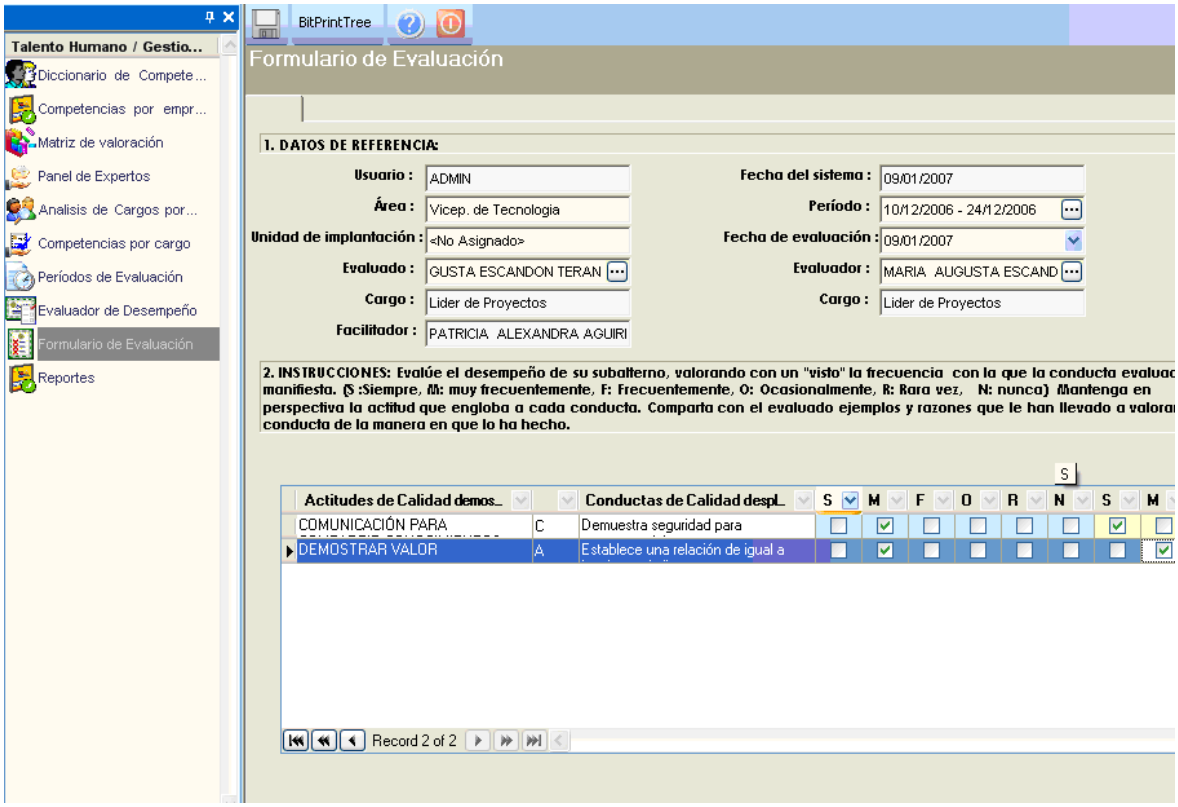


Figura 6. 9 *Opción Formulario de Evaluación*
Fuente: *Interfaz del Módulo desarrollado*

19.5 MANUAL TÉCNICO

A continuación se detallan de manera breve, los puntos principales del manual técnico. Mayor detalle se encuentra en el Anexo No.8.

19.5.1 ARQUITECTURA DEL SISTEMA

El sistema e-Bizness sobre el cual se encuentra implementado el Módulo de Gestión por Competencias, está desarrollado sobre plataforma Microsoft.

Plantea una arquitectura n-tier[55] que incluye las siguientes capas:

- ✓ Interfaz
- ✓ Comunicación

[55] N-tier es una arquitectura por capas, en donde n corresponde al número de capas utilizadas en la implementación de la aplicación

- ✓ Negocio
- ✓ Datos

A continuación se describen cada una de las capas, en las que se encuentra implementada la aplicación:

Interfaz (User Interface).- Se trata de la capa que se presenta directamente al usuario (pantallas). Permite manejar toda la navegabilidad que requiere el usuario.

Capa de Comunicación (Fachada).- Es la puerta de entrada desde las estaciones clientes al servidor que atenderá las solicitudes de los usuarios.

Capa de Negocio.- Es la que concentra la lógica principal y reglas de negocio, maneja las particularidades de cada funcionalidad de los módulos disponibles en el sistema.

Capa de Datos.- Es aquella capa que administra el acceso a los datos. Maneja los accesos para inserción, actualizaciones y consulta de información en la base ó bases de datos.

19.5.2 ESQUEMA DE INTERCONEXIÓN

El siguiente esquema plantea la repartición e instalación de la aplicación en equipos, de acuerdo a la distribución de capas del sistema. Se trata de un esquema cliente - servidor[56] aplicable a instalaciones corporativas.

[56] Es la tecnología que proporciona al usuario final el acceso transparente a las aplicaciones, datos, servicios de cómputo o cualquier otro recurso del grupo de trabajo, en múltiples plataformas. El modelo soporta un medio ambiente distribuido en el cual los requerimientos de servicio hechos por estaciones de trabajo inteligentes o "clientes", resultan en un trabajo realizado por otros computadores llamados servidores.

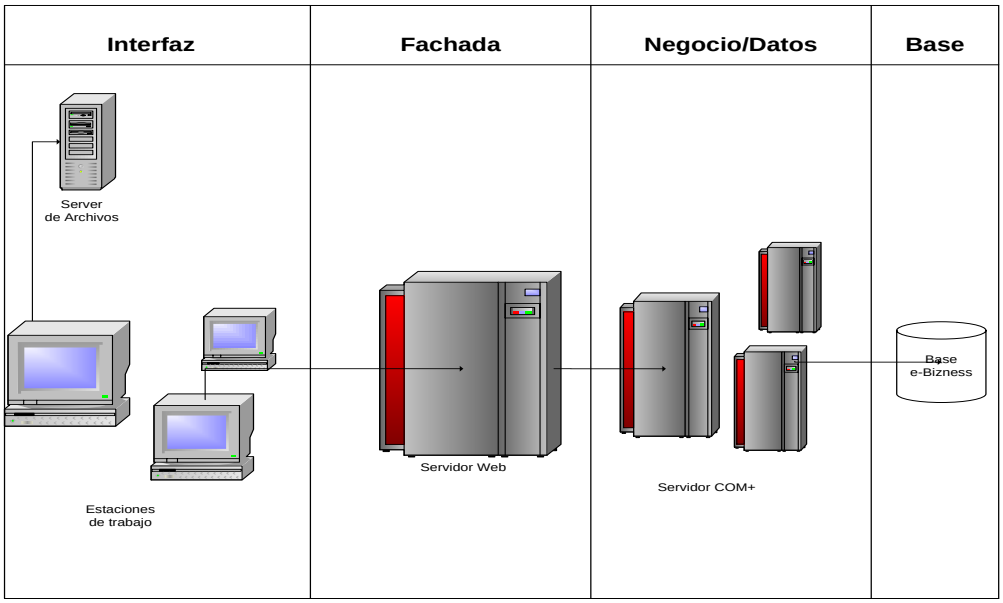


Figura 6. 10 *Esquema de Interconexión del Sistema*
Fuente: *Manual Técnico del Sistema existente en la entidad*

Sin embargo, es preciso indicar que el sistema es escalable[57] y por tanto puede adaptarme e instalarse con toda su arquitectura en un solo computador, sin perder calidad en los servicios ofrecidos.

19.5.3 REQUERIMIENTOS MINIMOS DE LAS ESTACIONES DE TRABAJO

Para que la aplicación que incluye el Módulo de Gestión de Competencias, pueda instalarse y funcionar adecuadamente en una estación cliente, es preciso cumplir con ciertos requerimientos mínimos de software y hardware. Entre los principales se destacan:

Software

- ✓ Sistema operativo MS Windows XP o superior

Hardware

- ✓ Espacio en disco al menos 50 MB libres

[57] Es la capacidad del sistema informático de cambiar su tamaño o configuración para adaptarse a las circunstancias cambiantes.

- ✓ Memoria RAM 256 MB o más
- ✓ Monitor de 15”
- ✓ Procesador Pentium III o superior
- ✓ Teclado
- ✓ Mouse standard
- ✓ Unidad de CD-Rom

19.5.4 DICCIONARIO DE DATOS

El diccionario de datos contiene y describe los datos (tablas y campos) utilizados en el sistema, documenta las características del sistema y facilita el análisis de los detalles, con la finalidad presentar un significado común para los elementos que maneja el módulo.

Enseguida se describe el conjunto de tablas relacionales y estructuras de datos, en las cuales se encuentra almacenada la información que requiere y/o genera el Módulo de Gestión de Competencias. Las tablas que se describen, son las siguientes:

- ✓ competencias
- ✓ grado_competencia
- ✓ competencia_empresa
- ✓ empleado_panelexp
- ✓ cargo_analizaexp
- ✓ analisis_expcargo
- ✓ competencia_cargo
- ✓ formulario_evaluacion
- ✓ detalle_formularioevaluacion
- ✓ evaluador_desempenio
- ✓ empleado_evaluado
- ✓ periodo_evaluacion

- ✓ detalle_matrizvalora
- ✓ grado_competenciaempr

Tabla: COMPETENCIAS

Contiene todo el diccionario de competencias base, a partir de las cuales se puede iniciar la definición de las competencias de la empresa.

Nombre del Campo	Tipo	L[58]	Nombre Catálogos	N[59]	Descripción
COMP_CODIGOCOMPETENCIA	int	4		no	Código que identifica de manera única a una competencia (identity)}
COMP_NOMBRECOMPETENCIA	varchar	80		no	Nombre específico que tiene una competencia
COMP_DESCRIPCIONCOMPETENCIA	varchar	800		no	Describe las características principales de la competencia.
COMP_TIPOCOMPETENCIA	varchar	10	TipoCompetenciaGC	no	Identifica la clase de Compentencia (Ejemplo: ACTITUD, DESAFIO….)
COMP_CATEGORIACOMPETENCIA	varchar	10	TipoCategoriaGC	no	Indica la categoria de la competencia (Ejm. SER;SABER;HACER)
COMP_NIVELCOMPETENCIA	int	4	NivelCompetenciaGC	no	Indica los niveles de la competencias tales como CARDINALES, EJECUTIVOS, ETC.
COMP_ACCESO	varchar	50		yes	Listado de las empresas que tienen atada la competencias.
COMP_ESTADO	varchar	10	ActivoInactivo	no	Estado de la competencia (ACTIVO, INACTIVO)

Tabla: GRADO_COMPETENCIA

Contiene los grados e indicadores que permiten evaluar una competencia.

Nombre del Campo	Tipo	L	Nombre Catálogos	N	Descripción
GRCO_CODIGO	int	4		no	Código que identifica de manera única a un grado (identity)}
COMP_CODIGO	int	4		no	Código de la competencia (clave foránea)
GRCO_GRADO	int	4	GradosCompetenciaGC	no	Grado de la competencia (A;B;C;D)
GRCO_TIPOTENDENCIA	Int	4	TipoTendenciaGC	no	Define la tendencia que tendrá la curva que se usa para valorar los grados de una competencia.
GRCO_DESCRIPCIONCORTA	varchar	200		no	Contiene la descripción del grado, resumida en el corto grupo de palabras, de manera que se pueda desplegar en el Formulario de Evaluación de Desempeño
GRCO_DESCRIPCIONGRADO	varchar	8000		no	Descripción/Definición del grado para la competencia
GRCO_PESO	decimal	9		yes	Puntaje del Grado, para la valoración; en relación al peso total de la competencia.
GRCO_ESTADO	int	4	ActivoInactivo	no	Estado de la competencia (ACTIVO, INACTIVO)

[58] L = Longitud ó tamaño del campo

[59] N = Especificación de Nulidad del campo

Tabla: COMPETENCIA_EMPRESA

Contiene el detalle de las competencias definidas y parametrizadas para cada empresa

Nombre del Campo	Tipo	L	Nombre Catálogos	N	Descripción
COEM_CODIGO	int	4		no	Identificador de la Competencia por Empresa
EMPR_CODIGO	int	4		no	Código que identifica a la Empresa
COMP_CODIGO	int	4		no	Código de la competencia
COEM_FECHACREACION	datetime	8		yes	Fecha de Registro de la competencia, para la empresa
COEM_SUMAMATRIZVALORACION	decimal	10,2		yes	Es el resultado de la comparación de la matriz de valoración de doble entrada, contra cada una de las competencias de su misma categorías.
COEM_PESOVAL	decimal	10,2		yes	Es el porcentaje relativo de la competencia con respecto a las competencias de su misma categoría
COEM_PUNTOS	decimal	10,2		yes	Es la puntuación equivalente al peso, en relación al número total de puntos de una competencia.
COEM_VALORASUMIDO	int	4		yes	Es el campo anterior pero truncado para que sume en total el puntaje permitido para esa categoria.
COEM_USUARIO	int	4		yes	Usuario que realiza el registro / modificación
COEM_STAMP	datetime	8		yes	Ultima fecha (y hora) de modificación
COEM_ESTADO	int	4	ActivoInactivo	no	Estado de la competencia para la empresa (ACTIVO, INACTIVO).

Tabla: EMPLEADO_PANELEXP

Contiene el detalle de los empleados, que han sido seleccionados y forman parte del panel de expertos, que analizarán y aprobarán las competencias por cargo.

Nombre del Campo	Tipo	L	Nombre Catálogos	N	Descripción
EMPA_CODIGO	int	4		no	Código que identifica de manera única a un empleado dentro del Panel de Expertos (identity)
EMPL_CODIGO	int	4		no	Código del empleado dentro de la Empresa
EMPA_FECHAREGISTRO	datetime	8		no	Fecha de registro/modificación
EMPA_ESTADO	int	4	ActivoInactivo	no	Estado de la competencia (ACTIVO, INACTIVO)
EMPA_USUARIOASIGNADO	Varchar	50		yes	Perfil del usuario asignado

Tabla: CARGO_ANALIZAEXP

Contiene el detalle de los cargos que evaluará un miembro del Panel de Expertos.

Nombre del Campo	Tipo	L	Nombre Catálogos	N	Descripción
CAAN_CODIGO	int	4		no	Código que identifica al experto, junto con el cargo que analiza

EMPA_CODIGO	int	4		no	Código del miembro del Panel de Expertos
CARG_CODIGO	Int	4		no	Código del cargo a analizar.
CAAN_USERCREA	Int	4		no	Código del usuario que realiza el registro del cargo que evaluará el experto.
CAAN_FECHAUSERCREA	Smallda time	4		no	Fecha en la cual se realiza la creación y/o asignación está analizando el experto.
CAAN_USERMODIFICA	Int	4		no	Código del usuario que realiza la modificación del registro, del cargo que evaluará el experto.
CAAN_FECHAUSERCREA	Smallda time	4		no	Fecha en la cual se realiza la modificación del análisis que está realizando el experto.
CAEX_NIVELANALISIS	int	4	NivelAnalisisE xpGC	no	Código del Nivel de Analisis (INICIAL, INTERMEDIO…)
CAEX_ESTADOANALISISCARGO	int	4	EstadoCargo AnalisisExpG C	no	Código del Estado de Análisis (PROPUESTO, APROBADO…)

Tabla: ANALISIS_EXPCARGO

Contiene el detalle de las competencias y grados, que se encuentran aprobados para un cargo que fue analizado por un o varios miembros del Panel de Expertos (dependiendo del nivel para el cual se defina la aprobación)

Nombre del Campo	Tipo	L	Nombre Catálogos	N	Descripción
ANEC_CODIGO	int	4		no	Identificador del registro
CARG_CODIGO	int	4		no	Código del Cargo que se analiza
COEM_CODIGO	int	4		no	Es el código de la Competencia que maneja la empresa, y que se asigna al cargo.
GCEM_CODIGO	int	4		no	Es el código del grado, para la competencia que maneja la empresa, y que se asigna al cargo.
EMPA_CODIGO	Int	4		no	Código del empleado que es parte del panel de expertos y que analiza el cargo.
COEM_CODIGO	int	4		no	Es el código del Grado de la Competencia
ANEC_FECHAREGISTRO	smallda tetime	4		no	Fecha de Registro
ANEC_USUARIO	int	4		no	Usuario que Registra
ANEC_FECHAMODIFICA	smallda tetime	4		no	Fecha de modificación
ANEC_NIVEL	int	4	NivelAnalisis ExpGC	yes	Nivel de aprobación de la competencia para el cargo.

Tabla: COMPETENCIA_CARGO

Contiene todas aquellas competencias específicas, que han sido definidas por el panel de Expertos, que se encuentran en estado aprobadas y que se aplican al cargo

Nombre del Campo	Tipo	L	Nombre Catálogos	N	Descripción
COCA_CODIGO	int	4		no	Código Identificador de la competencias por cargo
CARG_CODIGO	int	4		no	Código del Cargo que se analiza
EMPR_CODIGO	int	4		no	Código de la empresa
COCA_DESCRIPCION	varchar	510		no	Descripción de la competencia
COCA_NIVEL_COMP	int	4		no	Código del Nivel de la competencia definida para el cargo.

COCA_NIVEL_APRUEBA	int	4		no	Código del nivel en el que se aprobó la competencia
COEM_CODIGO	int	4		no	Codigo de la Competencia por Empresa
GCEM_CODIGO	int	4		no	Código del Grado de la competencias, definida para la emprea
COCA_PUNTAJE	int	4		no	Puntaje del Grado, para la Competencia especificada para el cargo.
COCA_ESTADO	int	4	ActivoInactivo	yes	Estado de la competencia asignada para el cargo.

Tabla: FORMULARIO_EVALUACION

Contiene la cabecera del formulario de la evaluación de desempeño

Nombre del Campo	Tipo	L	Nombre Catálogos	N	Descripción
FOEV_CODIGO	int	4		no	Identificador del Formulario de la Evaluación de Desempeño.
FOEV_AREA	int	4		no	Código del Área donde se realiza la Evaluación de Desempeño
FOEV_PEEVCODIGO	int	4		no	Código del Período de Evaluación.
FOEV_UNIDADIMPLANTACION	int	4		no	Código de la Unidad de Implantación.
FOEV_EVALUADO	int	4		no	Código del Evaluado.
FOEV_EVALUADOCARGO	int	4		no	Código del Cargo del Evaluado.
FOEV_EVALUADOR	int	4		no	Código del Evaluador.
FOEV_EVALUADORCARGO	int	4		no	Código del Cargo del Evaluador.
FOEV_FACILITADOR	int	4		no	Código del Facilitador
FOEV_FECHA	smalldate time	4		no	Fecha del Sistema.
FOEV_FECHAEVALUACION	smalldate time	4		no	Fecha de la Evaluación.

Tabla: DETALLE_FORMULARIOEVALUACION

Contiene el detalle del formulario de la evaluación de desempeño

Nombre del Campo	Tipo	L	Nombre Catálogos	N	Descripción
DFEV_CODIGO	int	4		no	Identificador de la Evaluación de Desempeño
FOEV_CODIGO	int	4		yes	Identificador del Formulario de la Evaluación de Desempeño.
COEM_CODIGO	int	4		yes	Código de la Competencia por Empresa.
GCEM_CODIGO	int	4		yes	Código del Grado de la Competencia por Empresa.
FOEV_APRECIACIONEVALUADO	int	4		yes	Valor de apreciación del Evaluado de 1 a 5, 5 más, 1 menos.
FOEV_APRECIACIONEVALUADOR	int	4		yes	Valor de apreciación del Evaluador de 1 a 5, 5 más, 1 menos.

Tabla: EVALUADOR_DESEMPENIO

Contiene los datos del Evaluador de Desempeño y a quienes evalúa

Nombre del Campo	Tipo	L	Nombre Catálogos	N	Descripción
EVDE_CODIGO	int	4		no	Identificador del Formulario de la Evaluación de Desempeño.
PEEV_CODIGO	int	4		no	Código del Período de Evaluación.
CARG_CODIGO	int	4		no	Código del Cargo del Evaluado.
EMPL_CODIGO	int	4		no	Código del Empleado.
EVDE_FECHAINIEVALUA	smalldate time	4		no	Fecha de Inicio de la Evaluación
EVDE_FECHAFINEVALUA	smalldate time	4		no	Fecha de Fin de la Evaluación
EVDE_FACILITADOR	int	4		yes	Código del Facilitador de la Evaluación
EVDE_USUARIO	varchar	50		yes	Código del Usuario que ingresa al sistema a llenar los datos de la Evaluación.

Tabla: EMPLEADO_EVALUADO

Contiene los datos del Empleado Evaluado.

Nombre del Campo	Tipo	L	Nombre Catálogos	N	Descripción
EMEV_CODIGO	int	4		no	Identificador del Formulario de la Evaluación de Desempeño.
EVDE_CODIGO	int	4		no	Identificador del Detalle de la Evaluación
EMPL_CODIGO	int	4		no	Código del Empleado
EMEV_FECHAINIEVALUA	smalldate time	4		no	Fecha de Inicio de la Evaluación
EMEV_FECHAFINEVALUA	smalldate time	4		no	Fecha de Fin de la Evaluación
CARG_CODIGO	int	4		yes	Código del Cargo del Evaluado
EMEV_USUARIO	varchar	50		yes	Código del Usuario que ingresa al sistema a llenar los datos de la Evaluación.

Tabla: PERIODO_EVALUACION

Contiene los períodos de evaluación, para los que se desea realizar Evaluaciones.

Nombre del Campo	Tipo	L	Nombre Catálogos	N	Descripción
PEEV_CODIGO	int	4		no	Código del Período de Evaluación.
EMPR_CODIGO	int	4		no	Código de la Empresa.
PEEV_CARG_CODIGO	int	4		no	Período de Evaluación por Cargo
PEEV_FECHAINICIO	smalldateti me	4		no	Fecha de Inicio del Período
PEEV_FECHAFIN	smalldateti me	4		no	Fecha de Fin del Período
PEEV_ESTADO	int	4		no	Estado del Período de Evaluación

Tabla: DETALLE_MATRIZVALORA

Contiene el detalle de la matriz de doble entrada para la Valoración de Cargos

Nombre del Campo	Tipo	L	Nombre Catálogos	N	Descripción
DMVA_CODIGO	int	4		no	Código de la Valoración Ingresada.
COEM_CODIGO	int	4		yes	Código del Empleado.
COEM_CODIGOCOMPARA	int	4		yes	Código de la Comparación dada entre Competencia y Competencia
DMVA_VALORRELATIVO	numeric	9		yes	Valor relativo dado entre la comparación.
DMVA_REPOSITORIO	int	4		yes	Campo auxiliar que contiene datos necesarios para el manejo de la matriz.

Tabla: GRADO_COMPETENCIAEMPR

Contiene los grados de las competencias por empresa.

Nombre del Campo	Tipo	L	Nombre Catálogos	N	Descripción
GCEM_CODIGO	int	4		no	Código de la Empresa.
GRCO_CODIGO	int	4		no	Código del Grado de la Competencia.
COEM_CODIGO	int	4		no	Código del Empleado.
GCEM_PUNTAJEGRADO	Int	4		no	Puntaje del Grado

19.5.5 MODELO DE DATOS

En este punto se muestra la organización de la Base de Datos, se presentan gráficamente las estructuras definidas y creadas para el almacenamiento y recuperación de la información.

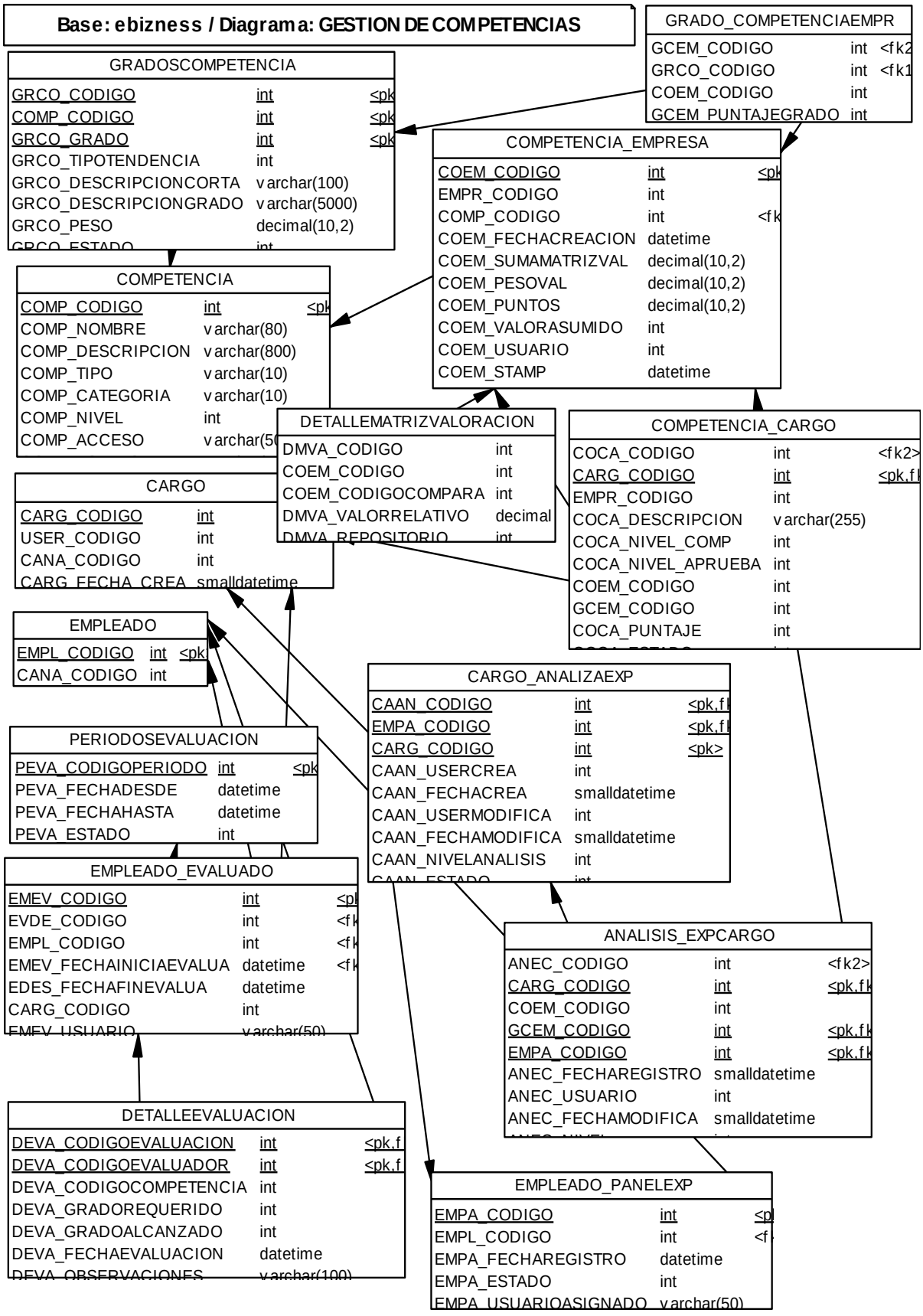


Figura 6. 11 Diagrama Entidad – Relación de la BDD
Fuente: *Elaboración propia*

19.6 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL SISTEMA AUTOMATIZADO

Del desarrollo e implementación del Módulo de Gestión de Competencias que se integra con la plataforma de Talento Humano existente en la organización, se desprenden algunas bondades y desventajas. A continuación se nombran las principales:

Ventajas:

- ✓ El Módulo se incorpora fácilmente a la plataforma tecnológica existente en la entidad, manteniendo la familiaridad que tienen los usuarios con la aplicación, para facilitar las tareas de Análisis y Valoración de Cargos por Competencias, más la propuesta de Evaluación de Desempeño también por competencias.
- ✓ Este módulo da las bases para que posteriormente se incorporen y desarrollen otras opciones como: Selección de Personal, Análisis y Aplicación de Políticas Salariales, Plan de Desarrollo y Carrera Profesional, entre otros; que lo convertiría en un completo Sistema Integrado de Recursos Humanos.
- ✓ La aplicación da la opción para realizar el levantamiento completo y adecuado de las competencias de cada puesto de trabajo, lo cual permite contar con una Descripción de Cargos que se ajuste a las necesidades institucionales que es la base de la Gestión de Recursos Humanos.
- ✓ La facilidad para realizar de manera automatizada la Valoración de Cargos y Evaluación de Desempeño por Competencias, aporta significativamente para mejorar las tareas de gestión del recurso humano
- ✓ Ofrece una solución para ayudar a la organización a afrontar de manera efectiva, los retos de la gestión del Talento Humano.
- ✓ Se trata de un sistema tecnológico en línea, que permite disponer de la información en cualquier momento
- ✓ Las funcionalidades desarrolladas pueden ampliarse posteriormente, para que incluyan las siguientes áreas de actuación:

- Detectar y desarrollar el talento y el potencial
- Incorporar y promocionar a las personas adecuadas
- Mejorar la productividad
- Mejorar la eficiencia comercial
- Reducir la rotación no deseada
- Desarrollar a los directivos
- Crear y dirigir equipos con éxito
- Verificar el nivel de conocimientos

✓ Es una herramienta que apoyará efectivamente a que la entidad tenga los elementos necesario para superar los problemas en la gestión de personas y las consecuencias en situaciones como: alta rotación, mala selección, desmotivación, poca eficiencia comercial.

Desventajas:

✓ Falta integrar módulos de gran importancia como: Selección y Capacitación, Políticas Salariales, Plan de Desarrollo y Carrera Profesional.

✓ Esta integrado dentro del sistema e-Bizness, que es un software desarrollado por una empresa proveedora externa; tendría implicaciones en el momento en el que se llegase a decidir separar el módulo de dicha plataforma, pues sería necesario un desarrollo adicional para que el software llegase a funcionar independientemente.

✓ El desarrollo de la aplicación está basada en Formas Windows, y al momento no existen indicios para exportar la aplicación a una intranet, ello hace que necesariamente el usuario final deba poseer instalado el Software en una PC, y no es posible acceder a él desde el Internet.

19.7 ESTRATEGIA PARA LA IMPLANTACION Y ÉXITO

Para que el Módulo de Gestión por Competencias, desarrollado como una herramienta clave para la resolución de problemas de información actualmente existentes en el departamento de Recursos Humanos, se constituya en el medio para conseguir los objetivos propuestos en el presente proyecto, es preciso que se consideren las siguientes estrategias para su implantación:

- ✓ Conocimiento de la Alta Gerencia y de Recursos Humanos, de los principios y beneficios del Modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias.
- ✓ Apoyo y decisión de la Gerencia (del Negocio y de Recuros Humanos) para adoptar y aplicar en la organziación el Modelo de Gestión de Recursos Humanos basado en Competencias.
- ✓ Capacitación y adiestramiento de los involucrados, acerca de la operación de las funcionalidades y bondades del módulo desarrollado.
- ✓ Realización de un trabajo piloto en ambiente con datos de prueba, que permitan a los usuarios finales del sistema, familiarizarse con la funcionalidades de la aplicación, previo la puesta en producción con datos de la organización.
- ✓ Promoción y divulgación de instructivos por parte del Departamento de Productividad & Procesos, que hagan conocer a toda la organización de la implementación realizada y resalten los beneficios y facilidades que presenta el sistema.

20. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

20.1 CONCLUSIONES

Al culminar la presente investigación se aporta las siguientes conclusiones:

- ✓ La presente investigación se basa y aplica el Modelo de Gestión por Competencias, que se constituye en el modelo por el que optan las empresas modernas. Para el caso de la institución bancaria es un insumo que apoya de manera eficaz, para que el departamento de Recursos Humanos cumpla eficientemente su trabajo.

- ✓ La aplicación del Modelo de Competencias y la implantación del sistema automatizado permitirá que la entidad tenga los elementos necesarios que minimicen los problemas en la gestión de personas y las consecuencias en situaciones como: alta rotación, mala selección, desmotivación, poca eficiencia comercial.

- ✓ El Modelo de Gestión por Competencias tiene mucha viabilidad de ser implementado en la organización, puesto que para su desarrollo se ha tomado en cuenta las particularidades inherentes, tanto al quehacer productivo como al sistema bancario.

- ✓ El éxito de los programas de análisis de cargos se basa, entre otras cosas, en las revisiones periódicas. No es necesario que estas tengan una fecha rígida; sin embargo, al ser las organizaciones *entes vivos* que se modifican por causa del mercado, la tecnología, los negocios, la globalización, es aconsejable que dichas revisiones se efectúen por lo menos una vez al año.

- ✓ El proceso de Valoración de Puestos de Trabajo es el punto de partida para el establecimiento de un sistema de remuneración equilibrado, debido a que permite establecer el valor de cada puesto. Una vez llevado a cabo dicho proceso de valoración en cualquier organización, se podrá establecer las categorías salariales necesarias.

- ✓ La Evaluación de Desempeño es un medio para obtener datos o información que sea capaz de registrarse, procesarse y canalizarse para la toma de decisiones; las cuales buscan mejorar e incrementar el desempeño humano dentro de la institución.

- ✓ En la institución, no existen actualmente históricos de las evaluaciones de desempeño, que permitan determinar si el rendimiento del empleado mejoró o decayó. Por ello no se cuenta con una herramienta de análisis para que se tomen las decisiones que reconozcan o corrijan el desempeño logrado.

- ✓ La evaluación de desempeño por competencias no se aplica aún en la institución; sin embargo, el sistema automatizado la contempla y propone. Al ser un proceso complejo, requiere como pasos previos la definición de perfiles ocupacionales que contemplen todas las competencias necesarias, y adicionalmente que se establezcan instrumentos de medición desde una perspectiva balanceada e integral.

- ✓ No resulta complejo encontrar evidencias de habilidades y conocimientos, a través de tests o entrevistas, pero sí lo es definir las competencias actitudinales de las personas. Estas se pueden detectar aplicando encuestas y observaciones en donde se involucre tanto al evaluado como a quienes se interrelacionan con él durante su trabajo.

- ✓ Evaluar las competencias que se poseen versus las requeridas para realizar apropiadamente las funciones y tareas encomendadas para el trabajo, dan como resultado las necesidades de capacitación del personal.

- ✓ La investigación resultado del presente trabajo, concluye que se necesita profundizar, mejorar y complementar el submódulo de Evaluación de Desempeño.

- ✓ El modelo de evaluación de desempeño que actualmente se aplica en la organización, no está acorde a las necesidades del proceso y al desarrollo del sistema automatizado, cuyo enfoque es por competencias.

- ✓ El nivel de retroalimentación que contempla cualquier Evaluación de Desempeño, es muy favorable tanto para la institución como para los empleados.

- ✓ Para la definición de las competencias de la organización, se contó con la decidida participación y apoyo de los directivos de la institución, que en una labor comprometida colocaron su valioso contingente para la consecución del presente trabajo

20.2 RECOMENDACIONES

Luego de la realización de la presente investigación, y del desarrollo e implementación del Sistema Automatizado, es preciso realizar las siguientes recomendaciones:

- ✓ Dentro de la institución, y específicamente en el Departamento de Recursos Humanos, es necesario tomar acciones que ayuden a mejorar los procesos que involucran la Gestión del Talento Humano, a través de la definición de competencias que deben tener los empleados para lograr un alto desempeño laboral, y en consecuencia contribuyan al logro de objetivos organizacionales.

- ✓ La razón de ser de la institución es de atraer clientes y mantener satisfechos a los que ya tiene. Bajo esta premisa, es primordial que la cultura organizacional considere al recurso humano como el activo más importante. Es preciso entonces que la excelente relación, empleado – cliente, sea una preocupación y prioridad constante para quienes dirigen la organización.

- ✓ En la medida que recursos humanos logre involucrar a los responsables de las otras áreas funcionales en el proceso de valoración de puestos, se facilitará la aceptación de sus resultados y consecuencias.

- ✓ La institución debe utilizar el presente trabajo de investigación como soporte para lograr mayores conocimientos en la Evaluación de Desempeño por Competencias, dado que el Análisis, Descripción, y Valoración de Cargos, están desarrollados en base al Modelo de Competencias.

- ✓ Para que las evaluaciones del desempeño sean eficaces, deben basarse plenamente en los resultados de la actividad del empleado, y no sólo en sus características de personalidad.

- ✓ Para la mejor comprensión del tema de Competencias, es recomendable implementar dentro de la organización un plan de capacitación, que asegure que el sistema implementado sea conocido y aprovechado a todo nivel.

- ✓ Al realizar la evaluación del desempeño, es necesario considerar que los instrumentos deben entregar demostraciones de competencias conductuales que se relacionen exclusivamente con las funciones y tareas que el evaluado ejecuta. Por ello, no basta preguntarse si el empleado es puntual al ingresar a la institución, sino cuán puntual y oportuno es en la atención al cliente; no es suficiente la facilidad de la persona por mantener la armonía en su puesto de trabajo, si no cuánto beneficia esto al desempeño del equipo.

- ✓ Se requiere contar con un plan de monitoreo que permita dar seguimiento y evaluar el apropiado uso de la aplicación, de manera que se garantice el mayor aprovechamiento de las funcionalidades y beneficios que brinda el sistema.

- ✓ Es de vital importancia mantener un contacto permanente entre quienes desarrollamos el sistema automatizado y el personal de Recursos Humanos de la institución, a fin de realizar correctivos oportunos al procedimiento ó ampliaciones y modificaciones al sistema, que le permitan ajustarse a la realidad de la organización.

- ✓ Hay que profundizar en los conceptos de Gestión por Competencias investigados, con el objetivo de perfeccionar y mejorar el Módulo implementado e incluir en él desarrollos adicionales como: Selección de Personal por Competencias, Plan de Desarrollo y Carrera Profesional, que

aplique similares conceptos ya que son parte del Sistema Integrado de Recursos Humanos.

- ✓ Al asumir el Modelo de Gestión por Competencias en la institución se recomienda contar con una metodología clara para la evaluación del impacto, que utilice herramientas cuantitativas y cualitativas; mida y valore la eficacia y utilidad de los procesos y submódulos implementados y provoque los cambios en consideración al entorno.

- ✓ Se recomienda que se utilice el Módulo implementado, para realizar el Análisis, Valoración de Cargos y Evaluación de Desempeño por Competencias, para el resto de áreas de la organización, tomando como base los datos ingresados para las áreas de Sistemas y Crédito.

- ✓ La organización debe considerar competencias relacionadas con habilidades y destrezas, para realizar el Análisis de Cargos, pues la aplicación práctica en las áreas seleccionadas contempla solamente las competencias genéricas de la organización.

20.3 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS:

TEXTOS:

- ALLES Martha Alicia, Gestión por Competencias, El Diccionario", Ediciones Granita, 2002.

- LEVOYER C. Levy, Gestión de las Competencias.

- CUMMINGS L.L., SCHWAB Donald P., Recursos Humanos Desempeño y Evaluación.

- MANDON Nicole / LIAROUTZOS Olivier, Análisis del Empleo y las Competencias.

- Gestión del Desempeño Basado en Competencias –ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD, Gestión por Competencias - Monografías CEINSA

- LANHAN E., Valuación de Puestos, Bases Objetivas para Fijar Escalas de Salarios.

- GAMMA Elba, Bases para el Análisis de Puestos.

- ORDÓÑEZ Miguel, Modelos y Experiencias Innovadoras en la Gestión de los Recursos Humanos, Ediciones Gestión 2000 S. A.,EDIPE, España 1996.

- MORENO VILLEGAS Jaime, Selección de Personal, Enfoque Clásico y por Competencias.

- FERNÁNDEZ DE LARA Guillermo A., Manual de Adiestramiento y Consulta para el Análisis de Puestos.

- GAMA BERNAL Elba, Bases para el análisis de puestos.

- LANHUM E, Valuación de Puestos, Bases Objetivos para Fijar Escaleras de Salarios.

- LUCAS OSTUETA Ramón, Valoración de tareas y estructuras de salarios.

- ALLESS MARTHA Alicia, ”Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias”, Ediciones Granita, 2002.

ARTÍCULOS DE INTERNET:

- ✓ www.monografias.com
- ✓ www.todopymes.cl/topicos_consultas/recursos_humanos.html
- ✓ www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/sel_efe/tab_i.htm
- ✓ www.xcompetencias.com/gestion/home.htm
- ✓ www.profiles-spain.com/Evaluar.htm
- ✓ www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/plcompboca.htm#INTRODUCCIÓN
- ✓ www.inter-anagement.com/catalogo/diagnosticos/intercodi.htm
- ✓ www.arearh.com/recursos%20humanos.htm
- ✓ www.gestiopolis.com/dirgp/rec/index.htm
- ✓ www.xcompetencias.com/gestion/home.htm
- ✓ www.psicologia-online.com/formacion/cursos/emocional/index.shtml
- ✓ www.campus-oei.org/oeivirt/fp/cuad7a02.htm
- ✓ www.idg.es/computerworld/index.asp?cnt=todas
- ✓ www.glconsultores.com/Sist_rh.htm#3
- ✓ www.gestiopolis.com/dirgp/rec/index.htm
- ✓ www.xcompetencias.com/gestion/home.htm
- ✓ www.xcompetencias.com/main.htm
- ✓ www.expansionyempleo.com/edicion/noticia/0,2458,409268,00.html
- ✓ www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/gesporcomp.htm
- ✓ www.xcompetencias.com/gestion/home.htm
- ✓ www.rrhhmagazine.com/
- ✓ www.monografias.com/trabajos14/mocom/mocom.shtml#intro
- ✓ www.monografias.com/Administracion_y_Finanzas/index.shtml
- ✓ www.eafit.edu.co
- ✓ www.chileduc.com/comun/lecturas/ciclo_accion_efectiva.htm
- ✓ www.campus-oei.org/oeivirt/fp/cuad7a03.htm

- ✓ www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxx/esp/index.htm
- ✓ www.puntodeequilibrio.com.pe/punto_equilibrio/01.php?serv_key=2100&bolnum_key=15
- ✓ www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxx/esp/index.htm
- ✓ www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/observ/vargas/iii/iv_c.htm
- ✓ www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/index.htm
- ✓ www.monografias.com/trabajos13/mocom/mocom.shtml#mode
- ✓ www.southlink.com.ar/vap/contenido.htm
- ✓ www.gestiopolis.com/recursos3/docs/rh/andescarpvz.htm
- ✓ www.navactiva.com/web/es/
- ✓ www.salary.com/home/layoutscripts/homl_display.asp
- ✓ www.peoplesoft.com/iberica/es/consulting/peoplesoft/index.jsp
- ✓ www.gestiopolis.com/dirgp/rec/index.htm
- ✓ www.hr.cl/enero.htm#Base%20de%20datos%20v/s%20Sistema%20de%20Información
- ✓ www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/39/cambio.htm

TESIS:

- ➢ FRANCO CRESPO Antonio Alexander, ANDRADE MONTALVO Fausto Fabián, Propuesta de un Sistema de Valoración de Cargos y Evaluación del Desempeño por Competencias para Docentes de Escuelas Politécnicas.

- ➢ NARANJO HERRERA Cristian Fabricio, GUEVARA GAMBOA Franklin Leonardo, Propuesta Metodológica para la implementación de un Sistema de Evaluación de Desempeño del Personal Técnico de Campo de una Empresa Privada de Telecomunicaciones Telefónicas.

- MONCAYO ESTUPIÑÁN Mónica de Lourdes, SALAZAR PAZMIÑO Roberto Santiago, Desarrollo de Carrera Basado en Competencias: Caso Dirección General de Servicios Corporativos del Banco Central del Ecuador.

- MERIZALDE LÓPEZ Milton Vinicio, Propuesta Técnica de Valoración de Cargos para la Aplicación de Políticas Salariales en el Sector 3, Industrias Manufactureras Subsector Fabricación de Vidrio y Productos de Vidrio(100) Sector 8, Establecimientos Financieros, Seguros, Bienes Inmuebles y Servicios Prestados a las Empresas Subsector: Secretarias(148) Subsector: Servicios Generales, Conserjería y Limpieza (149).

- MONCAYO BALSECA Milton Fernando, Propuesta Técnica de Valoración de Cargos para la Aplicación de Políticas Salariales en el Sector 3, Industrias Manufactureras Subsector Fabricación de Papel y Productos de Papel (92).

- SERRANO DÍAZ María Cristina, Implementación de un Sistema de Valoración de Puestos y Evaluación de desempeño, como base para determinar políticas equitativas y competitivas de remuneración en una empresa de Quito.

- TERNEUS ESCUDERO Juana, Diseño de un Sistema de Valoración de Puestos para una Entidad Financiera Autónoma del Sector Público.

- BRAVO T. Marcelo, El subsistema de evaluación de desempeño en el trabajo: Guía Metodológica.

- CÁRDENAS PUGA Hernán Guillermo, Diseño de un Sistema de Indicadores de Desempeño para una Institución Bancaria del Sistema Financiero Ecuatoriano.

- GUERRA ENRÍQUEZ Juan Carlos, Diseño de un Manual de Evaluación del Desempeño al Personal de Petroecuador.

- GÓMEZ ROMO María del Carmen, Desarrollo de un Modelo de Gestión Educacional por Competencias para el Sector Artesanal en la Ciudad de Ambato, Marzo, 2005.

ANEXOS

Anexo 1. INSTRUMENTO DIAGNÓSTICO CLIMA ORGANIZACIONAL ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A continuación encontrará una serie de afirmaciones acerca de la Empresa en que usted trabaja. Frente a cada una de ellas tendrá cuatro alternativas de respuesta que son las siguientes: Muy de acuerdo; de acuerdo; en desacuerdo; muy en desacuerdo. Deberá marcar con una X la alternativa que según su opinión describe con más exactitud la situación actual de la empresa. Sea lo más honesto posible. La encuesta es anónima.

Nomenclatura: **M** = Muy de acuerdo **D** = De acuerdo **E** = En desacuerdo **S** = Muy en desacuerdo	**M**	**D**	**E**	**S**
Mi jefe delega trabajo en sus subordinados				
En esta empresa los jefes son poco comprensivos cuando se comete un error				
En esta empresa no existe mucha confianza entre un superior y un subordinado				
En algunas labores no he sabido quien es mi jefe				
Lo que le importa a mi jefe es lograr los objetivos cueste lo que cueste.				
A mi jefe le interesa mucho lo que pensamos.				
Mi jefe siempre pide la opinión de sus subalternos				
En esta empresa no siempre está claro quien toma las decisiones				
Las ideas nuevas no se toman mucho en cuenta				
A veces trabajamos en forma desordenada y sin planificación				
Uno de los problemas que tenemos es que la gente no asume sus responsabilidades				
En esta empresa los que se desempeñan mejor pueden llegar a ocupar puestos superiores				
En esta empresa no hay recompensa ni reconocimiento por el trabajo bien hecho				
Me doy cuenta que existe lealtad hacia la empresa				
Cada cierto tiempo temo por mi trabajo				
Encuentro que mis remuneraciones están en la media del mercado				
En esta empresa es difícil hacer amigos				
Las personas están satisfechas de estar en esta empresa				
Siento que pertenezco a un grupo de trabajo que funciona bien				
La empresa se caracteriza por un ambiente cómodo de trabajo				
Existe buena iluminación donde yo trabajo				
Hay sectores dentro de la empresa que son muy inseguros				
Existen muchos ruidos molestos al interior de la empresa				
Tenemos tecnología de punta para realizar bien nuestro trabajo				

Anexo 2.

INSTRUMENTO ANÁLISIS DE PROBLEMAS
ANALISIS DE PROBLEMAS, CARENCIAS, CONFLICTOS.

Dentro de cada organización existe un sinnúmero de problemas, carencias, conflictos que entorpecen su trabajo, por favor complete la siguiente tabla con los problemas que existen en su trabajo.

NOMBRE: _____CARGO:_____

¿Cuál es el problema, carencia, conflicto? Explique brevemente.	
¿En dónde se genera el problema, carencia, conflicto? (Qué áreas o personas lo generan)	
¿Este problema, carencia, conflicto a quien más le afecta? (Persona, cargo, área)	
¿Por qué cree usted que se genera este problema, carencia, conflicto?	
¿Cómo cree usted que afecta este problema, carencia, conflicto a la empresa? (Consecuencias)	
Que nota le pone al problema (7 gran problema y 1 problema mínimo)	

ANEXO 3.

FORMULARIO DE DESCRIPCION Y ANALISIS DE CARGOS

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

Nombre del Cargo:	
Departamento:	
Área	
Campo de Acción:	
• Local	• Nacional

2. SUPERVISIÓN Y RELACIONES:

A.

	1. Tipo de Instrucciones necesarias (Marque con X)	**Cargo de Supervisor**
	Instrucciones específicas	
	Instrucciones generales	
	Información de políticas de la empresa	

	2. Tipo de Controles necesarios (Marque con X)	**Cargo de Supervisor**
	Verificación de resultados	
	Verificación de procedimientos	
	Verificación de instrucciones específicas	
	Otros controles (Especificar)	

3. Frecuencia de los Controles:							
Permanente		Diarios		Mensuales		Semanales	

4. Indique cuáles son la labores exentas de revisión:

B. Ejerce Supervisión

Sí (Continúe)		No (Pase al punto C)	

Extensión de la supervisión

Cargos supervisados		**Número de personas**
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		

C. Relaciones con otros cargos

Sí		No	

Cargos con los que se relaciona (no supervisa)		Tipo de relaciones (X)	
1.			Asesora
2.			Forma parte de equipo o comité
3.			Colabora en tareas específicas
4.			Otros

D. Características del Cargo:

Trabajo Individual		Trabajo en Equipo	
Supervisión o mando		Acción controladora	
Organización		Otras	

D. Naturaleza del cargo:

Administrativo		Técnico	
De ventas		De servicios	
Otros			

3. RESUMEN DEL CARGO (Resuma en forma general las funciones principales del cargo)

4. DESCRIPCIÓN: (Asegúrese de incluir todas las actividades que realiza el colaborador: ¿Que Hace?, ¿Cómo lo Hace? y ¿Por qué lo hace?)

Deberes y responsabilidades

Frecuencias:

Periódicas → Aquellas realizadas semanal o mensualmente

Ocasionales: → Aquellas realizadas a intervalos irregulares y con frecuencia menor que una vez al mes.

Actividad: → ¿Qué hace?

Descripción: → ¿Cómo lo hace? y ¿Por qué los hace?

Actividad 1:		Frecuencia:	Diaria	Periódica	Ocasional
Descripción:					
Actividad 2:		Frecuencia:	Diaria	Periódica	Ocasional
Descripción:					
Actividad 3:		Frecuencia:	Diaria	Periódica	Ocasional
Descripción:					
Actividad 4:		Frecuencia:	Diaria	Periódica	Ocasional
Descripción:					
Actividad 5:		Frecuencia:	Diaria	Periódica	Ocasional
Descripción:					
Actividad 6:		Frecuencia:	Diaria	Periódica	Ocasional
Descripción:					
Actividad 7:		Frecuencia:	Diaria	Periódica	Ocasional
Descripción:					
Actividad 7:		Frecuencia:	Diaria	Periódica	Ocasional
Descripción:					
Actividad 8		Frecuencia:	Diaria	Periódica	Ocasional
Descripción:					

Actividad 9:		Frecuencia:	Diaria	Periódica	Ocasional
Descripción:					
Actividad 10:		Frecuencia:	Diaria	Periódica	Ocasional
Descripción:					

5. REQUERIMIENTOS INTELECTUALES: (Indicar solo aquellos requerimientos indispensables para desempeñar el cargo) marque con una **X**:

Planear		Controlar		Organizar	
Dirigir		Analizar		Calcular	
Deducir		Concentración		Coordinar	
Tomar Decisiones					
Otros (especificar):					

6. RIESGOS:

De enfermedad profesional	No		Sí	
De accidente de trabajo	No		Sí	

Indique ¿Cuáles?

7. RESPONSABILIDADES EXIGIDAS POR EL CARGO

1. Por maquinaria y equipo

Nombre	**Características**	**Grado de Responsabilidad (Alto – Medio – Bajo)**

2. Por materiales

Nombre	**Características**	**Grado de Responsabilidad (Alto – Medio – Bajo)**

3. Por custodia de valores y/o información confidencial

Marque con X		**Monto US$**
	Dinero u otros valores	
	Cheques	
	Documentos	
	Registro contable	
	Información confidencial	Tipo?

4. Por seguridad de otros: el cargo implica tomar precauciones por la seguridad de otras personas

Sí	No	A que niveles	Grado de Responsabilidad (Alto – Medio – Bajo)

8. CONOCIMIENTOS QUE REQUIERE EL CARGO: IDENTIFICAR HABILIDADES ESPECÍFICAS

Por favor establezca si el cargo en general, requiere habilidades específicas, aplicando el siguiente procedimiento:

- Lea cada una de las categorías de destrezas específicas.
- Si es aplicable a la posición, en la columna "aplica" escriba SI o NO.
- En la columna "especifique", detalle la destreza. Por ejemplo si en la posición es necesaria la destreza "manejar programas informáticos" en la columna especifique" debe escribir, por ejemplo, "manejo de Word y Excel" o "manejo de Microsoft Office".
- Todas las categorías escogidas requieren especificación.
- Por cada habilidad establecida, califique su requerimiento usando la escala de requerimientos de selección y capacitación.

DESTREZAS / HABILIDADES LABORALES ESPECÍFICAS

Habilidades Específicas	Aplica SI NO	Especifique	Califique* Habilidades ① ② ③
1. Manejar programas informáticos			
3. Operar equipos de oficina o laboratorio (fax, copiadora, etc.)			
4. Operar maquinaria, herramientas o vehículos (taladros, sierras, orugas, etc.)			

* Para calificar las habilidades:

Esta habilidad se la adquiere o aprende principalmente:

① = durante el desempeño del cargo (la organización capacita a la persona).

② = antes y durante el desempeño del cargo
③ = antes de desempeñar el cargo (la persona debe tener la habilidad)

9. Establecer conocimiento formal y experiencia laboral

A. Establecer educación formal requerida

Identifique el nivel educativo requerido por la posición tomando en cuenta lo siguiente:

- Señalar la educación requerida, no la preferible o deseable.
- La formación es desde el punto de vista de los requerimientos del cargo. No se refiere a la formación del o de los ocupantes actuales de la posición.

Nivel de Educación Formal	Especifique los diplomas / títulos requeridos o, en su defecto, el número de años de estudio	Indique el área de conocimientos formales (Ej. Administración, economía, etc.)
• No requiere educación formal.		
• Formación a nivel de bachillerato.		
• Requiere formación técnica o equivalente.		
• Educación superior profesional.		
• Educación superior postgrado.		
• Otros (cursos, etc., especificar)		

B. Establecer requerimientos de experiencia

1. Tiempo de experiencia (marque sólo una)		
• Ninguna • Menos de seis meses • Hasta un año	• Uno a tres años • Tres a cinco años • Más de cinco años • Otro, especifique.....	
2. Nivel de experiencia (marque las que apliquen) • Experiencia en instituciones similares • Experiencia en cargos similares • Experiencia en actividades similares		

3. Áreas de experiencia: describa las áreas donde se debe tener experiencia. Por ejemplo, experiencia en auditoria, experiencia en supervisión de personal, experiencia en manejo de grupos, etc.

.....

.....

.....

10. Perfil Sociodemográfico y Psicográfico

A.

Edad	Género	Nacionalidad	Lugar de Residencia	Estado Civil

B.

Rasgos de Personalidad

	Bajo			Promedio			Alto		
DESCRIPTOR	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**
Emocionalmente expresivo, dispuesto a cooperar, solícito con los demás, participativo, adaptable, le agradan las ocupaciones que exijan contacto con la gente y las situaciones de relación social.									
Estable, emocionalmente maduro, tranquilo, con buena firmeza interior y capacidad para mantener una sólida moral de grupo									
Seguro de sí mismo, de mentalidad independiente, tiende a ser autoritario en el manejo de los demás.									
Jovial, activo, franco, expresivo, con frecuencia es escogido líder en los grupos en los que interactúa.									
De carácter exigente, dominado por el sentido del deber, perseverante, responsable, organizado.									
Sociable, dispuesto a intentar cosas nuevas, espontáneo, no inhibido.									
Práctico, realista, responsable, independiente, tiende a mantener al grupo trabajando sobre bases realistas y acertadas.									
Adaptable, animoso, no competitivo, interesado por los demás, buen colaborador del grupo									

Suele mostrarse ansioso por hacer las cosas correctamente, atento a los problemas prácticos, se preocupa por los detalles, capaz de mostrarse sereno en situaciones de emergencia.									
Sentimental, llano, poco sofisticado, natural, espontáneo, poco refinado									
Maduro, poco ansioso, de ánimo invariable, flexible y seguro									
Respetuoso de las ideas establecidas, seguidor de la línea tradicional.									
Prefiere sus propias decisiones, lleno de recursos, temperamental, toma sus decisiones y actúa por su cuenta									
Tiene control sobre sus emociones y conducta en general, cuidadoso y abierto a lo social.									
Tranquilo, no frustrado,									

C.

Rasgos Comerciales

	Bajo			Promedio			Alto		
DESCRIPTOR	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**
Facilidad para establecer en las ventas relaciones con los demás, con un matiz de combatividad para elevar las ventas o disuadir al cliente									
Cualidades empáticas, adaptación rápida y fácil a situaciones y personas diferentes.									
Capacidad para soportar situaciones conflictivas o para provocarlas con el deseo de ganar.									
Sujeto empático en sus relaciones humanas, intuitivo y capaz de integrar en su contexto un suceso cualquiera									
Sujeto de fácil y rápida adaptación a situaciones y personas diferentes, flexible.									
Sujeto controlado, dueño de sí mismo, organizado, perseverante y hábil para ocultar sus sentimientos.									
Sujeto que soporta adecuadamente las acciones frustrantes, capaz de comprender los fracasos.									
Sujeto capaz de entrar en conflicto y soportar los desacuerdos.									

Sujeto con voluntad de dominio, de ganar o manipular a los demás, persuasivo o cautivador en su entorno.									
Sujeto seguro de sí mismo, a quien le agradan las situaciones nuevas o inesperadas y que es capaz de enfrentarse a los riesgos									
Sujeto activo y dinámico en el sentido físico, que soporta mal la pasividad e inactividad									
Sujeto Extrovertido, capaz de crear nuevos contactos y convivir con los demás, es sensible a la importancia de las relaciones humanas									

ANEXO 4.

DETALLE DE LA VALORACION DE CARGOS DE LAS AREAS DE SISTEMAS Y DE CREDITO

CARGOS DEL AREA DE SISTEMAS

MATRIZ DE VALORACION CARGO: OPERADOR JUNIOR					
REQUISITOS Y COMPETENCIAS	**C O M P E T E N C I A S**	**G R A D O S**			
		A	**B**	**C**	**D**
S A B E R	Conocimiento Inteligente				23
	Comunicación para compartir conocimientos			59	
	Demostrar valor				29
H A C E R	Autodirección basada en el valor				13
	Metodología de la calidad				23
	Empowerment				21
	Herramientas al servicio del negocio				25
	Desarrollo del equipo				15
S E R	Orientación al cliente interno y externo			28	
	Productividad				27
	Responsabilidad				34
PUNTAJE TOTAL DEL CARGO:		**297**			

MATRIZ DE VALORACION CARGO: OPERADOR SENIOR					
REQUISITOS Y COMPETENCIAS	**C O M P E T E N C I A S**	**G R A D O S**			
		A	**B**	**C**	**D**
S A B E R	Conocimiento Inteligente			46	
	Comunicación para compartir conocimientos				24
	Demostrar valor				29
H A C E R	Autodirección basada en el valor			34	
	Metodología de la calidad			58	
	Empowerment				21
	Herramientas al servicio del negocio				25
	Desarrollo del equipo			29	
S E R	Orientación al cliente interno y externo			28	
	Productividad				27
	Responsabilidad			59	
PUNTAJE TOTAL DEL CARGO:		**380**			

MATRIZ DE VALORACION

CARGO: TECNICO JUNIOR

REQUISITOS Y COMPETENCIAS	COMPETENCIAS	GRADOS			
		A	B	C	D
SABER	Conocimiento Inteligente			46	
	Comunicación para compartir conocimientos				24
	Demostrar valor			58	
HACER	Autodirección basada en el valor				13
	Metodología de la calidad				23
	Empowerment				21
	Herramientas al servicio del negocio				25
	Desarrollo del equipo				15
SER	Orientación al cliente interno y externo			28	
	Productividad			68	
	Responsabilidad				34
PUNTAJE TOTAL DEL CARGO:		**355**			

MATRIZ DE VALORACION

CARGO: TECNICO SENIOR

REQUISITOS Y COMPETENCIAS	COMPETENCIAS	GRADOS			
		A	B	C	D
SABER	Conocimiento Inteligente				23
	Comunicación para compartir conocimientos				24
	Demostrar valor				29
HACER	Autodirección basada en el valor			34	
	Metodología de la calidad				23
	Empowerment				21
	Herramientas al servicio del negocio				25
	Desarrollo del equipo			29	
SER	Orientación al cliente interno y externo			28	
	Productividad			68	
	Responsabilidad			59	
PUNTAJE TOTAL DEL CARGO:		**363**			

MATRIZ DE VALORACION

CARGO: ANALISTA JUNIOR

REQUISITOS Y COMPETENCIAS	COMPETENCIAS	GRADOS			
		A	B	C	D
SABER	Conocimiento Inteligente			46	
	Comunicación para compartir conocimientos				24
	Demostrar valor				29
HACER	Autodirección basada en el valor			34	
	Metodología de la calidad			58	
	Empowerment				21
	Herramientas al servicio del negocio				25
	Desarrollo del equipo			29	
SER	Orientación al cliente interno y externo			28	
	Productividad				27
	Responsabilidad			59	
PUNTAJE TOTAL DEL CARGO:		**380**			

MATRIZ DE VALORACION

CARGO: ANALISTA

REQUISITOS Y COMPETENCIAS	COMPETENCIAS	GRADOS			
		A	B	C	D
SABER	Conocimiento Inteligente			46	
	Comunicación para compartir conocimientos				24
	Demostrar valor			58	
HACER	Autodirección basada en el valor			34	
	Metodología de la calidad			58	
	Empowerment				21
	Herramientas al servicio del negocio				25
	Desarrollo del equipo			29	
SER	Orientación al cliente interno y externo			28	
	Productividad				27
	Responsabilidad			59	
PUNTAJE TOTAL DEL CARGO:		**409**			

MATRIZ DE VALORACION

CARGO: ANALISTA SENIOR

REQUISITOS Y COMPETENCIAS	COMPETENCIAS	GRADOS			
		A	B	C	D
SABER	Conocimiento Inteligente			46	
	Comunicación para compartir conocimientos			59	
	Demostrar valor			58	
HACER	Autodirección basada en el valor			34	
	Metodología de la calidad			58	
	Empowerment				21
	Herramientas al servicio del negocio			50	
	Desarrollo del equipo			29	
SER	Orientación al cliente interno y externo			28	
	Productividad			68	
	Responsabilidad			59	
PUNTAJE TOTAL DEL CARGO:		**510**			

MATRIZ DE VALORACION

CARGO: ADMINISTRADOR DE DATAWAREHOUSE

REQUISITOS Y COMPETENCIAS	COMPETENCIAS	GRADOS			
		A	B	C	D
SABER	Conocimiento Inteligente				23
	Comunicación para compartir conocimientos		79		
	Demostrar valor			58	
HACER	Autodirección basada en el valor			34	
	Metodología de la calidad				23
	Empowerment				21
	Herramientas al servicio del negocio			50	
	Desarrollo del equipo				15
SER	Orientación al cliente interno y externo			28	
	Productividad			68	
	Responsabilidad		94		
PUNTAJE TOTAL DEL CARGO:		**493**			

MATRIZ DE VALORACION

CARGO: ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

REQUISITOS Y COMPETENCIAS	COMPETENCIAS	GRADOS			
		A	B	C	D
SABER	Conocimiento Inteligente				23
	Comunicación para compartir conocimientos		79		
	Demostrar valor			58	
HACER	Autodirección basada en el valor			34	
	Metodología de la calidad				23
	Empowerment				21
	Herramientas al servicio del negocio			50	
	Desarrollo del equipo				15
SER	Orientación al cliente interno y externo			28	
	Productividad			68	
	Responsabilidad		94		
PUNTAJE TOTAL DEL CARGO:		**493**			

MATRIZ DE VALORACION

CARGO: ADMINISTRADOR DE BASE DE DATOS

REQUISITOS Y COMPETENCIAS	COMPETENCIAS	GRADOS			
		A	B	C	D
SABER	Conocimiento Inteligente		69		
	Comunicación para compartir conocimientos			59	
	Demostrar valor		85		
HACER	Autodirección basada en el valor			34	
	Metodología de la calidad			58	
	Empowerment			42	
	Herramientas al servicio del negocio		73		
	Desarrollo del equipo			29	
SER	Orientación al cliente interno y externo		41		
	Productividad			68	
	Responsabilidad		94		
PUNTAJE TOTAL DEL CARGO:		**652**			

MATRIZ DE VALORACION

CARGO: LIDER DE PROYECTO

REQUISITOS Y COMPETENCIAS	COMPETENCIAS	GRADOS			
		A	B	C	D
SABER	Conocimiento Inteligente			46	
	Comunicación para compartir conocimientos			59	
	Demostrar valor			58	
HACER	Autodirección basada en el valor				17
	Metodología de la calidad			58	
	Empowerment			42	
	Herramientas al servicio del negocio		73		
	Desarrollo del equipo		45		
SER	Orientación al cliente interno y externo		41		
	Productividad		92		
	Responsabilidad		94		
PUNTAJE TOTAL DEL CARGO:		**625**			

MATRIZ DE VALORACION

CARGO: JEFE

REQUISITOS Y COMPETENCIAS	COMPETENCIAS	GRADOS			
		A	B	C	D
SABER	Conocimiento Inteligente		69		
	Comunicación para compartir conocimientos		79		
	Demostrar valor	115			
HACER	Autodirección basada en el valor		50		
	Metodología de la calidad		78		
	Empowerment		62		
	Herramientas al servicio del negocio		73		
	Desarrollo del equipo		45		
SER	Orientación al cliente interno y externo		41		
	Productividad	109			
	Responsabilidad	136			
PUNTAJE TOTAL DEL CARGO:		**857**			

MATRIZ DE VALORACION

CARGO: SUBGERENTE

REQUISITOS Y COMPETENCIAS	COMPETENCIAS	GRADOS			
		A	B	C	D
SABER	Conocimiento Inteligente		69		
	Comunicación para compartir conocimientos	93			
	Demostrar valor	115			
HACER	Autodirección basada en el valor	67			
	Metodología de la calidad	92			
	Empowerment		62		
	Herramientas al servicio del negocio		73		
	Desarrollo del equipo	58			
SER	Orientación al cliente interno y externo	55			
	Productividad	109			
	Responsabilidad	136			
PUNTAJE TOTAL DEL CARGO:		**929**			

MATRIZ DE VALORACION

CARGO: VICEPRESIDENTE DE SISTEMAS

REQUISITOS Y COMPETENCIAS	COMPETENCIAS	GRADOS			
		A	B	C	D
SABER	Conocimiento Inteligente	92			
	Comunicación para compartir conocimientos	93			
	Demostrar valor	115			
HACER	Autodirección basada en el valor	67			
	Metodología de la calidad	92			
	Empowerment	83			
	Herramientas al servicio del negocio	100			
	Desarrollo del equipo	58			
SER	Orientación al cliente interno y externo	55			
	Productividad	109			
	Responsabilidad	136			
PUNTAJE TOTAL DEL CARGO:		**1000**			

CARGOS DEL AREA DE CREDITO

MATRIZ DE VALORACION CARGO: VERIFICADOR FISICO JUNIOR					
REQUISITOS Y COMPETENCIAS	**C O M P E T E N C I A S**	**G R A D O S**			
		A	**B**	**C**	**D**
S A B E R	Conocimiento Inteligente				23
	Comunicación para compartir conocimientos				24
	Demostrar valor				29
H A C E R	Autodirección basada en el valor				17
	Metodología de la calidad				23
	Empowerment				21
	Herramientas al servicio del negocio				25
	Desarrollo del equipo				15
S E R	Orientación al cliente interno y externo			28	
	Productividad				27
	Responsabilidad				34
PUNTAJE TOTAL DEL CARGO:		**266**			

MATRIZ DE VALORACION CARGO: VERIFICADOR FISICO SENIOR					
REQUISITOS Y COMPETENCIAS	**C O M P E T E N C I A S**	**G R A D O S**			
		A	**B**	**C**	**D**
S A B E R	Conocimiento Inteligente				23
	Comunicación para compartir conocimientos				24
	Demostrar valor				29
H A C E R	Autodirección basada en el valor				13
	Metodología de la calidad				23
	Empowerment				21
	Herramientas al servicio del negocio			50	
	Desarrollo del equipo			29	
S E R	Orientación al cliente interno y externo			28	
	Productividad			68	
	Responsabilidad				34
PUNTAJE TOTAL DEL CARGO:		**342**			

MATRIZ DE VALORACION

CARGO: ASISTENTE JUNIOR

REQUISITOS Y COMPETENCIAS	COMPETENCIAS	GRADOS			
		A	B	C	D
SABER	Conocimiento Inteligente				23
	Comunicación para compartir conocimientos				24
	Demostrar valor				29
HACER	Autodirección basada en el valor			34	
	Metodología de la calidad				23
	Empowerment				21
	Herramientas al servicio del negocio				25
	Desarrollo del equipo			29	
SER	Orientación al cliente interno y externo			28	
	Productividad			68	
	Responsabilidad			59	
PUNTAJE TOTAL DEL CARGO:		**363**			

MATRIZ DE VALORACION

CARGO: OFICIAL

REQUISITOS Y COMPETENCIAS	COMPETENCIAS	GRADOS			
		A	B	C	D
SABER	Conocimiento Inteligente				23
	Comunicación para compartir conocimientos				24
	Demostrar valor				29
HACER	Autodirección basada en el valor			34	
	Metodología de la calidad			58	
	Empowerment				21
	Herramientas al servicio del negocio				25
	Desarrollo del equipo			29	
SER	Orientación al cliente interno y externo			28	
	Productividad			68	
	Responsabilidad			59	
PUNTAJE TOTAL DEL CARGO:		**398**			

MATRIZ DE VALORACION

CARGO: ANALISTA DE CREDITO

REQUISITOS Y COMPETENCIAS	COMPETENCIAS	GRADOS			
		A	B	C	D
SABER	Conocimiento Inteligente		69		
	Comunicación para compartir conocimientos			59	
	Demostrar valor			58	
HACER	Autodirección basada en el valor		50		
	Metodología de la calidad			58	
	Empowerment			42	
	Herramientas al servicio del negocio			50	
	Desarrollo del equipo			29	
SER	Orientación al cliente interno y externo			28	
	Productividad			68	
	Responsabilidad			59	
PUNTAJE TOTAL DEL CARGO:		**570**			

MATRIZ DE VALORACION

CARGO: JEFE

REQUISITOS Y COMPETENCIAS	COMPETENCIAS	GRADOS			
		A	B	C	D
SABER	Conocimiento Inteligente		69		
	Comunicación para compartir conocimientos		79		
	Demostrar valor		85		
HACER	Autodirección basada en el valor		50		
	Metodología de la calidad		78		
	Empowerment		62		
	Herramientas al servicio del negocio			50	
	Desarrollo del equipo		45		
SER	Orientación al cliente interno y externo		41		
	Productividad		92		
	Responsabilidad		94		
PUNTAJE TOTAL DEL CARGO:		**745**			

MATRIZ DE VALORACION

CARGO: GERENTE

REQUISITOS Y COMPETENCIAS	COMPETENCIAS	GRADOS			
		A	B	C	D
SABER	Conocimiento Inteligente	92			
	Comunicación para compartir conocimientos		79		
	Demostrar valor	115			
HACER	Autodirección basada en el valor	67			
	Metodología de la calidad	92			
	Empowerment	83			
	Herramientas al servicio del negocio		73		
	Desarrollo del equipo	58			
SER	Orientación al cliente interno y externo	55			
	Productividad	109			
	Responsabilidad	136			
PUNTAJE TOTAL DEL CARGO:		**959**			

MATRIZ DE VALORACION

CARGO: VICEPRESIDENTE DE CREDITO

REQUISITOS Y COMPETENCIAS	COMPETENCIAS	GRADOS			
		A	B	C	D
SABER	Conocimiento Inteligente	92			
	Comunicación para compartir conocimientos	93			
	Demostrar valor	115			
HACER	Autodirección basada en el valor	67			
	Metodología de la calidad	92			
	Empowerment	83			
	Herramientas al servicio del negocio	100			
	Desarrollo del equipo	58			
SER	Orientación al cliente interno y externo	55			
	Productividad	109			
	Responsabilidad	136			
PUNTAJE TOTAL DEL CARGO:		**1000**			

ANEXO 6.

MANUAL DE USUARIO. INTRODUCCION AL TRABAJO CON EL APLICATIVO.

Aplicativo de Gestión de Recursos Humanos

Introducción

En esta sección se explica las facilidades que usted dispone para administrar de forma eficiente los sistemas de información que forman del Aplicativo de Gestión de Recursos Humanos**.** Desde un punto centralizado como es este aplicativo, usted puede realizar las tareas de administración de todos los sistemas de Recursos Humanos, así, usted puede definir nuevas competencias, nuevas competencias por empresa, nuevos períodos de evaluación, nuevos expertos del panel, nuevos formularios de evaluación, etc.

Contenido:

- ✓ Beneficios de la Aplicativo de Gestión de Recursos Humanos
- ✓ Convenciones y nomenclatura
- ✓ Ingreso al Aplicativo
- ✓ Secciones principales del sistema
- ✓ Botones con los que cuenta la barra de herramientas
- ✓ Módulos del Aplicativo de Gestión de Recursos Humanos

1. Beneficios del Aplicativo de Gestión de Recursos Humanos

- Desde un punto centralizado, usted puede realizar las tareas de administración de todos los sistemas que forman parte de los módulos de Recursos Humanos.
- El aplicativo de Gestión de Recursos Humanos es el centro – tecnológico – al rededor de la cual las aplicaciones encaja perfectamente como piezas de un sistema global totalmente integrado
- Mantiene un log de auditoria de todas las operaciones realizadas por cada uno de los usuarios desde las diferentes pantallas
- Permite incorporar nuevas aplicaciones, módulos y pantallas, las cuales pasan a formar parte del sistema

2. Convenciones y nomenclatura

A continuación se describen las convenciones utilizadas en este manual:

- *"**Haga clic**":* se refiere a situar el *puntero* del mouse de su computador sobre algún icono que

puede ser texto o gráfico, sobre alguna opción de la pantalla o sobre un campo y presionar una sola vez el botón izquierdo del mouse.

- ***"Haga clic derecho"**:* se refiere a situar el *puntero* del mouse de su computador sobre algún icono que puede ser texto o gráfico, sobre alguna opción de la pantalla o sobre un campo, y presionar una sola vez el botón derecho del mouse.

- *"**Haga doble clic**":* se refiere a situar el *puntero* del mouse de su computador sobre algún icono que puede ser texto o gráfico, sobre alguna opción de la pantalla o sobre un campo, y presionar rápidamente dos veces el botón izquierdo del mouse de su computador.

- ***[Tecla]:*** cuando sea necesario presionar alguna tecla específica, se indicará el nombre de la tecla entre corchetes.

- ***Opción:*** cuando se requiera que seleccione alguna opción del sistema se indicará el nombre de la opción en formato negrilla y cursiva.

IMPORTANTE

Antes de ingresar al sistema

Una vez terminada la instalación y antes de que los usuarios puedan ingresar al sistema, el administrador debe realizar algunas tareas previas que se detallan en los siguientes capítulos del Aplicativo de Gestión de Recursos Humanos

3. Ingreso al Aplicativo de Gestión de Recursos Humanos

Para ingresar al Aplicativo de Gestión de Recursos Humanos, existen dos alternativas que se describen a continuación:

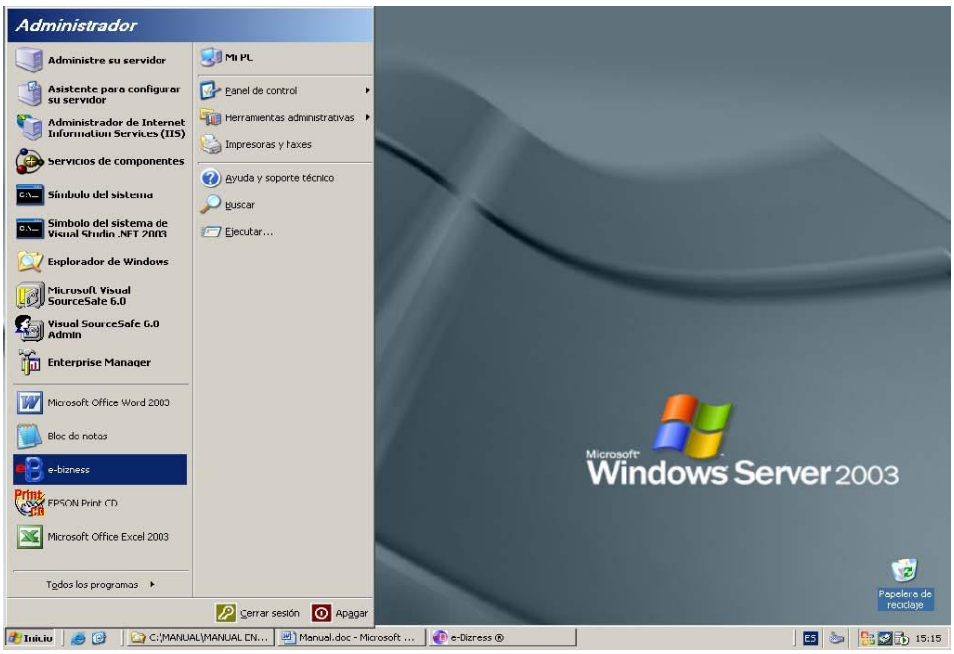
3.1 A través del Menú de MS Windows

Usted debe cumplir con los siguientes pasos:

- ***"Haga clic"*** en la opción ***Inicio*** de MS Windows
- Luego en el menú, ubique el puntero del mouse sobre la opción ***Programas***
- Busque y seleccione el grupo de programas bajo el cual se instaló el sistema. Por defecto se usa el grupo Gestión de Recursos Humanos.
- Seleccione dentro del grupo y "***Haga clic"*** en la opción

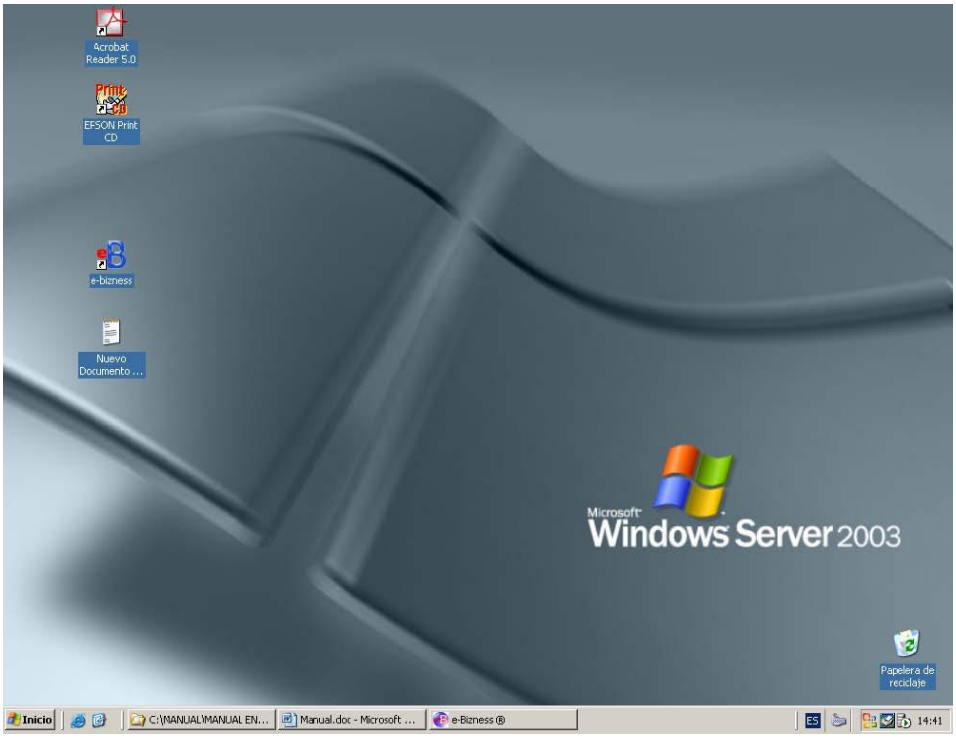
IMPORTANTE

• Las solución tiene licencia por ***Servidor;*** por lo tanto pueden trabajar un número ilimitado de usuarios
• Las estaciones de trabajo se actualizan automáticamente cuando se actualiza la versión del sistema en el servidor



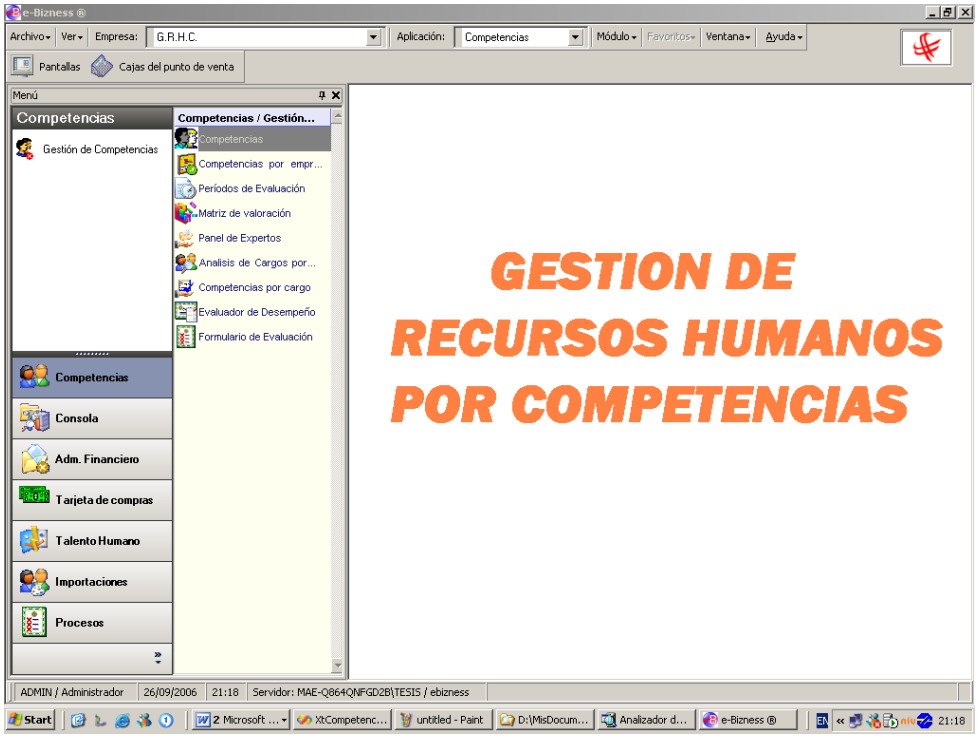
3.2 Desde el escritorio de MS Windows

También puede ingresar desde el escritorio de MS Windows ubicando el icono que identifica al sistema y "***haciendo doble clic"*** sobre el icono **e-bizness**. Esta alternativa está disponible siempre y cuando luego de la instalación se haya creado el icono de acceso directo.



Cualquiera de las alternativas de ingreso despliega la siguiente pantalla, en la cual el usuario debe ingresar su nombre de “Usuario” y “Palabra Clave” o “Password”, las mismas que deben ser asignadas por el administrador del sistema. Luego de la instalación está disponible el ***Usuario***: admin con la ***Clave***: admin.

Cuando los datos han sido ingresados correctamente, el sistema despliega la siguiente pantalla de bienvenida y presenta el programa principal.



IMPORTANTE

Las aplicaciones, módulos y opciones a las cuales puede ingresar el usuario se configuran dinámicamente de acuerdo con el perfil de usuario que le haya asignado el administrador del sistema

Desde el aplicativo puede realizar varias tareas importantes que se describen en los siguientes capítulos.

4. Secciones principales de las pantallas del sistema

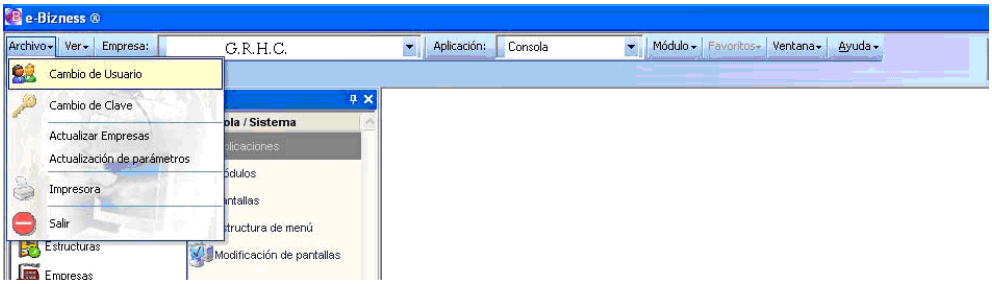
Cada una de las pantallas del sistema tiene las siguientes secciones:

4.1. Barra superior

La barra superior de la pantalla le ofrece opciones como: Archivo, Ver, Empresa, Aplicación, Módulo, Favoritos, Ventana y Ayuda.

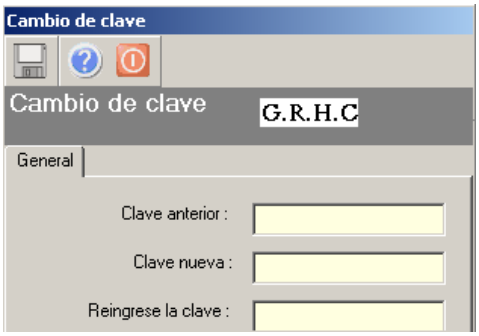
4.1.1. Menú - Archivo

El menú archivo le permite ingresar a varias opciones para realizar tareas como: cambio de usuario, cambio de clave, actualización de empresas, actualizar parámetros, selección de impresoras y salir del sistema.

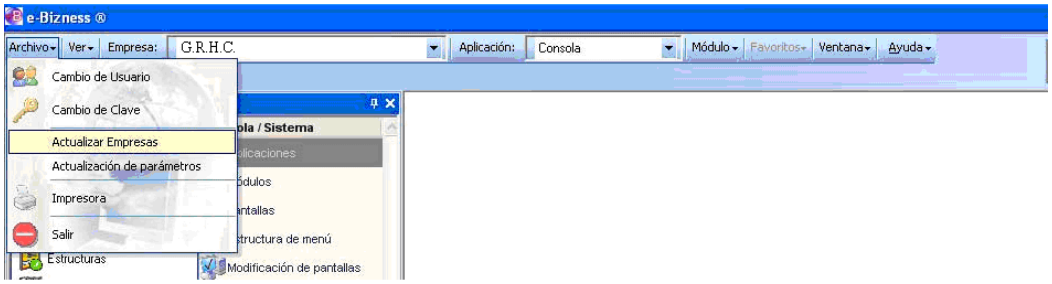


Cambio de usuario: Permite cambiar de usuario de trabajo sin necesidad de salir del sistema. En esta posición puede ingresar los datos del usuario que desee.

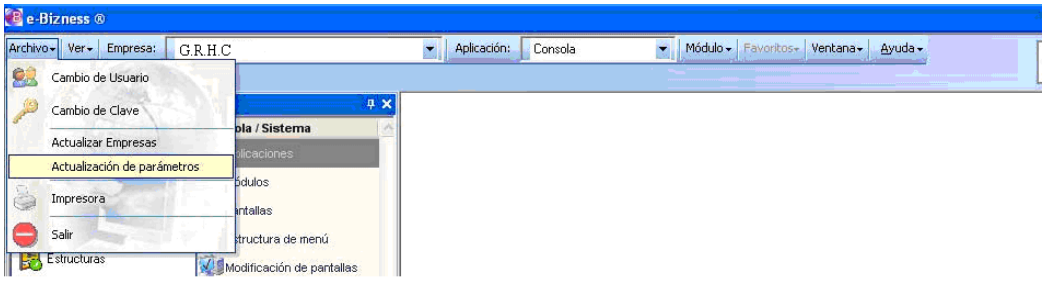
Cambio de clave: permite a cada usuario cambiar su clave de acceso, tarea que se recomienda realizar periódicamente. Para cambiar la clave primeramente el sistema le solicita ingresar la clave anterior y luego debe digitar dos veces la nueva clave, a partir de este instante queda registrada la nueva clave.



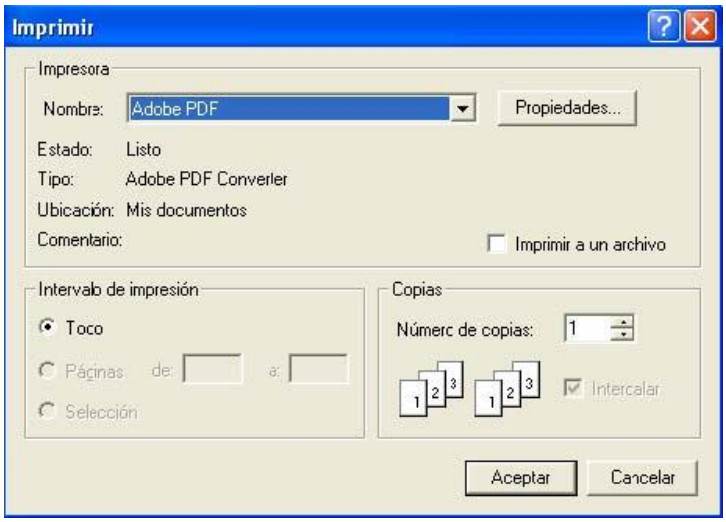
Actualizar Empresas: actualiza la lista de empresas a las que el usuario está autorizado a ingresar y se refleja en la opción que esta a la derecha



Actualizar Parámetros: actualiza los parámetros del sistema sin necesidad de reingresar al sistema.



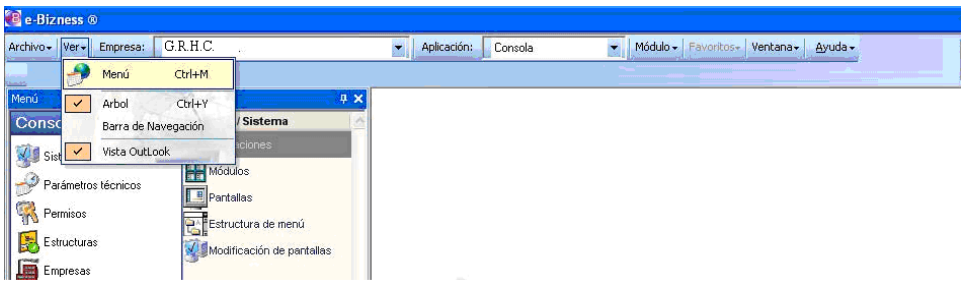
Impresora: permite seleccionar y configurar la impresora en la que va a imprimir los reportes. El sistema presenta la impresora que tenga configurada su estación de trabajo con todas sus facilidades de impresión. Esta misma operación puede ser realizada desde el panel de control de Windows en "Configuración de Impresoras".



Salir del sistema: para salir del sistema de manera inmediata puede seleccionar esta opción, la cual cierra todas las opciones activas o abiertas y luego sale del sistema.

4.1.2. Menú - Ver

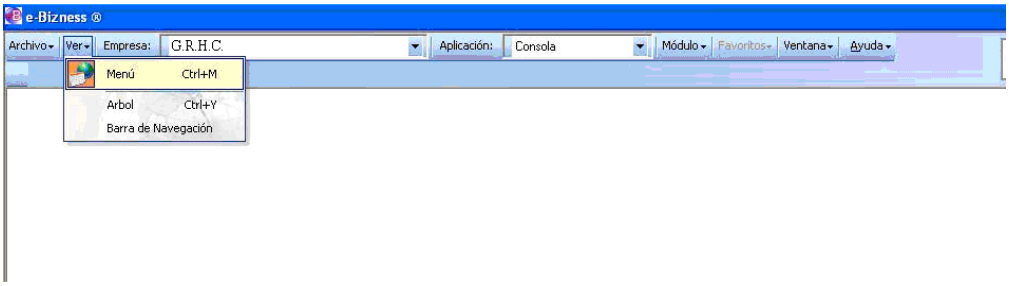
Esta opción pone a disposición del usuario varias alternativas para navegar entre las opciones. Usted puede cambiar la manera de navegar entre la forma tipo ***Menú***, ***Árbol y Barra de navegación***, para acceder a las diferentes aplicaciones, módulos y pantallas del sistema.

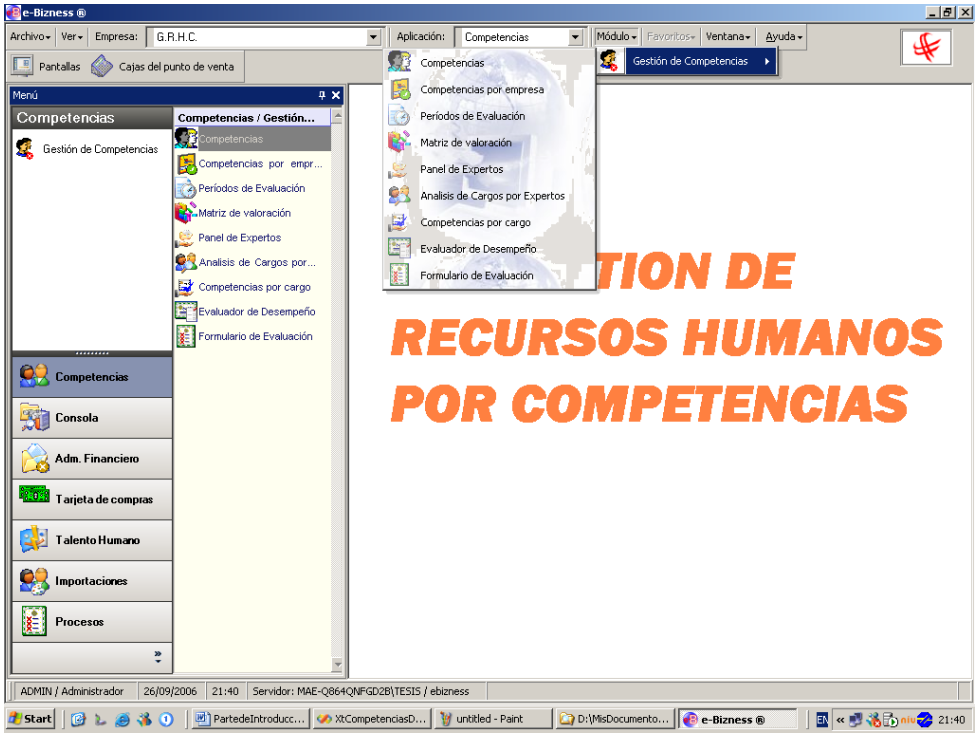


Navegación tipo menú: la navegación tipo menú tiene la ventaja de dejar libre toda la pantalla

para presentar las diferentes opciones. Si usted ha seleccionado la navegación tipo ***Menú*** en el ***Menú - Ver*** de la barra superior de la pantalla, debe hacer lo siguiente para ingresar a una opción:

1. ***"Haga clic"*** en el ***Menú - Aplicación*** para seleccionar la aplicación que usted requiera
2. ***"Haga clic"*** en el ***Menú - Módulo*** para seleccionar el módulo que le interesa
3. ***"Haga clic"*** sobre la opción que le interesa

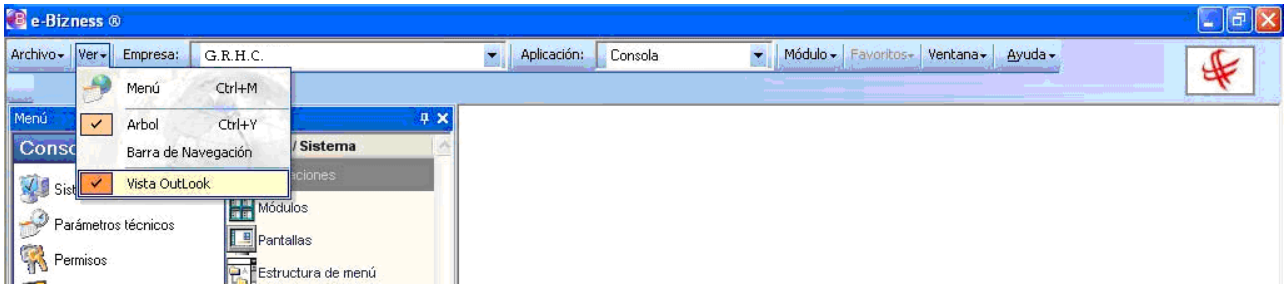


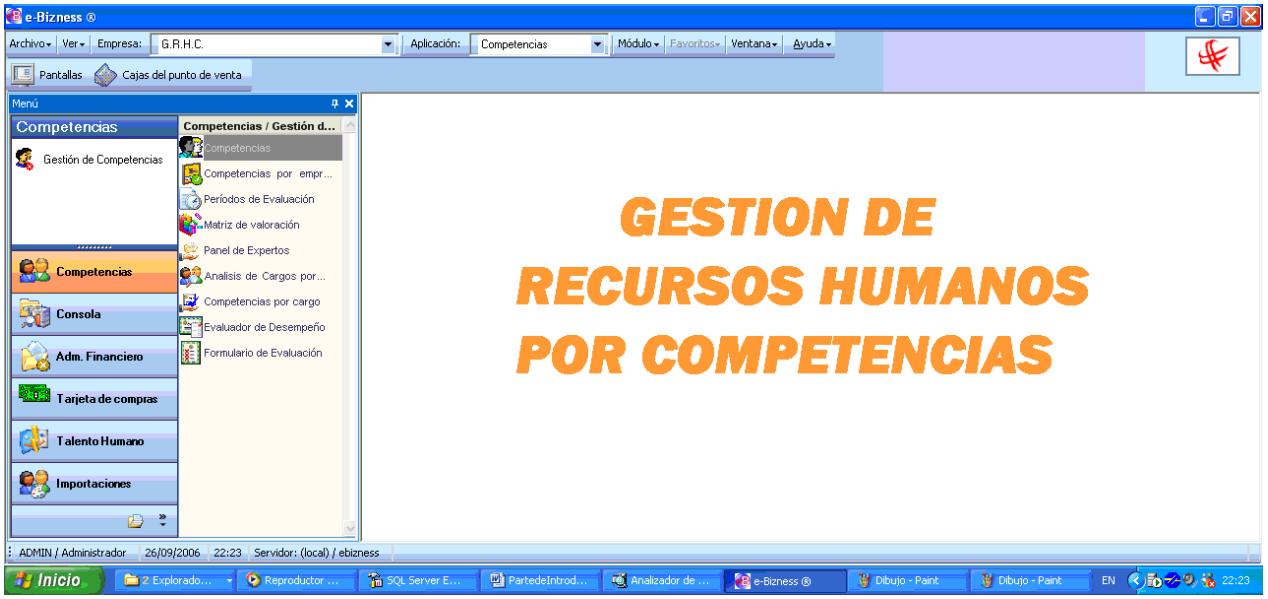


Navegación tipo árbol: al seleccionar la navegación tipo ***Árbol*** en el ***Menú - Ver*** de la barra superior de la pantalla, usted puede ingresar a las opciones que está autorizado dentro del sistema a través del árbol que se despliega en la parte izquierda de la pantalla.

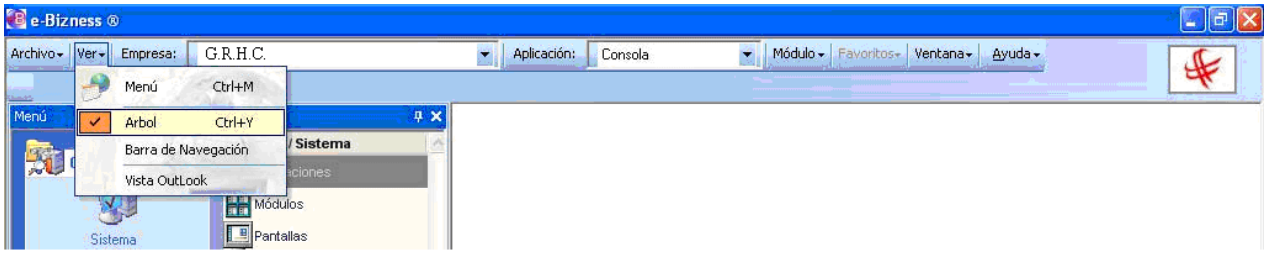
Adicionalmente al seleccionar la forma de navegación ***Tipo árbol*** tiene dos alternativas:

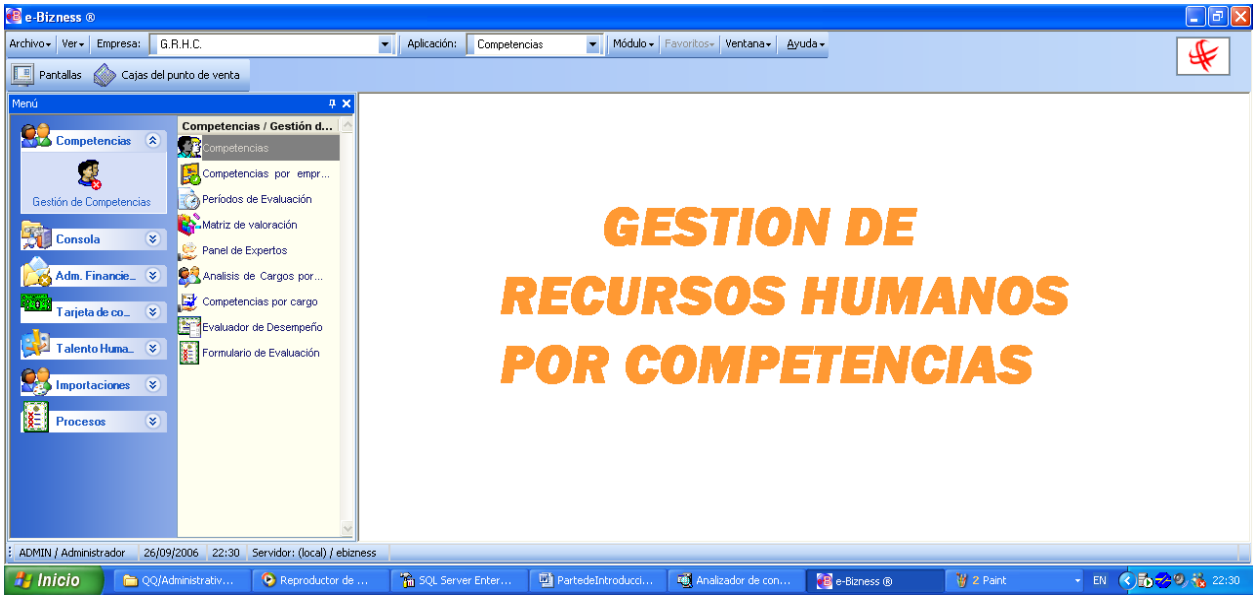
1. ***Árbol con vista Outlook activada:*** en la parte izquierda de la pantalla tiene dos columnas. En la primera, en la parte inferior puede encontrar la lista de las aplicaciones que le ofrece el sistema y en la parte superior puede ver desplegados los módulos de la aplicación que seleccione. En la segunda columna tiene a su disposición el listado de opciones, dependiendo de la aplicación y módulo que seleccione en la primera columna.





2. ***Árbol con vista Outlook desactivada:*** en la parte izquierda de la pantalla se presentan dos columnas. En la primera tiene un listado de las aplicaciones con los módulos de cada aplicación. En la segunda columna puede ver el listado de opciones, dependiendo de la aplicación y módulo que seleccione en la primera columna.

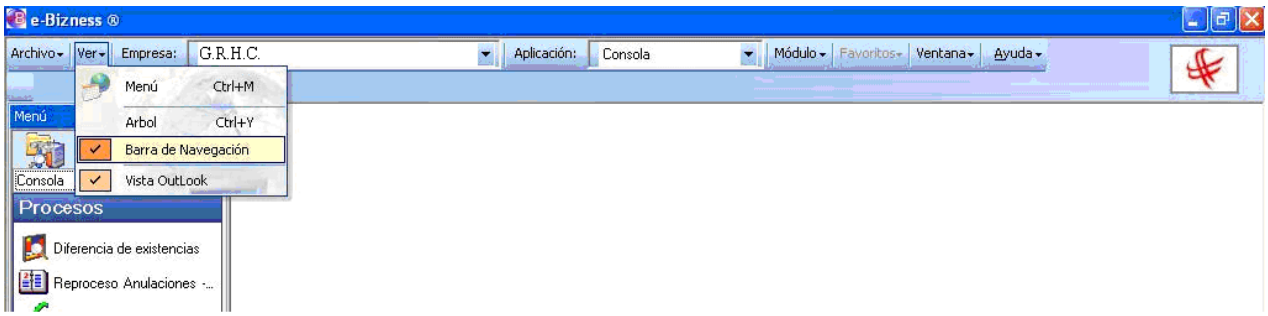


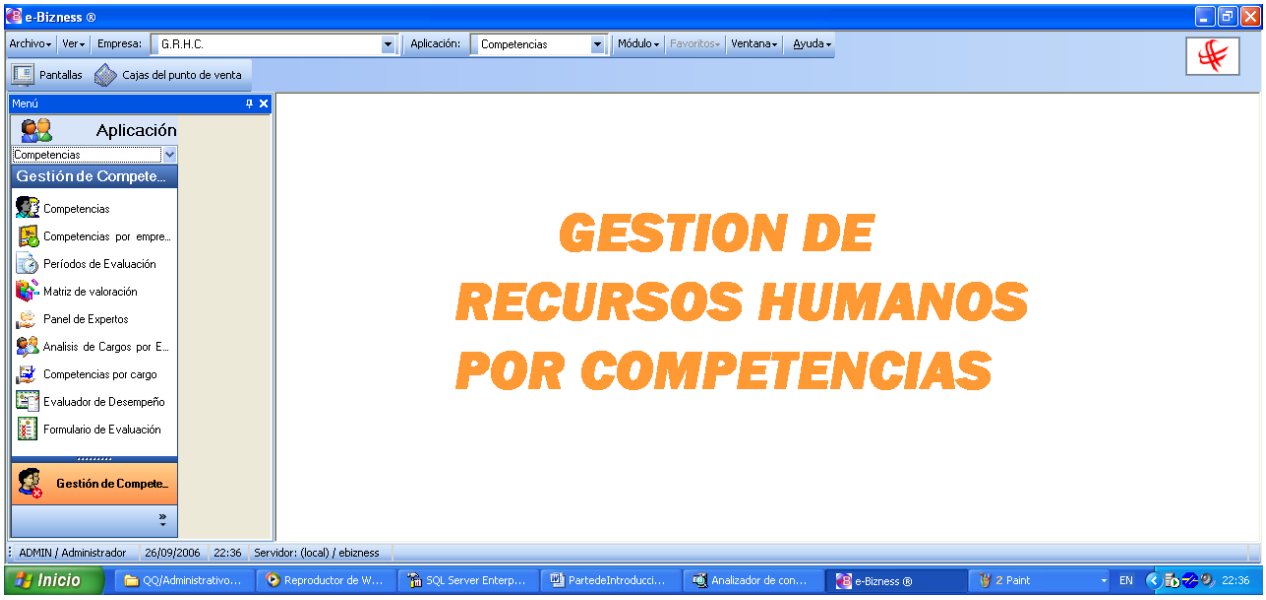


Navegación tipo barra: al seleccionar la navegación tipo ***Barra*** en el ***Menú - Ver*** de la barra superior de la pantalla, usted puede ingresar a las opciones que está autorizado dentro del sistema a través de la barra que aparece en la columna de la parte izquierda de la pantalla.

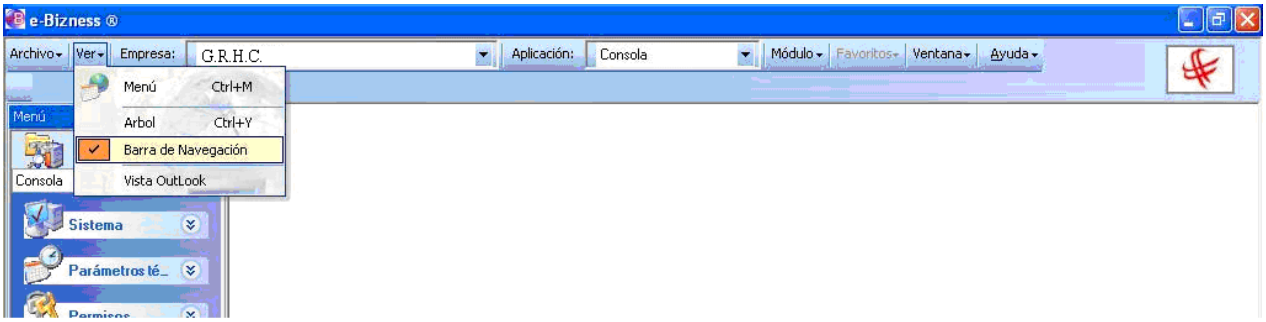
Al escoger la forma de navegación tipo ***Barra de navegación*** tiene dos alternativas:

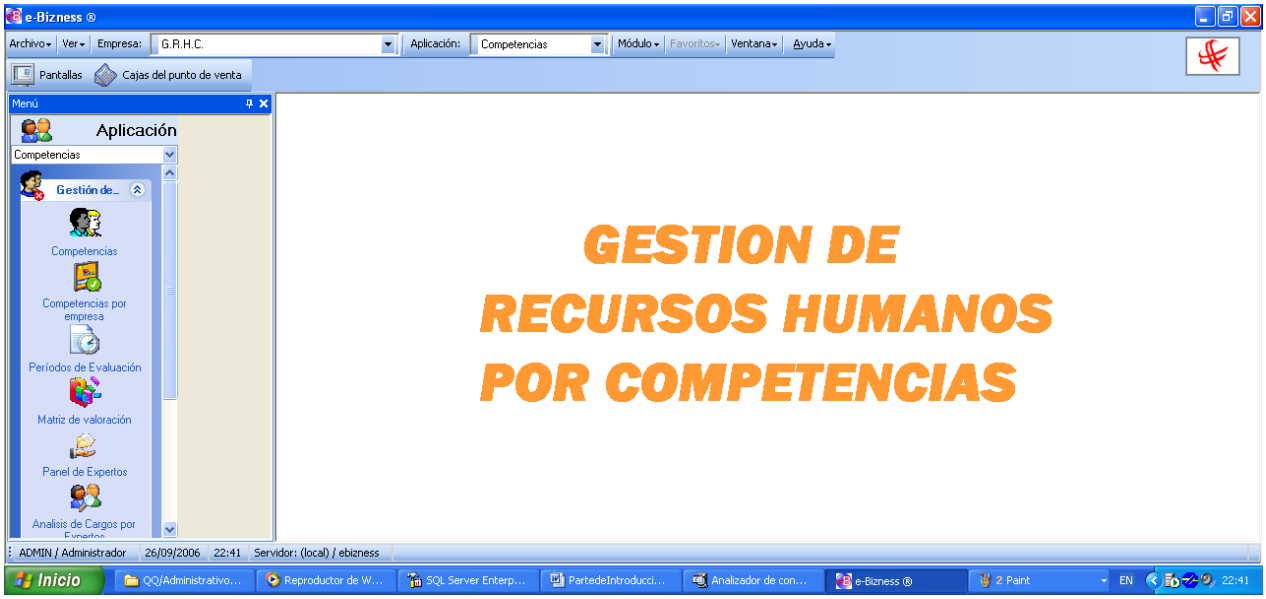
1. ***Barra con vista Outlook activada****:* en la parte izquierda de la pantalla presenta una columna dividida en tres segmentos. En el primer segmento - parte superior - puede elegir la aplicación, en el tercer segmento - parte inferior – puede seleccionar el módulo y en la parte media puede seleccionar las opciones





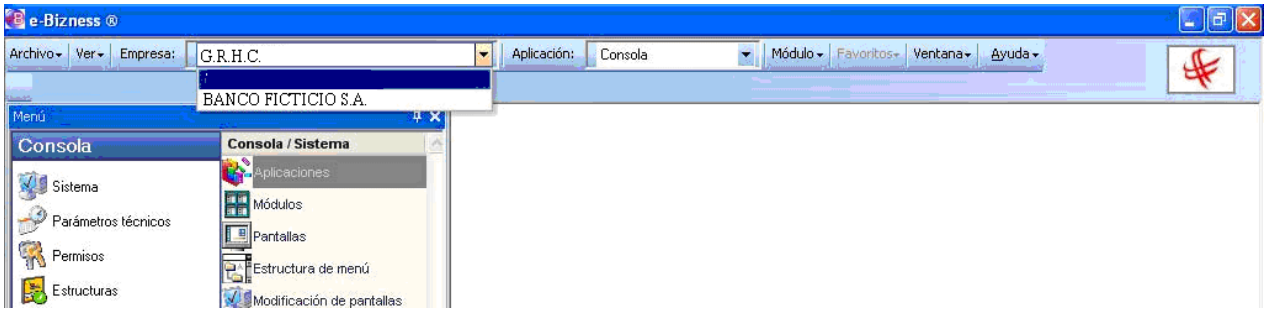
2. ***Barra con vista Outlook desactivada:*** en la parte izquierda de la pantalla presenta una columna, en la cual en la parte superior puede seleccionar la aplicación, a continuación aparece el listado de módulos con las opciones respectivas





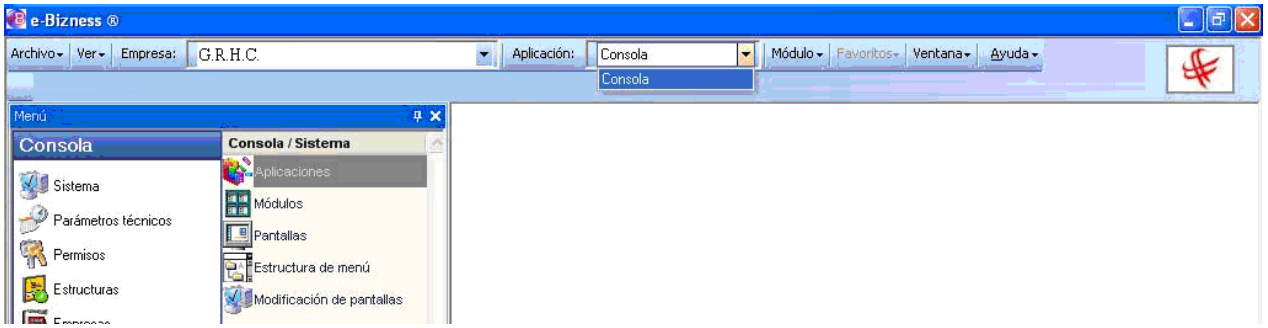
4.1.3. Menú - Empresas

El sistema permite trabajar con varias empresas, por lo tanto al iniciar su sesión de trabajo debe seleccionar la ***Empresa*** en la cual va a realizar sus tareas. Usted puede elegir exclusivamente entre las empresas que esté autorizado trabajar y puede hacerlo en la misma área donde se presenta la empresa actual. Además registra la última empresa a la cual ingresó para presentarle la siguiente ocasión que use el sistema.



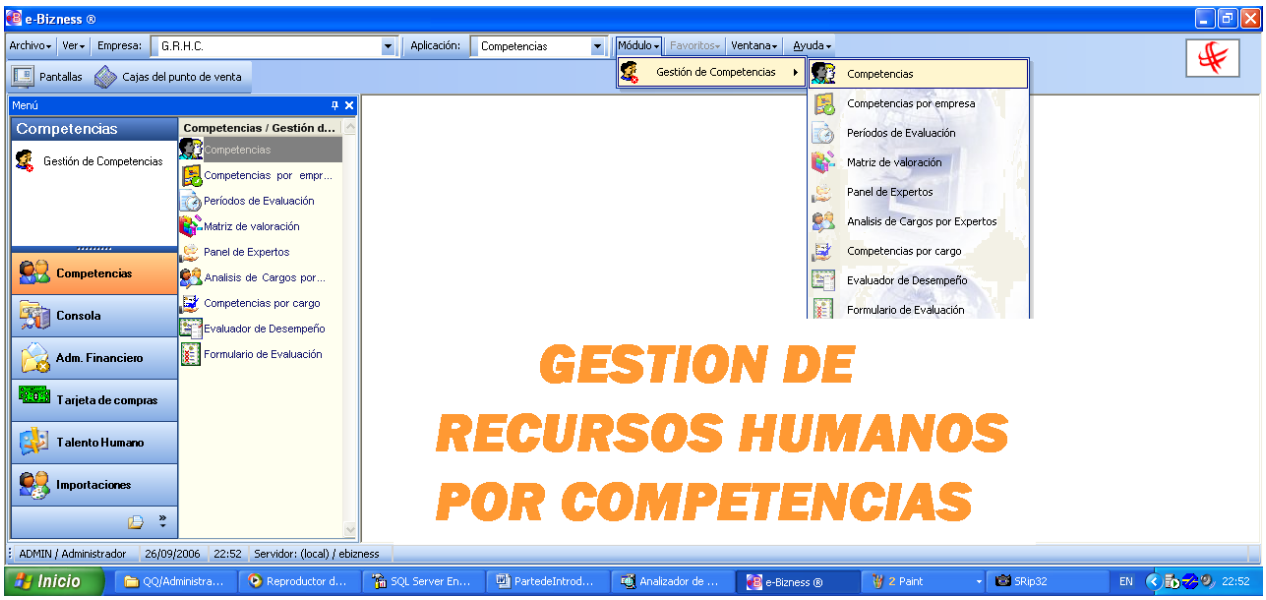
4.1.4. Menú - Aplicación

Permite seleccionar la aplicación con la que desea trabajar y cuyos módulos pueden ser seleccionados a través del ***Menú – Módulos*** de la barra superior



4.1.5. Menú - Módulo

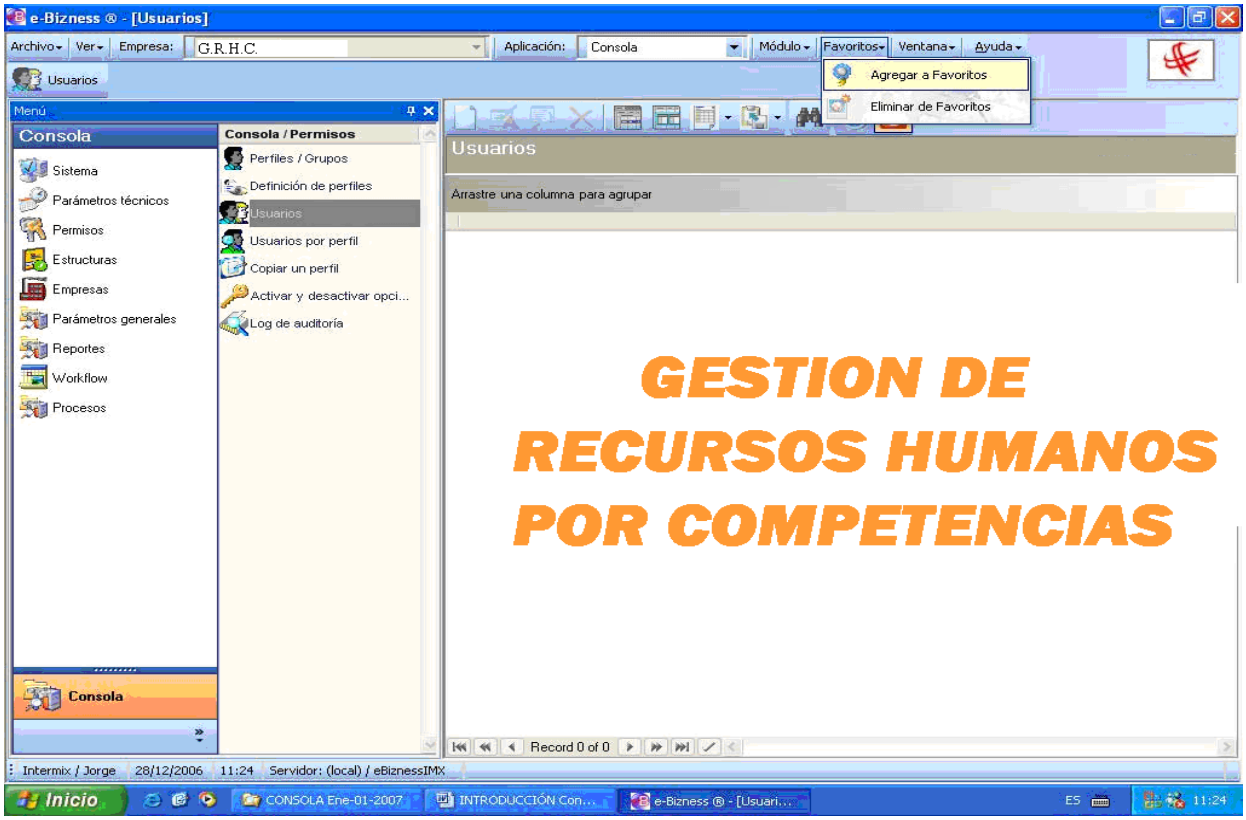
Presenta los módulos de la aplicación previamente seleccionada en el ***Menú - Aplicación*** y de esta forma el usuario puede escoger la opción que le interesa



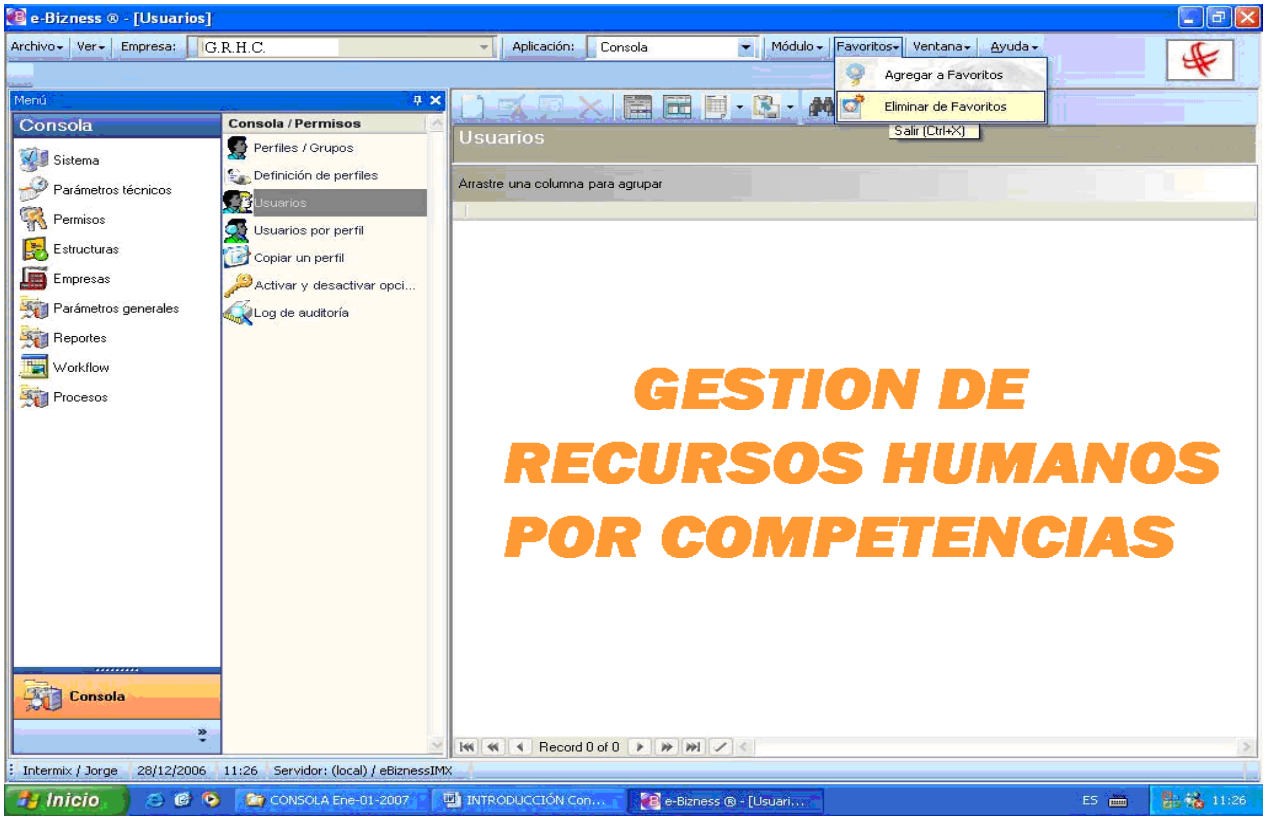
4.1.6. Menú - Favoritos

Esta opción se activa cuando usted ingresa a una opción y tiene las siguientes alternativas:

1. ***Agregar a favoritos:*** mediante esta opción usted puede agregar la pantalla actual a su lista de favoritas. De esta manera, estas opciones estarán a su alcance más rápidamente en la sección de favoritos - en la segunda línea de la barra superior -

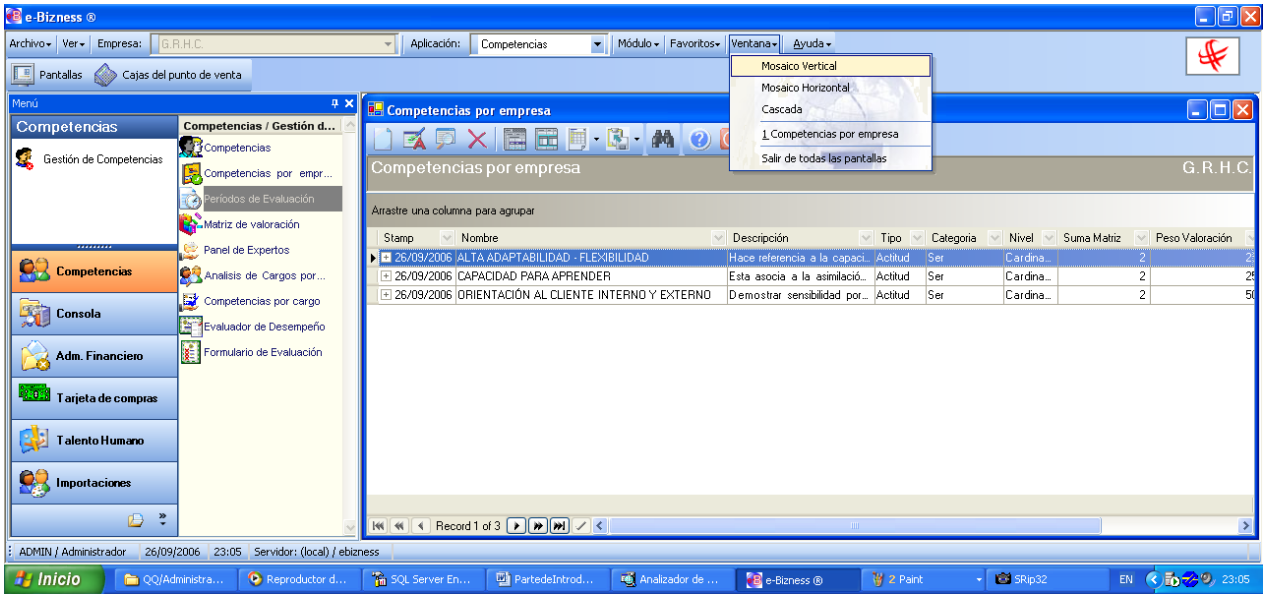


2. ***Eliminar de favoritos:*** al hacer uso de esta opción usted puede eliminar de la sección de favoritos la pantalla actual, siempre y cuando haya sido definida como favorita anteriormente.

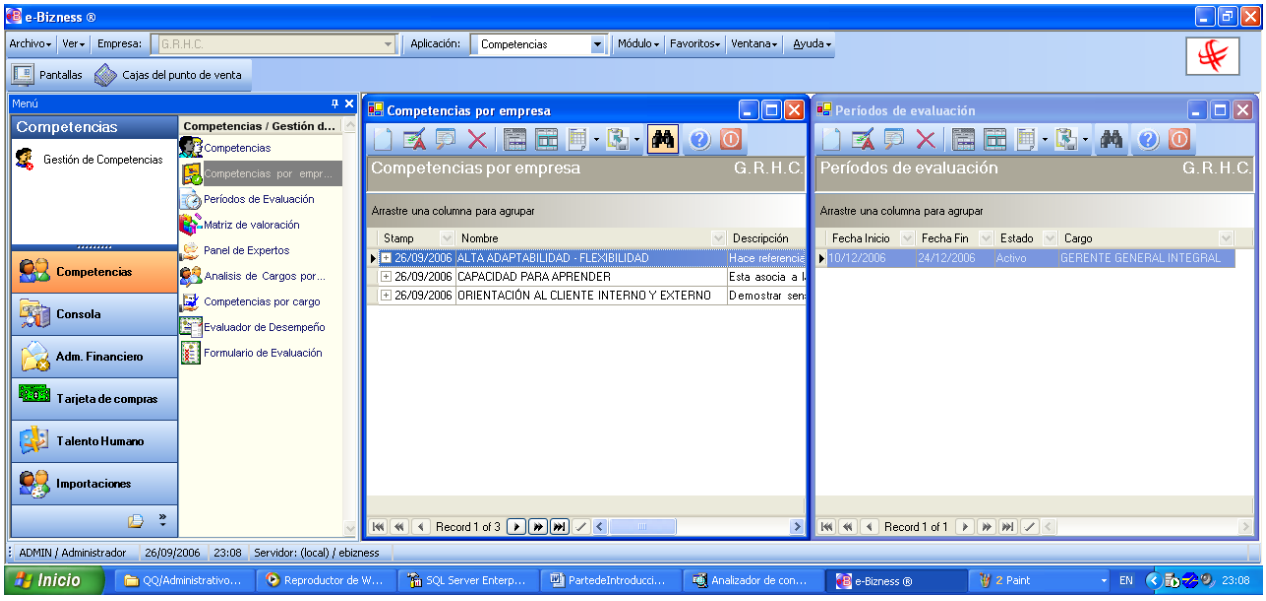


4.1.7. Menú - Ventana

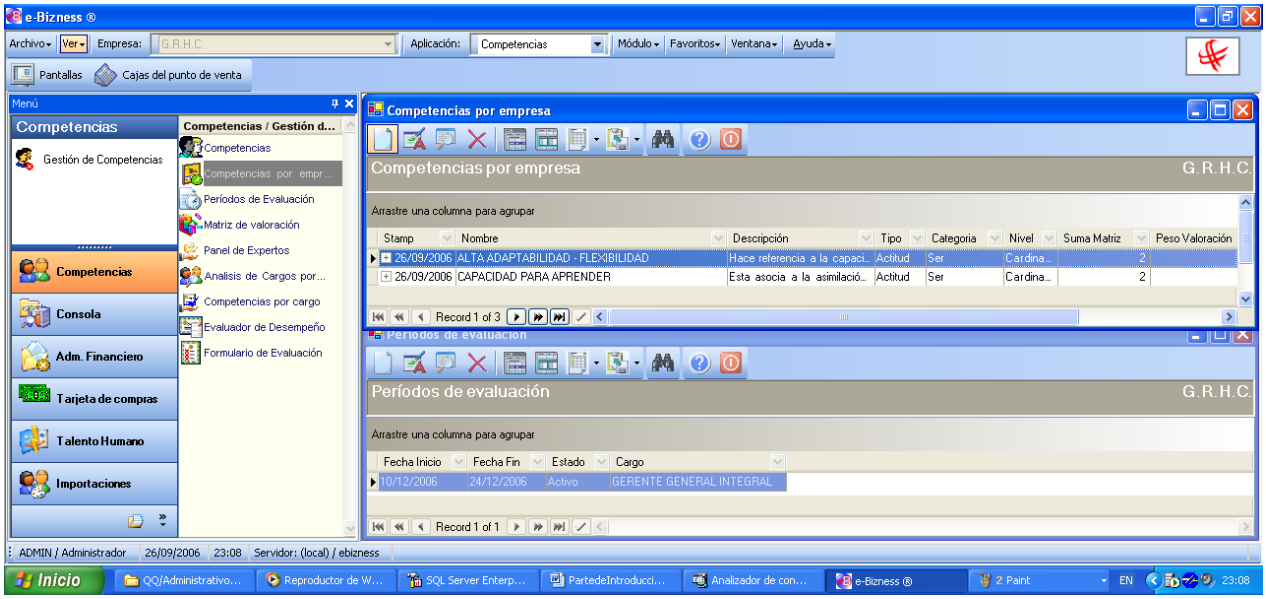
Permite organizar las pantallas abiertas de acuerdo con las alternativas que se presentan a continuación:



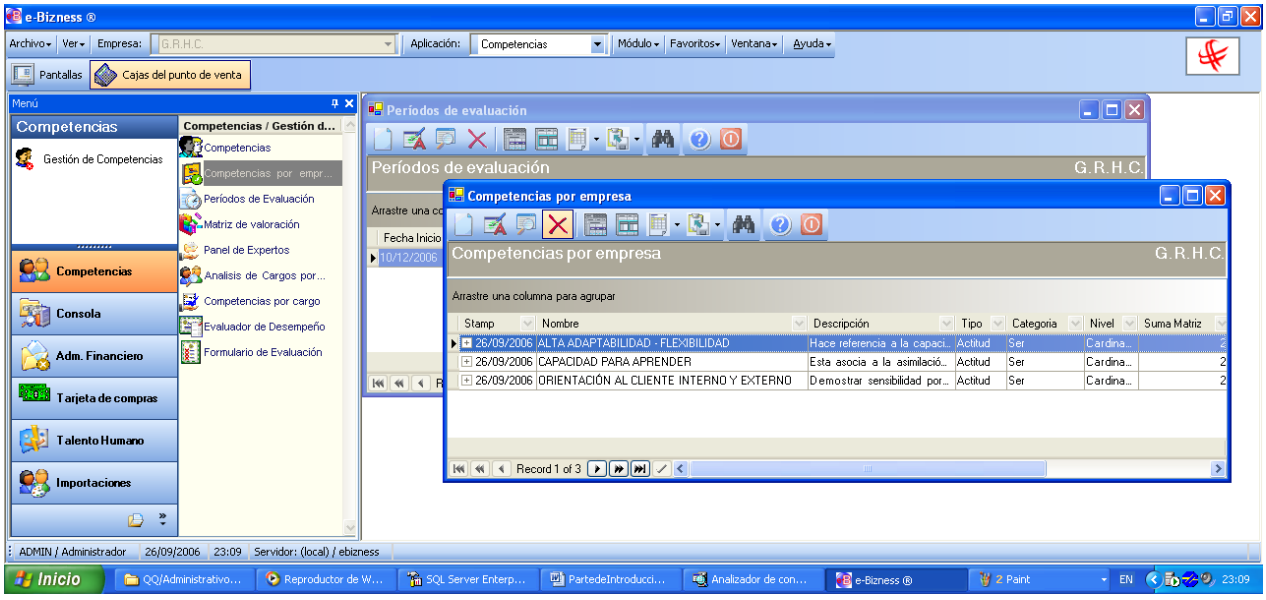
Mosaico vertical: presenta las opciones activas organizadas verticalmente



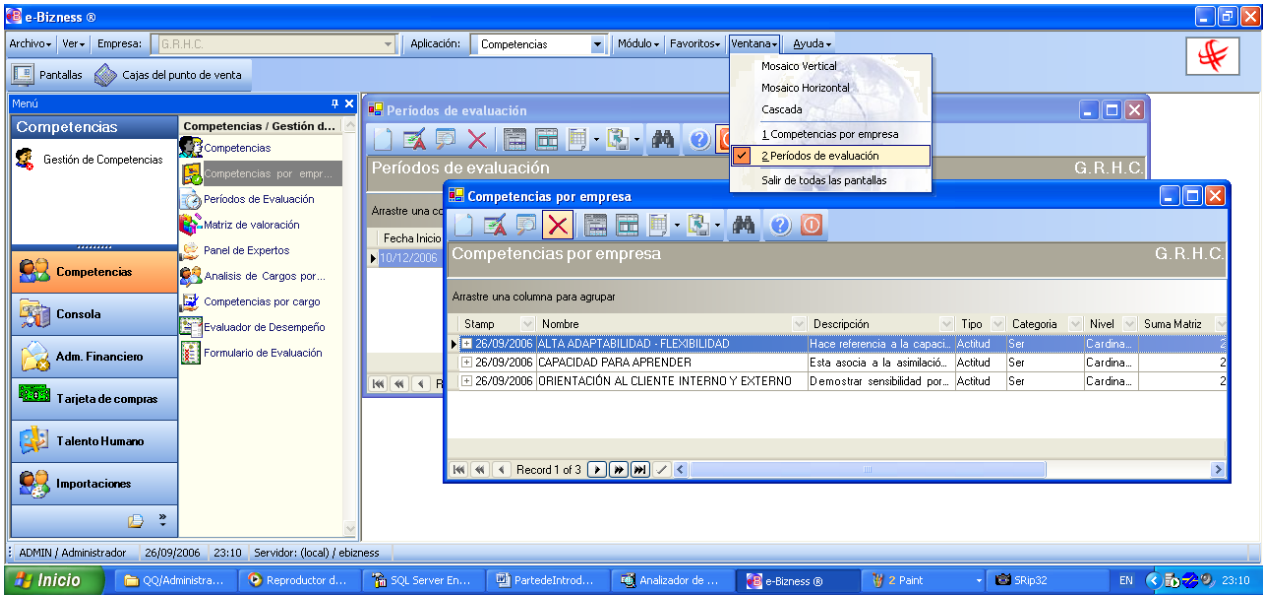
Mosaico horizontal: presenta las opciones activas organizadas horizontalmente



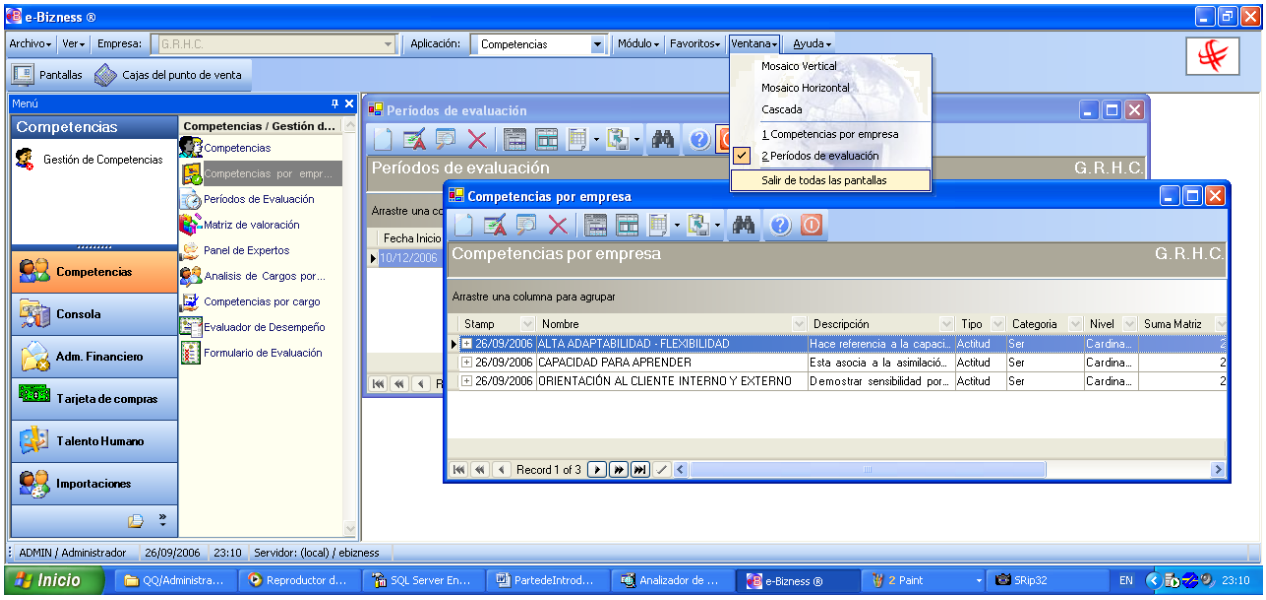
Cascada: presenta las opciones activas organizadas en cascada

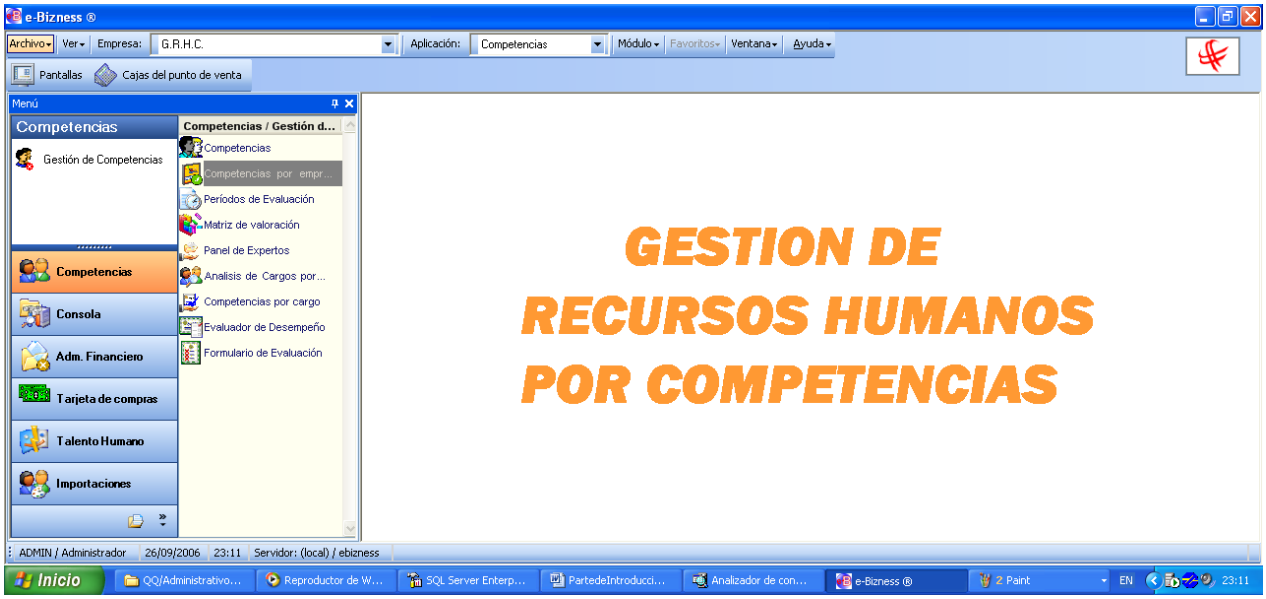


Opciones: presenta la lista de opciones activas y para ingresar a una de ellas ***"Haga clic"*** sobre dicha opción



Salir de todas las pantallas: esta opción permite cerrar de una sola vez todas las pantallas u opciones activas

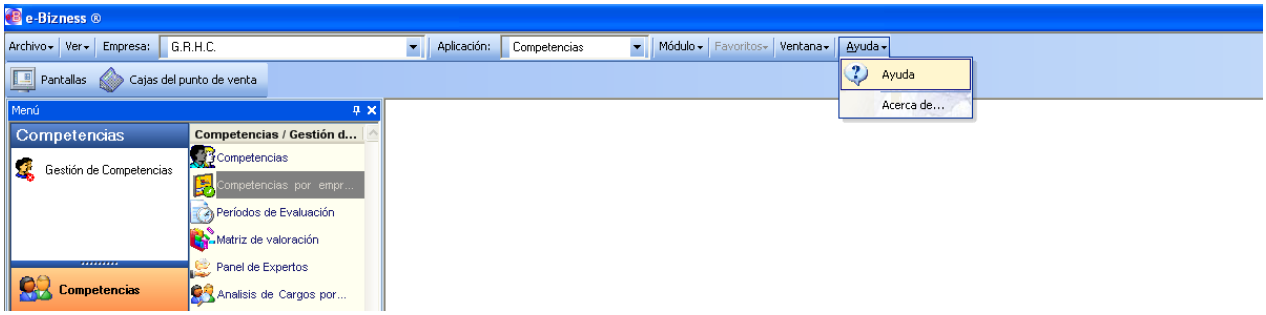




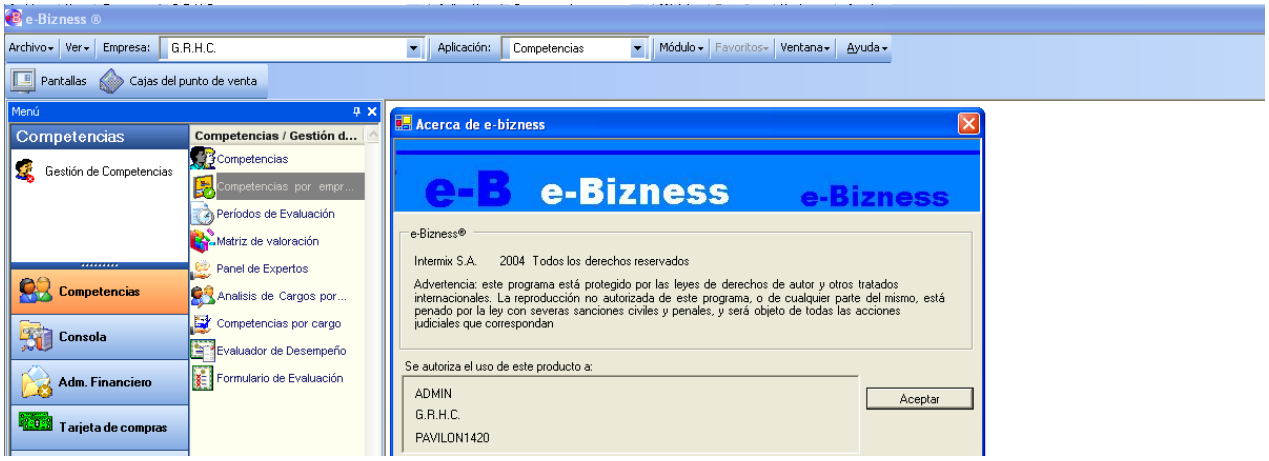
4.1.8. Menú - Ayuda

Esta opción le permite obtener información acerca de cómo realizar las diferentes tareas dentro del sistema.

Ayuda: presenta la ayuda sobre cada una de las opciones del sistema y sobre los procedimientos internos de la empresa

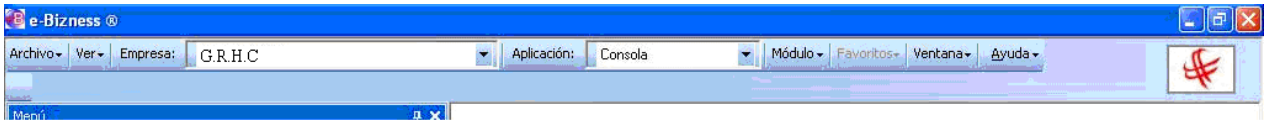


Acerca de: presenta información sobre los derechos de propiedad intelectual del sistema



4.2. Logo de la empresa

El sistema presenta en la barra superior, en la parte derecha el logo o distintivo de la empresa en la que usted está trabajando.



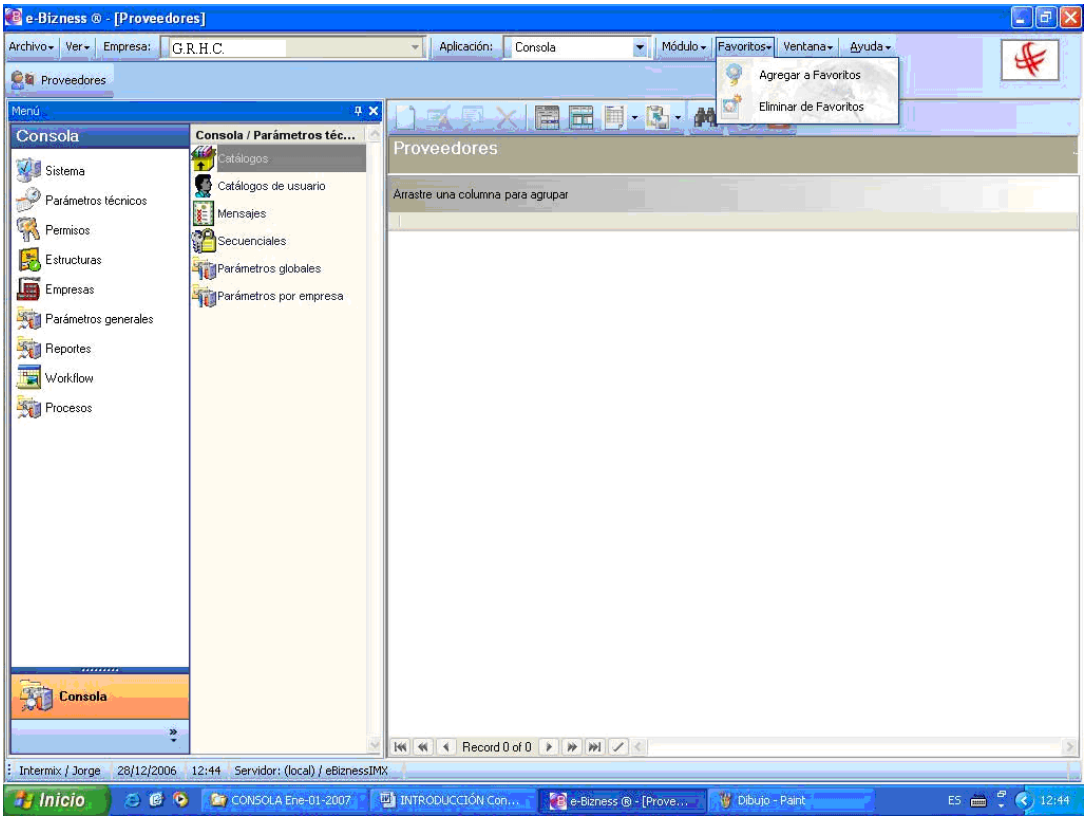
4.3. Sección de favoritos

Al ingresar al ***Menú - Favoritos*** de la barra superior, el cual se activa al iniciar una opción, puede encontrar las siguientes alternativas:

1. **Agregar a favoritos:** mediante esta opción usted puede agregar la pantalla actual a su lista de favoritas. De esta manera, estas opciones estarán a su alcance más rápidamente en la sección de favoritos - en la segunda línea de la barra superior.

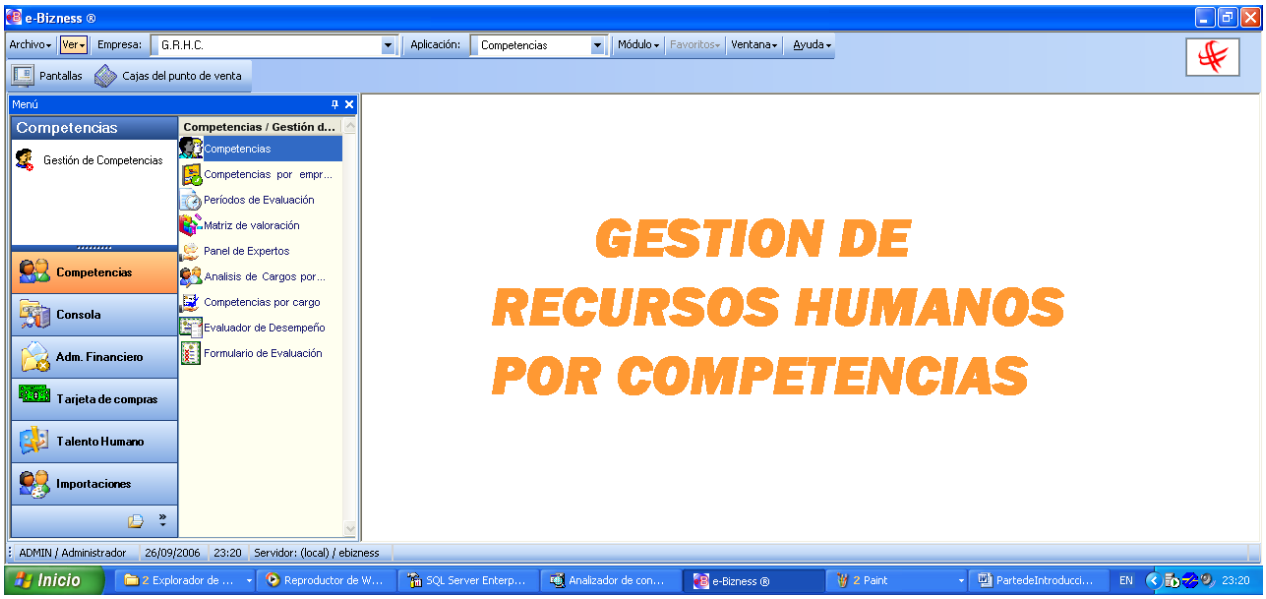
2. ***Eliminar de favoritos:*** al hacer uso de esta opción usted puede eliminar de la sección de favoritos la pantalla actual, siempre y cuando haya sido definida como favorita anteriormente.

En la ***Sección de favoritos*** - segunda línea de la barra superior - se ubican todas las pantallas que han sido seleccionadas como favoritas por cada usuario.



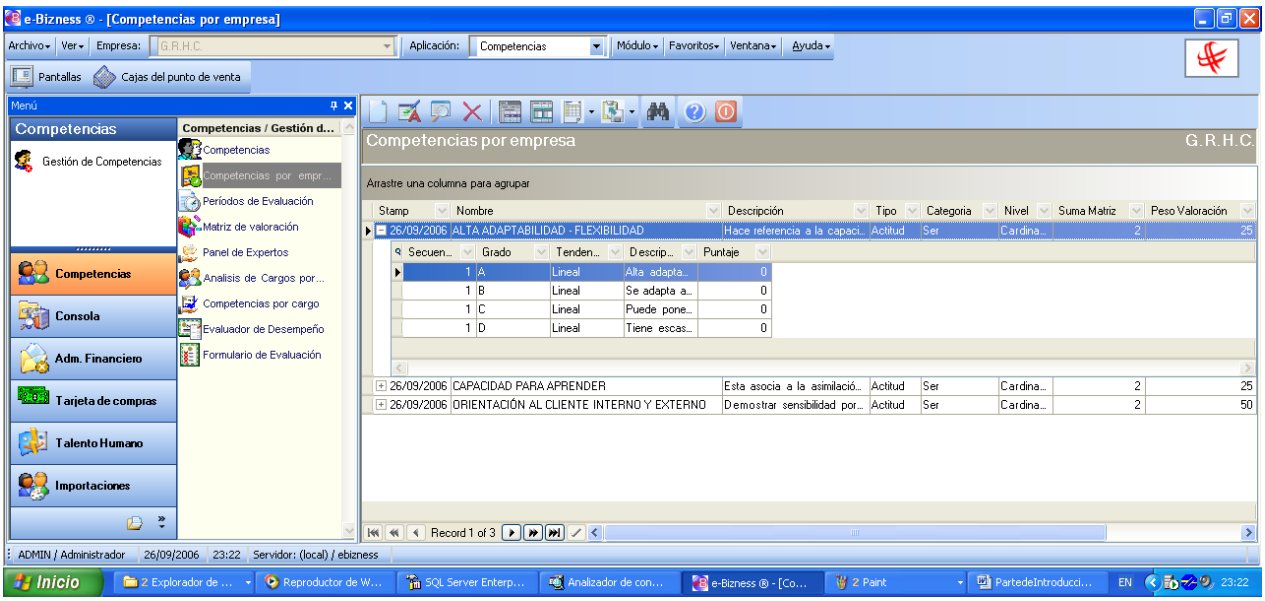
4.4. Panel izquierdo

Normalmente el panel izquierdo despliega todas las opciones a las que tiene acceso el usuario dentro del sistema. La forma como se presenta el panel izquierdo o incluso el hecho de que no se presente, depende de la selección realizada por el usuario en el ***Menú - Ver*** de la barra superior.



4.5. Panel derecho

Despliega la pantalla respectiva de acuerdo con la opción seleccionada, incluso esta sección puede ser toda la pantalla.



4.6. Barra inferior

Despliega la información relacionada con el usuario, fecha del sistema, hora y servidor de base de datos

Usuario: el primer segmento de la barra inferior presenta el usuario y su nombre completo

Fecha: a continuación presenta la fecha del servidor del sistema o fecha de proceso

Hora: luego presenta la hora del servidor del sistema

Servidor: presenta el nombre del servidor o la dirección IP y la base de datos en la cual el usuario está trabajando

Ayuda: presenta una breve explicación del campo del visor simple en el que se encuentra el cursor ese momento

5. Tipos de pantallas que tiene el sistema

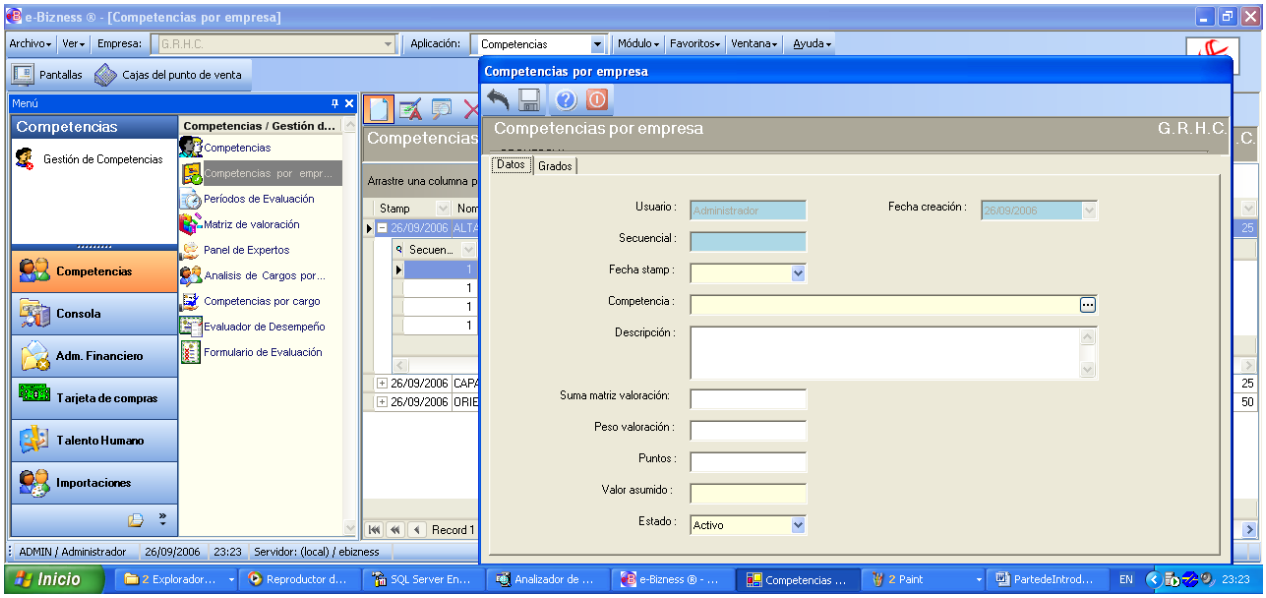
Dentro del sistema usted puede encontrar los siguientes tipos de pantallas:

5.1. Visor múltiple

Normalmente el visor múltiple se presenta inmediatamente después de seleccionar una opción y se denomina visor múltiple porque siempre presenta varios registros. En su barra de herramientas, contiene normalmente los botones que se describen a continuación:

Crear un nuevo registro

Al "***hacer clic"*** en este botón se presenta una nueva pantalla - visor simple - que permite ingresar datos y crear un nuevo registro.

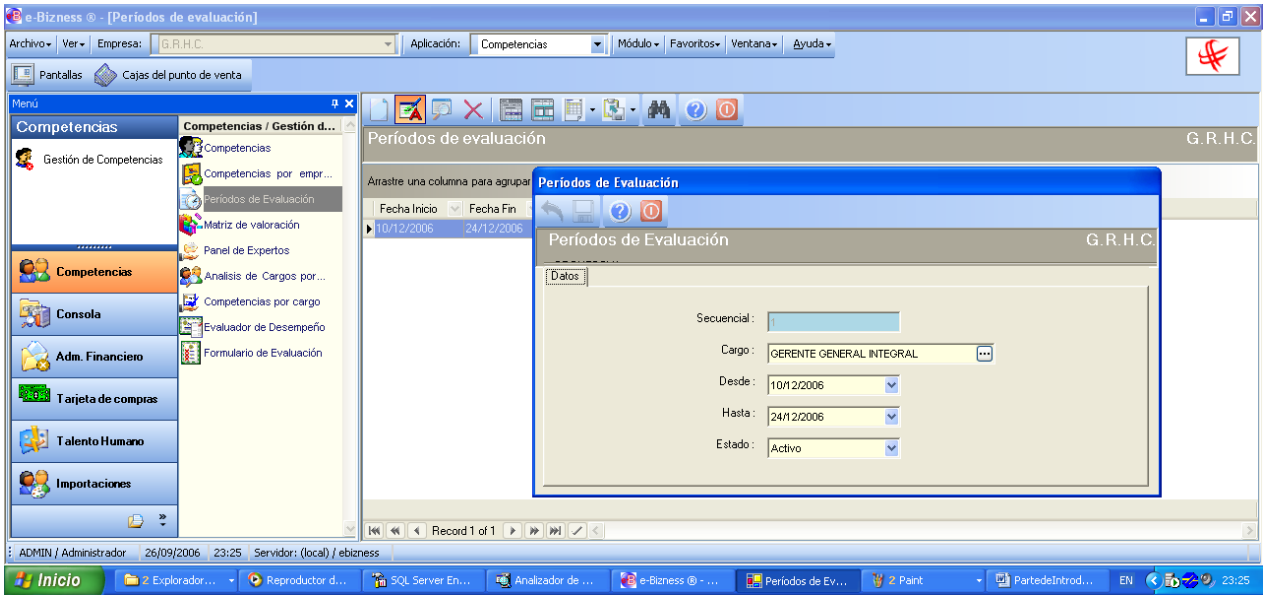


IMPORTANTE

Esta opción también puede activarse dando clic derecho sobre el visor múltiple y seleccionando la opción respectiva.

Editar el registro seleccionado

Con el puntero del mouse usted puede "***hacer clic"*** en el registro que necesita editar y luego puede "***hacer clic"*** en el botón ***Editar,*** o también puede dar "***doble clic"*** sobre el registro seleccionado***.*** Como resultado de esta operación aparece el visor simple con los datos del registro seleccionado y el usuario puede realizar los cambios permitidos

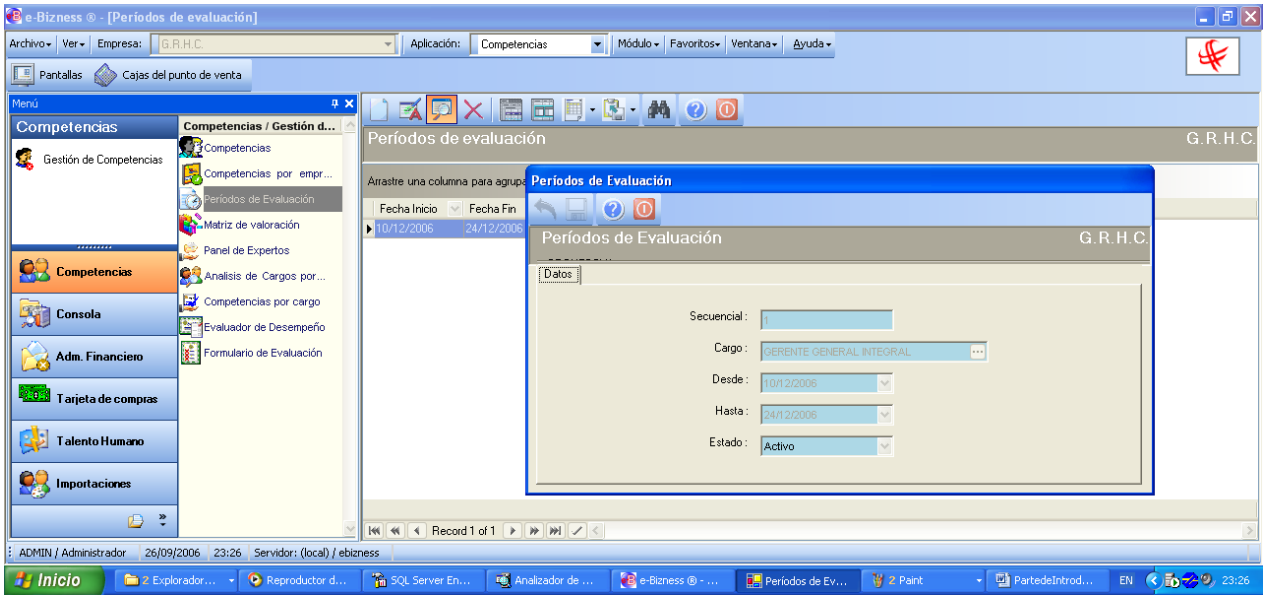


IMPORTANTE

Esta opción también puede activarse dando "***clic derecho"*** sobre el visor múltiple y seleccionando la opción respectiva.

Ver registro

Si señala con el puntero del mouse el registro que necesita ver y luego "***hace clic"*** en el botón ***Ver registro,*** aparece en el visor simple el registro que seleccionó para su revisión, pero no puede cambiar ningún dato, solamente puede ver.

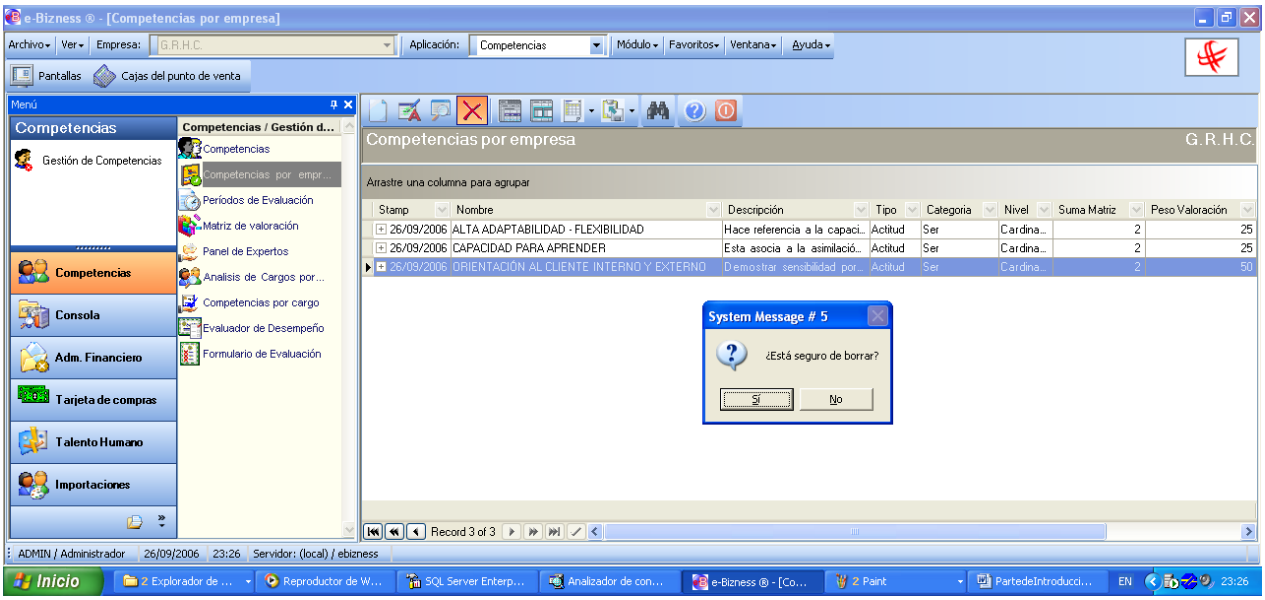


IMPORTANTE

Esta opción también puede activarse dando "***clic derecho"*** sobre el visor múltiple y seleccionando la opción respectiva

Borrar registro

Para borrar un registro debe señalar con el puntero del mouse el registro y luego "***hacer clic"*** en el botón ***Borrar registro.*** Aparece un cuadro de diálogo en el que el sistema le pide confirmar si está seguro de borrar el registro que está señalando.



IMPORTANTE

Esta opción también puede activarse dando "***clic derecho"*** sobre el visor múltiple y seleccionando la opción respectiva.

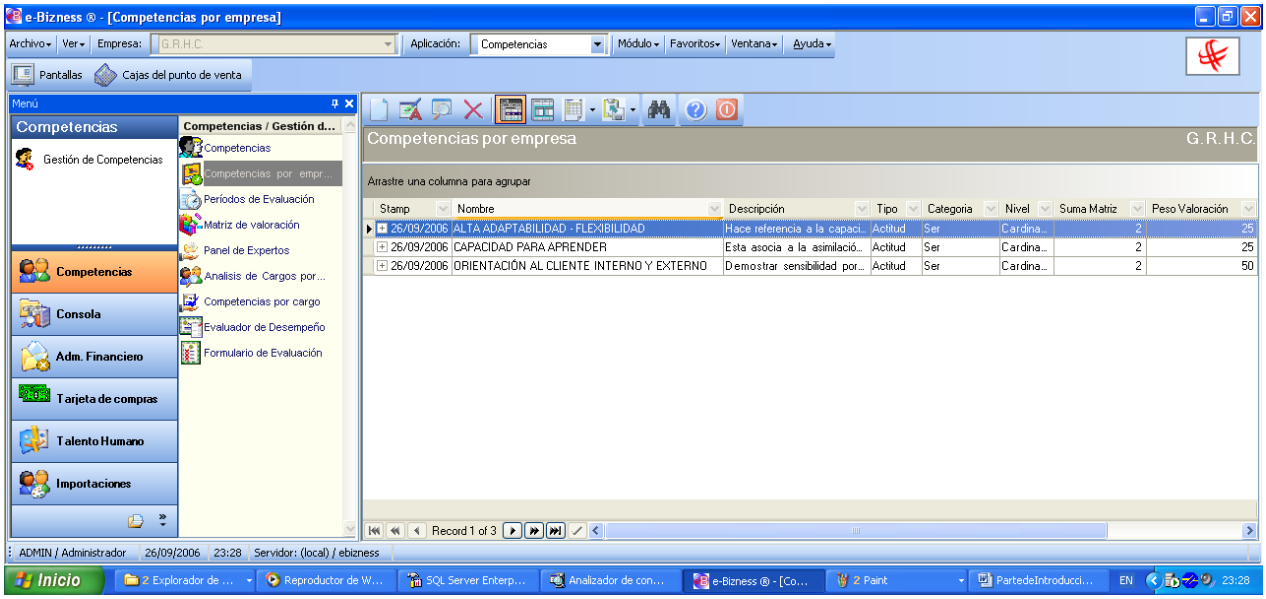
Agrupar registros

Al accionar este botón el sistema abre o cierra en la parte superior del visor múltiple - bajo el título de la pantalla - la zona de agrupamiento. Esta opción permite visualizar los registros desplegados en el visor múltiple en forma agrupada por uno o más criterios definidos por el usuario, de la siguiente manera.

El momento que la zona de agrupamiento está abierta, usted puede seleccionar con el mouse uno de las campos del visor múltiple "***haciendo clic"*** en la cabecera y manteniendo presionado el mouse puede arrastrar el campo hasta la zona de agrupamiento y soltarlo. Este proceso se repite con cada campo que desee agrupar y lo ubica en la posición que requiera.

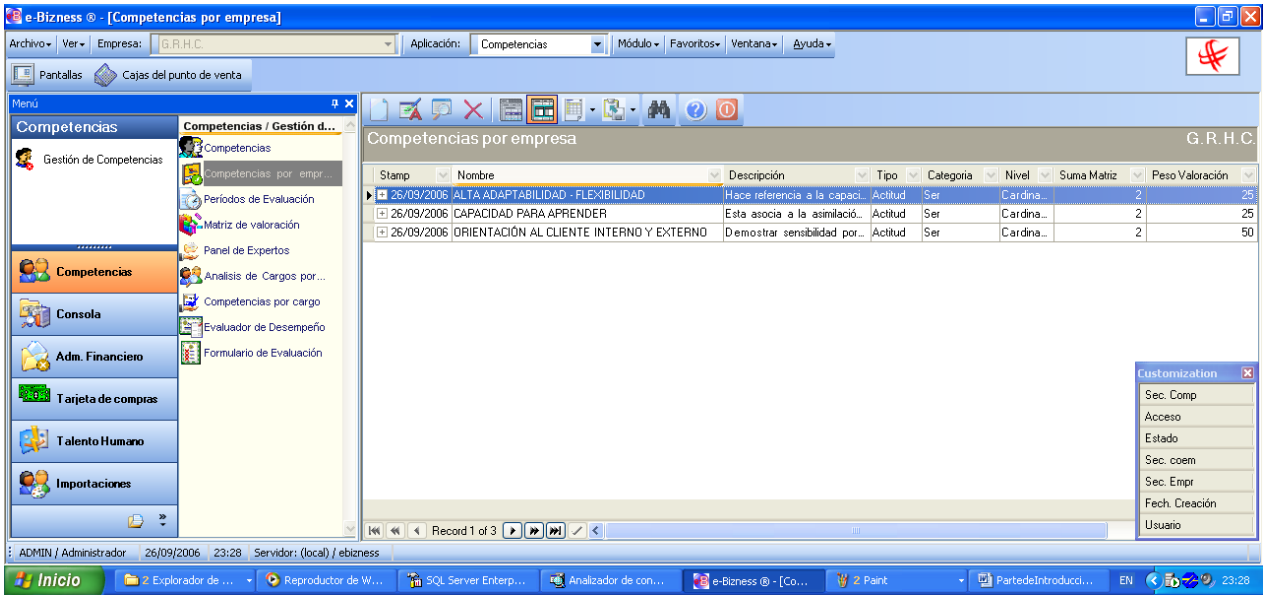
Para eliminar el agrupamiento simplemente realice el proceso inverso, es decir seleccione con el mouse en la zona de agrupamiento el campo que quiere quitar y manteniendo presionado el mouse arrastre dicho campo hasta la cabecera del visor múltiple y lo suelta. (el campo puede ser ubicado en la posición que le guste).

El resultado de la acción descrita lo puede ver en las pantallas que siguen.



Ocultar temporalmente columnas

Al accionar este botón usted tiene a su disposición un recuadro ***"Customización"*** según lo puede advertir en la pantalla inferior. La finalidad del recuadro que aparece es darle un espacio temporal para que usted retire de la pantalla principal las columnas que requiera.



Como usted puede notar en el recuadro "***Customización"*** han sido colocadas temporalmente algunas columnas. Cuando lo decida podrá devolver estas columnas a su lugar original, o simplemente puede volver a consultar con el botón ***Buscar*** .

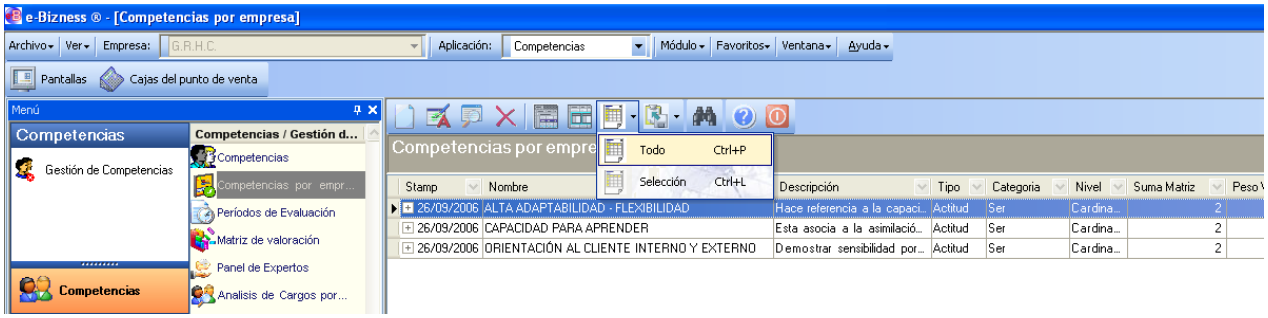
IMPORTANTE

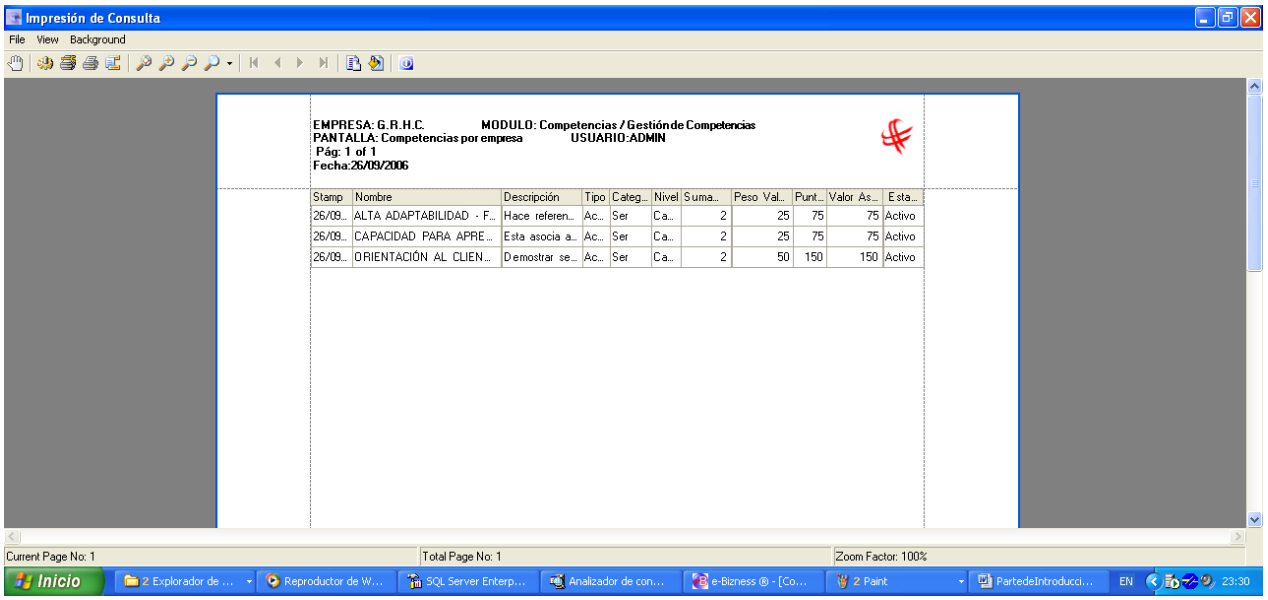
Los campos se ocultan sólo visualmente y en forma temporal

Imprimir

Al accionar este botón aparece un nuevo recuadro de opciones, en el que puede seleccionar si decide imprimir todos los registros de la pantalla o sólo los registros seleccionados. Inmediatamente tiene una pantalla con una vista previa del reporte con los registros desplegados en el visor múltiple o de aquellos que haya elegido.

Para seleccionar varios registros consecutivos puede marcar el primero, presionar **[Shiff]** y luego marcar el último, o si los registros no son consecutivos puede mantener presionada la tecla **[Control]** y "***hacer clic"*** sobre cada registro que le interesa.





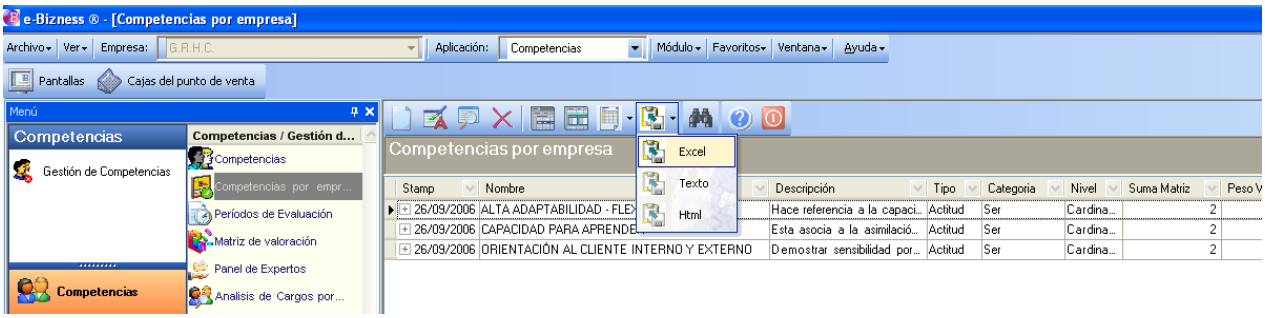
Si está de acuerdo con la selección que realizó puede accionar el icono de la barra superior de esta pantalla "***Print"*** para proceder con la impresión.

IMPORTANTE

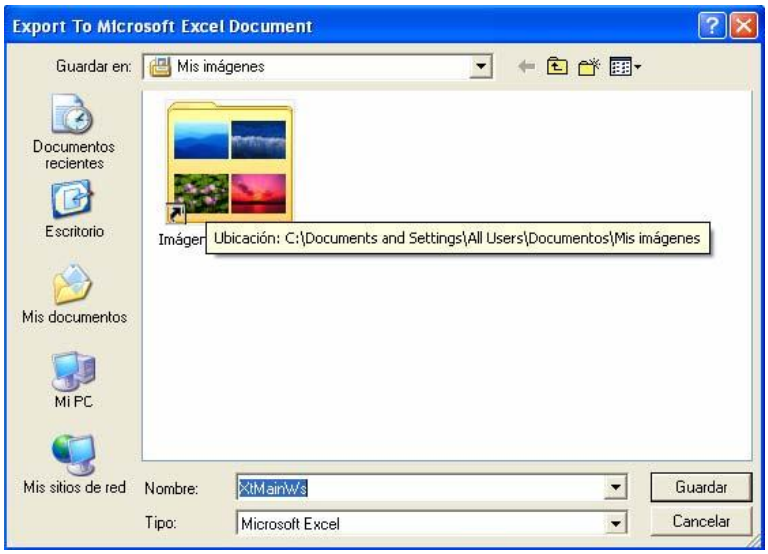
- Todos los datos que se presentan en la pantalla pueden ser impresos
- Los datos se imprimen tal cual usted los ve; por lo tanto puede usar las facilidades de visualización que ofrece el sistema como: agrupar, ampliar el tamaño de los campos, reubicar los campos, ocultar ciertos campos, etc.

Exportar datos a excel, texto o htlm

Al "***hacer clic"*** sobre este botón, el sistema le da la posibilidad de exportar los registros del visor múltiple a Excel, texto o html, como se muestra en la pantalla inferior:



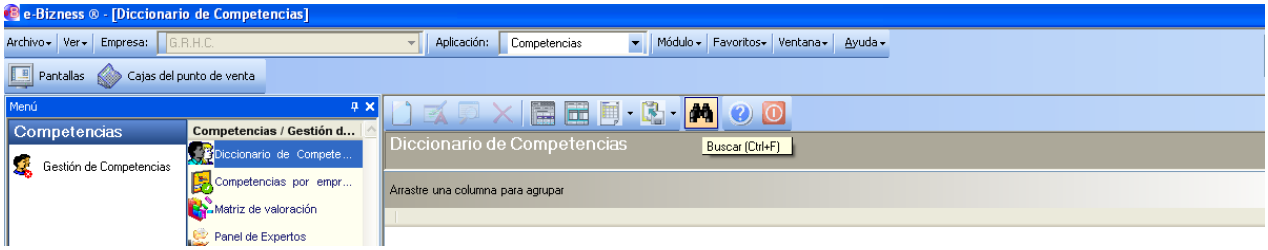
Después de haber realizado la elección, aparece en pantalla un recuadro en el que debe indicar el nombre y la ruta en el disco duro donde desea grabar el archivo.

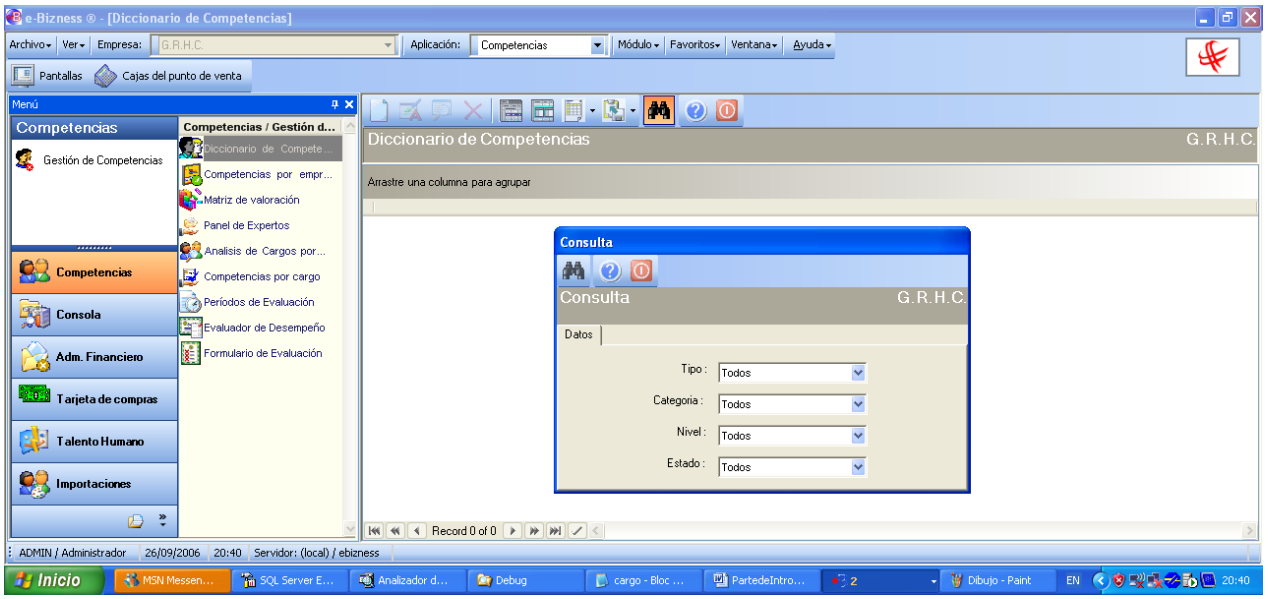


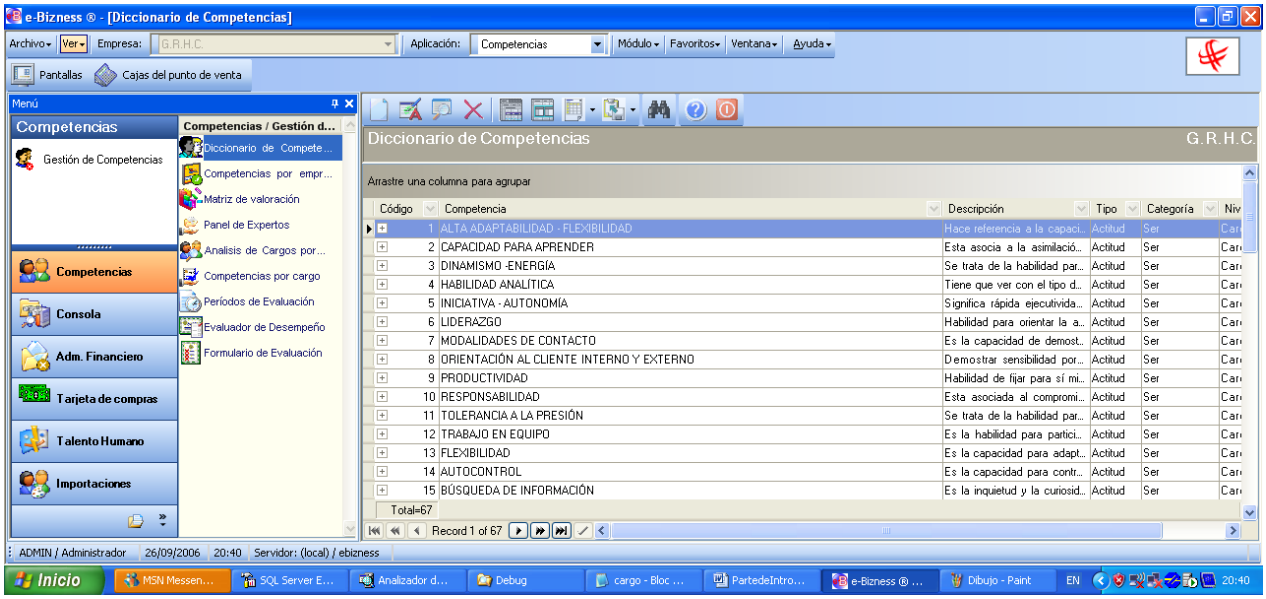
Buscar

Como filosofía de trabajo del sistema, los datos se presentan bajo demanda; por lo tanto cuando ingrese a un visor múltiple por primera vez, este se presenta en blanco y para desplegar la información, puede accionar este botón con la finalidad de visualizar los registros que requiere. En determinadas pantallas que contienen gran cantidad de registros, luego de activar este botón se presenta una pantalla para delimitar la búsqueda.

En la segunda pantalla que aparece a continuación se puede advertir que al haber accionado el botón que se señala ya se puede contar con los registros.





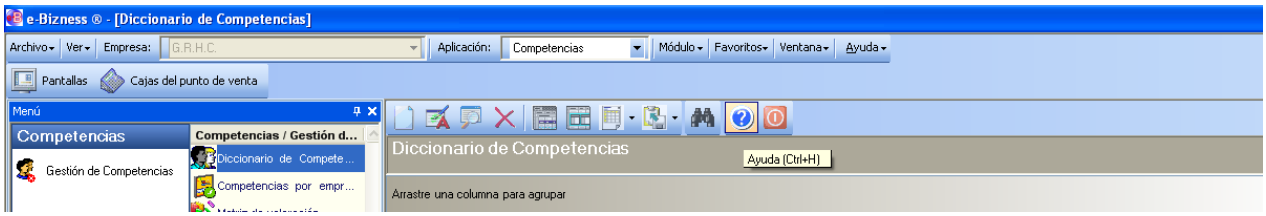


IMPORTANTE

Cuando previamente ya ha ingresado a una opción, la siguiente vez que ingresa, el visor múltiple presenta los datos del último ingreso con la finalidad de reducir el tráfico de datos por la red y si lo desea puede volver a consultar

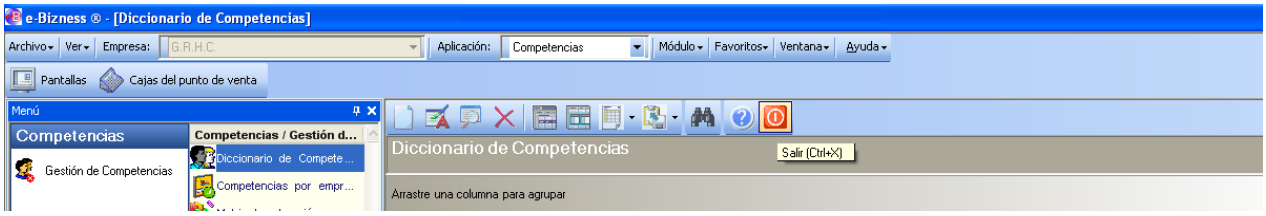
Ayuda

Mientras usted trabaja en el sistema puede obtener la ayuda específica sobre la opción en la que está trabajando a través de este botón.



Salir

Para salir de la pantalla u opción usted debe "***hacer clic"*** en el botón ***"Salir"*** para cerrar de manera individual cada una de las pantallas en las que ha trabajado.



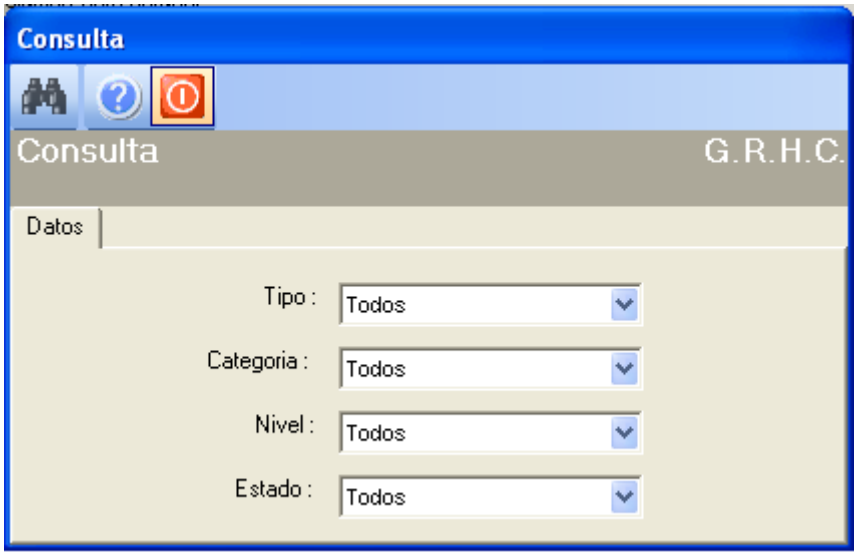
IMPORTANTE

- Para salir del sistema, primero debe salir de todas las pantallas u opciones, una por una, o con la opción del ***Menú - Archivo***, puede cerrar todas las pantallas de una sola vez y salir del sistema
- Cuando ingrese a una pantalla, esta se mantiene en memoria hasta que en forma explícita salga de la pantalla. El número de pantallas abiertas en forma simultánea depende de la memoria que disponga su estación de trabajo

5.2. Visor simple

El visor simple presenta los datos completos de un registro que se encuentra en el visor múltiple. La barra de herramientas de un visor simple normalmente presenta los botones que se detallan a continuación:

Nota: Un visor simple siempre parte de un visor múltiple



IMPORTANTE

- Los campos amarillos son obligatorios y sin esos datos, no es posible grabar. Los campos blancos son opcionales y los campos celestes contienen datos informativos

• Cuando no ingresa los campos obligatorios, el sistema presenta el siguiente mensaje: ***Ingrese campos obligatorios***

Grabar

Este botón le da la posibilidad de grabar los nuevos datos ingresados o los últimos cambios que usted ha realizado en el registro. Para que ello sea posible debe completar la información que el visor solicita. Los campos amarillos son obligatorios y sin esos datos, no es posible grabar, y los campos blancos son opcionales. El sistema siempre le enviará un mensaje recordatorio cuando no cumpla esta norma.

Cancelar

Al "***hacer clic"*** sobre este botón usted puede cancelar todos los últimos cambios que ha realizado en el registro y salir del visor simple.

Solicitar ayuda

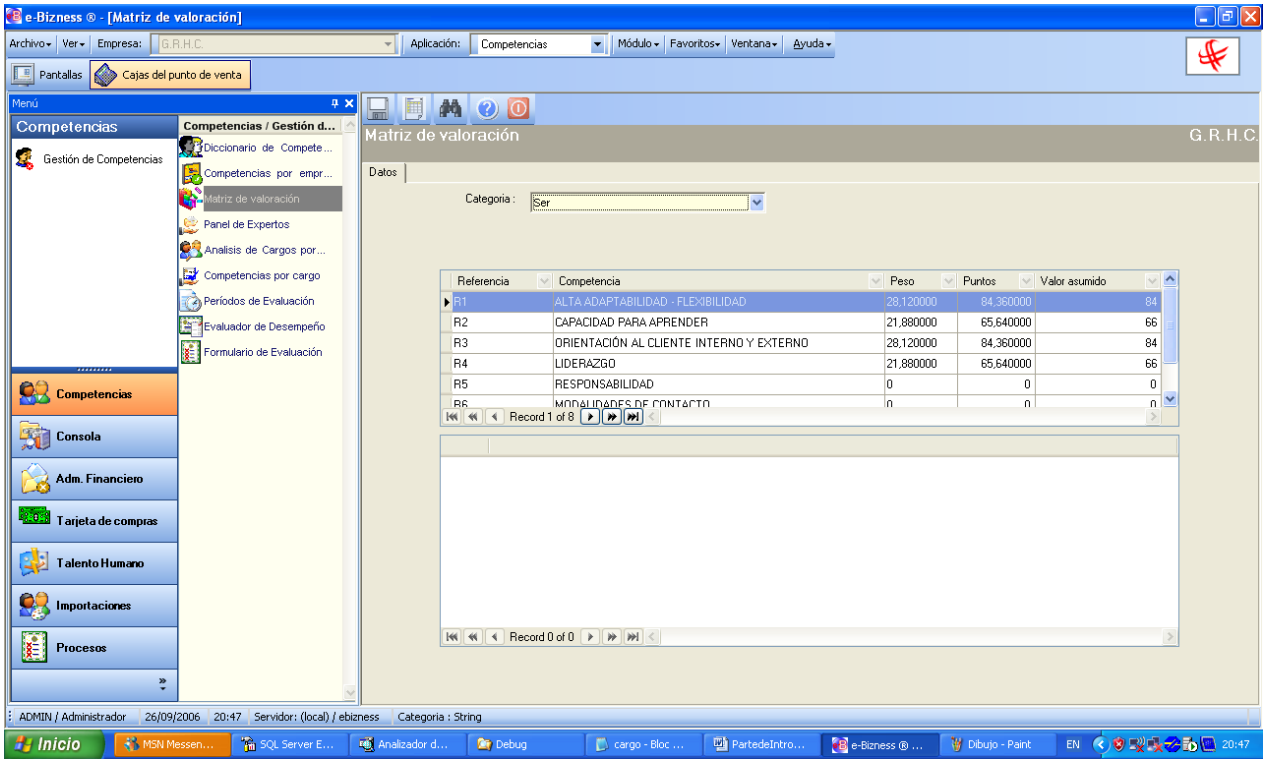
Mientras trabaja en el sistema usted puede obtener la ayuda específica sobre la opción en la que se encuentra a través del botón ***Ayuda***.

Salir

Al hacer clic en este botón usted puede salir del visor simple en el que se encuentra trabajando.

5.3. Visor básico

El sistema presenta este tipo de pantalla cuando inmediatamente se necesita ingresar datos específicos. El ingreso de datos es directo desde esta pantalla, por lo tanto no requiere de un visor simple. La barra de herramientas de un visor básico puede presentar los botones que se detallan a continuación:



IMPORTANTE

El visor básico trabaja en forma independiente; por lo tanto no requiere que ingrese previamente a un visor múltiple

Grabar

Este botón permite grabar los últimos cambios que usted ha realizado en el visor básico. Debe completar la información que el visor solicita, de acuerdo con el estándar establecido. Los campos amarillos son obligatorios y sin ellos no es posible grabar y los espacios blancos son opcionales. El sistema siempre enviará un mensaje cuando no cumpla con la norma.

Ayuda

Mientras usted está trabajando en un visor básico, puede obtener la ayuda específica que necesita a través del botón ***Ayuda***.

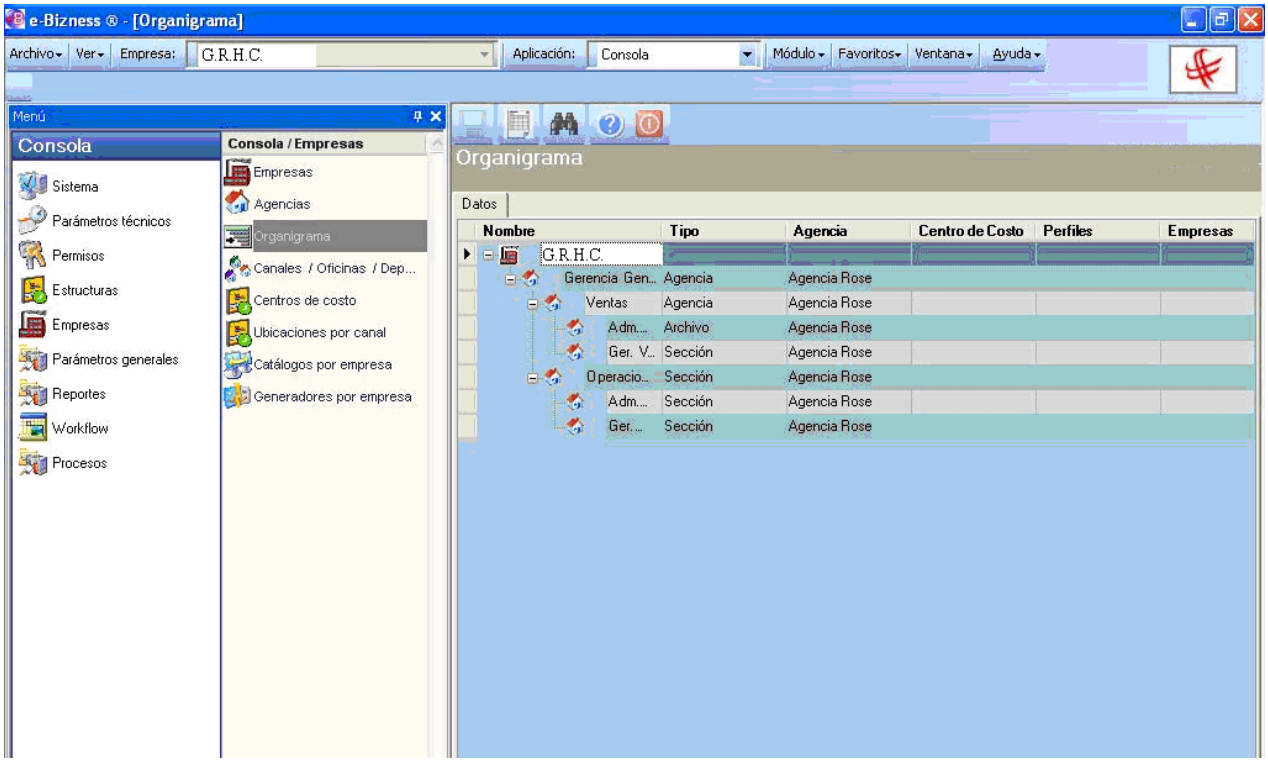
Salir

Al accionar este botón usted puede salir del visor básico en el que se encuentra trabajando.

5.4. Visor tipo árbol

El sistema incorpora otro tipo de pantallas que se las conoce con el nombre de ***Árbol***. En estas el

usuario puede contar con los signos (+) y (-), que respectivamente, permiten expandir o contraer el árbol. La barra de herramientas de un visor tipo árbol puede presentar los botones que se detallan a continuación:



IMPORTANTE

El visor tipo árbol trabaja en forma independiente; por lo tanto no requiere que ingrese previamente a un visor múltiple

Grabar

Este botón permite grabar los últimos cambios que usted ha realizado en el visor tipo árbol. Para que ello sea posible debe completar la información que el visor solicita.

Ayuda

Mientras usted está trabajando en un visor tipo árbol, puede obtener la ayuda específica que necesita a través del botón ***Ayuda***.

Salir

Al accionar este botón usted puede salir del visor tipo árbol en el que se encuentra trabajando.

6. Facilidades de trabajo

Esta solución en la que se encuentra incorporado el módulo de Competencias, incorpora algunas características que facilitan el trabajo diario, entre las más importantes podemos mencionar las siguientes:

6.1. Selección de registros

Cada uno de los visores múltiples del sistema permite seleccionar uno o más registros para realizar diferentes tipos de operaciones sobre los registros seleccionados:

¿Cómo seleccionar un registro?

Para seleccionar un registro desplegado en el visor múltiple, "***Haga clic"*** en cualquier parte del registro que le interesa.

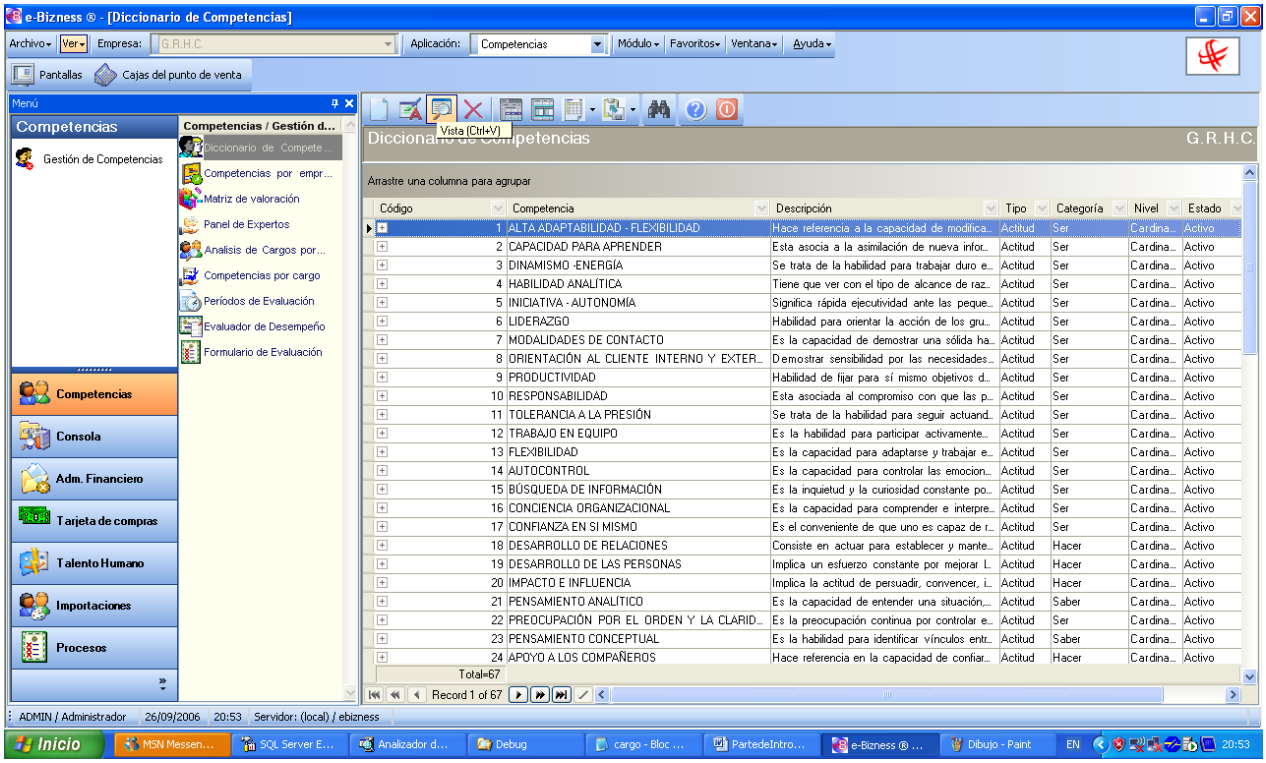
¿Cómo seleccionar varios registros?

Para seleccionar varios registros consecutivos desplegados en el visor múltiple, "***Haga clic"*** en cualquier parte del primer registro que le interesa, luego presione la **[flecha hacia arriba]** o **[flecha hacia abajo]** manteniendo presionada la tecla **[*Mayúsculas*]** hasta que llegue al último registro que le interesa, o luego de seleccionar el primer registro, presione la tecla **[Mayúsculas]** y seleccione el último registro.

Para seleccionar varios registros que se encuentran en diferentes posiciones en el visor múltiple, primero mantenga presionada la tecla **[Control]** y luego haga clic en cualquier parte de cada uno de los registros que le interesa.

6.2. Cambio de tamaño de los campos

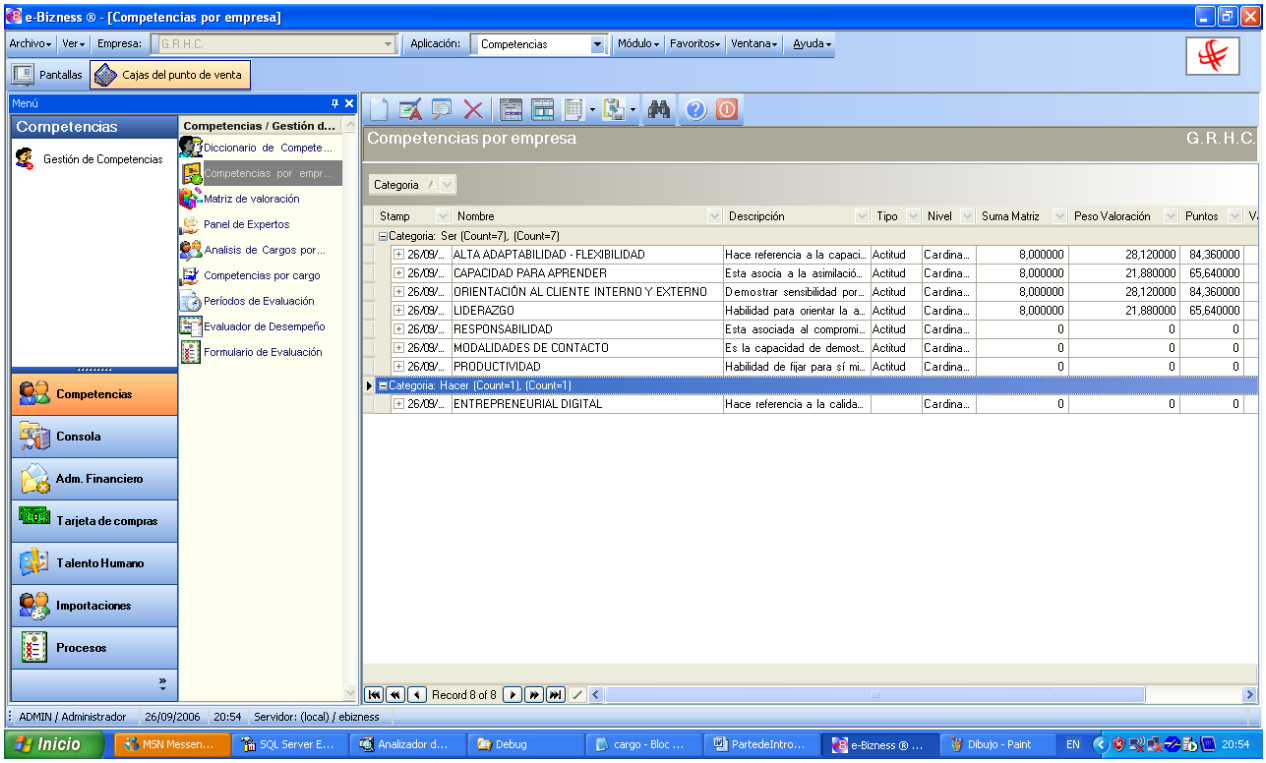
Para cambiar el tamaño de cualquier campo del visor múltiple ubique el apuntador del mouse en la parte final de la cabecera del campo hasta que el apuntador cambie de forma. Luego "***Haga clic"*** con el mouse y se desplaza hacia la izquierda o derecha hasta que el campo tenga el tamaño que le interesa.



6.3. Cambio de ubicación de los campos

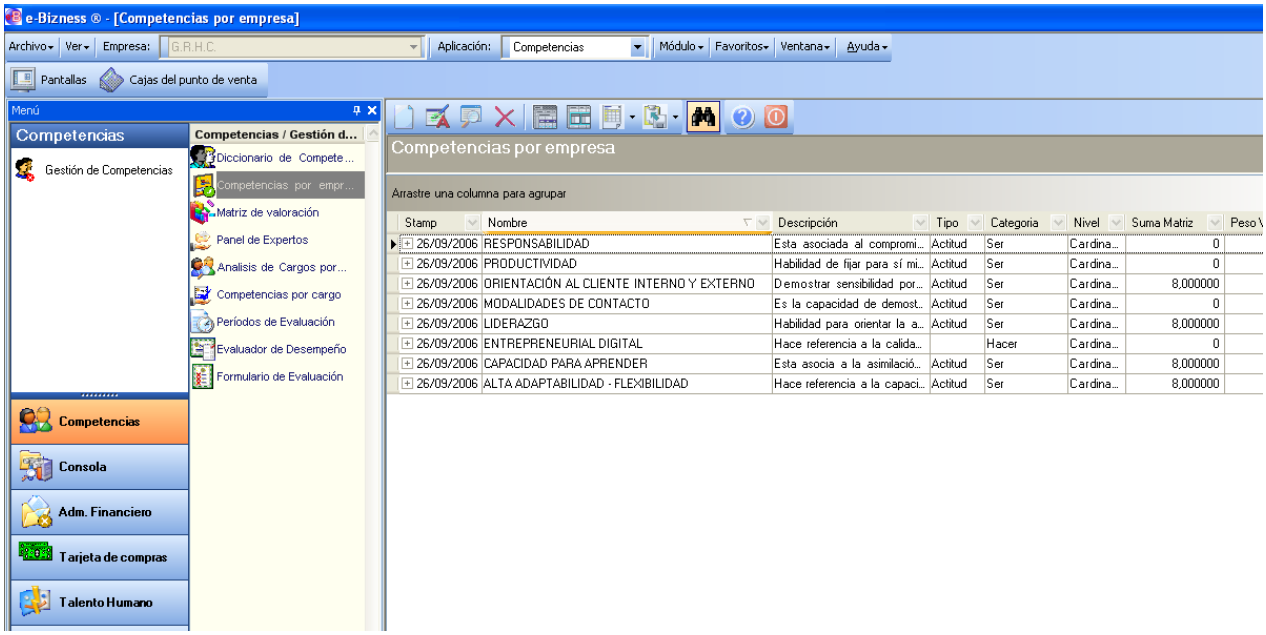
Para cambiar la ubicación de cualquier campo del visor múltiple "***haga clic"*** sobre la cabecera del campo que le interesa y manteniendo presionado el mouse arrastre el campo hasta la posición que le interesa y ese momento deja de presionar el mouse.

Si usted compara la pantalla que sigue con la anterior podrá notar que tras realizar la operación descrita el orden de los campos han cambiado.



6.4. Ordenamiento de campos

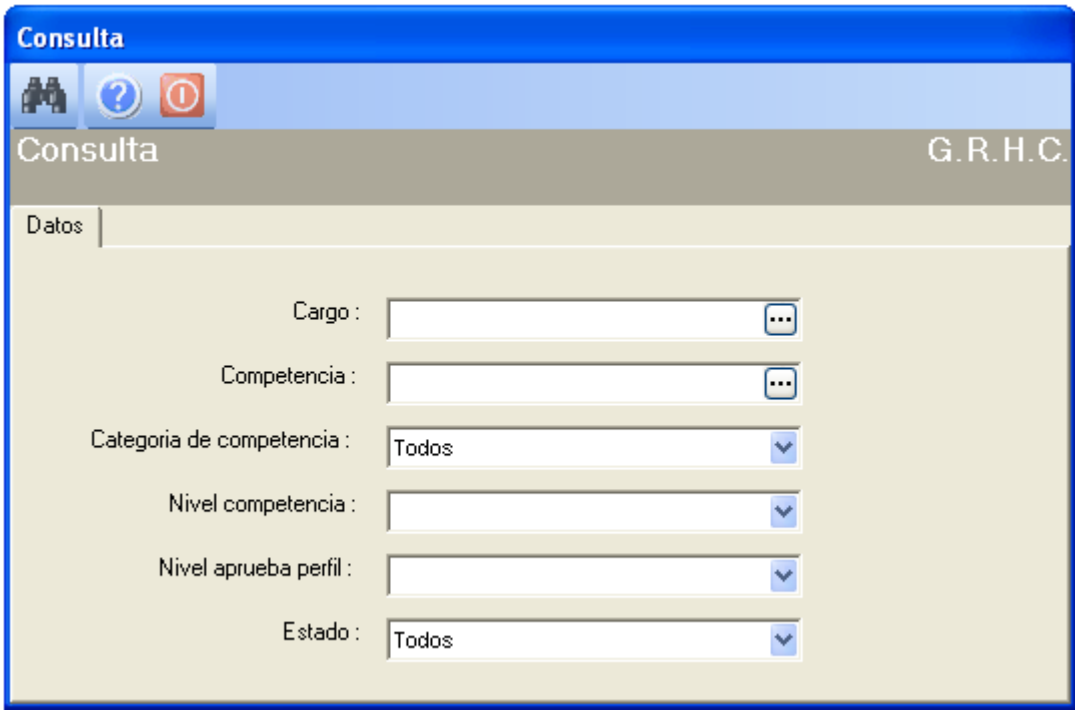
Otra de las facilidades que le da el sistema es la posibilidad que tiene de ordenar de manera ascendente o descendente los datos de un campo ***"Haciendo clic"*** en la cabecera del campo y con un "***nuevo clic"***, los datos serán ordenados en forma descendente.



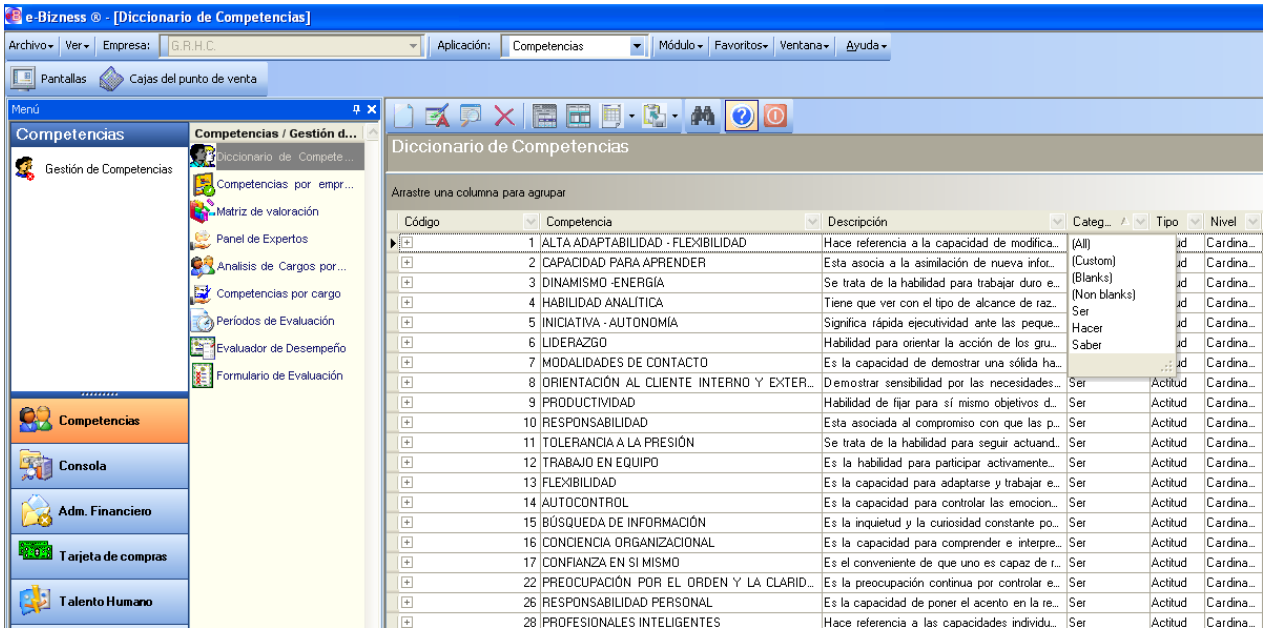
6.5. Filtros del visor múltiple

Existen dos tipos de filtros que el usuario puede utilizar en cada uno de los visores múltiples que tiene el sistema:

1. El primero filtro se presenta cuando existe gran cantidad de datos y al "***hacer clic"*** sobre el buscador o filtro, el sistema despliega una pantalla como la que se muestra a continuación – depende de la opción en haya ejecutado - la cual permite restringir la búsqueda en base a ciertos criterios

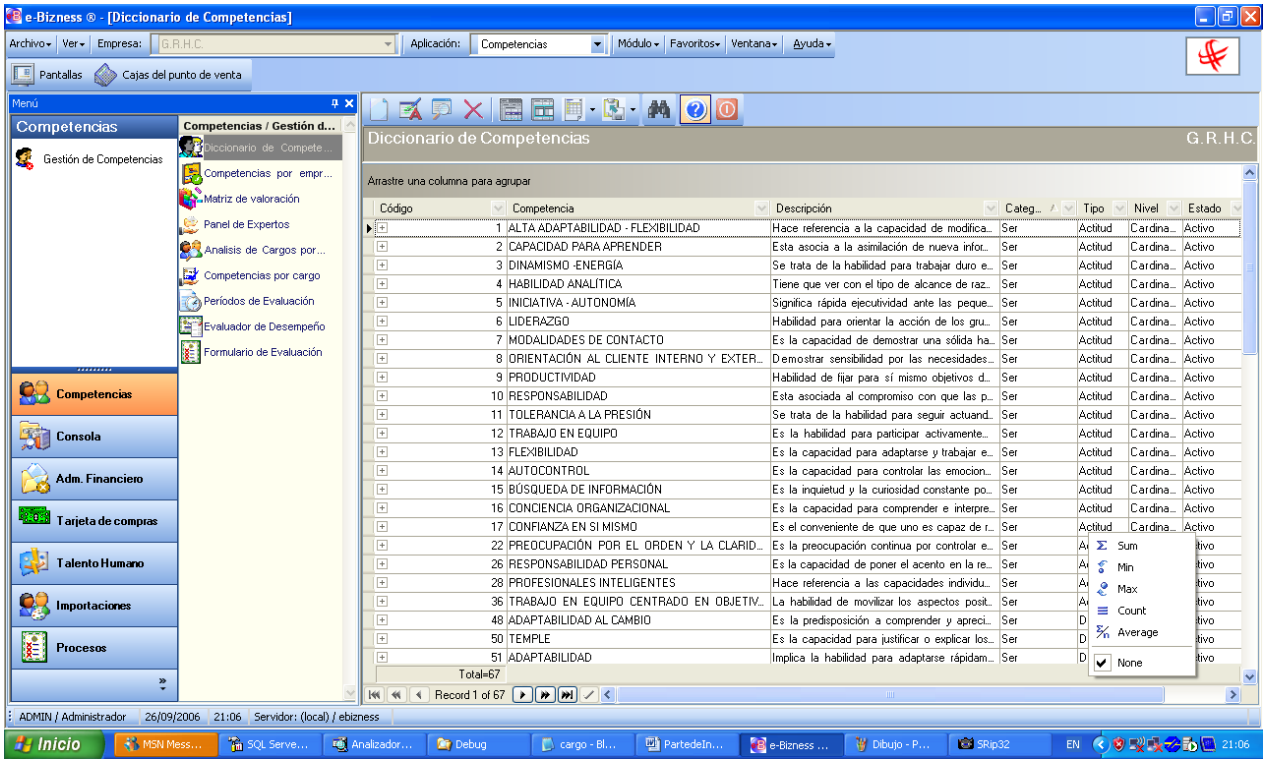


2. El segundo filtro puede ser utilizado dentro del visor múltiple para filtrar los datos ya presentados. Esto se realiza, ***"haciendo clic"*** en la parte superior del campo que le interese y luego puede seleccionar una de las opciones que le presenta.



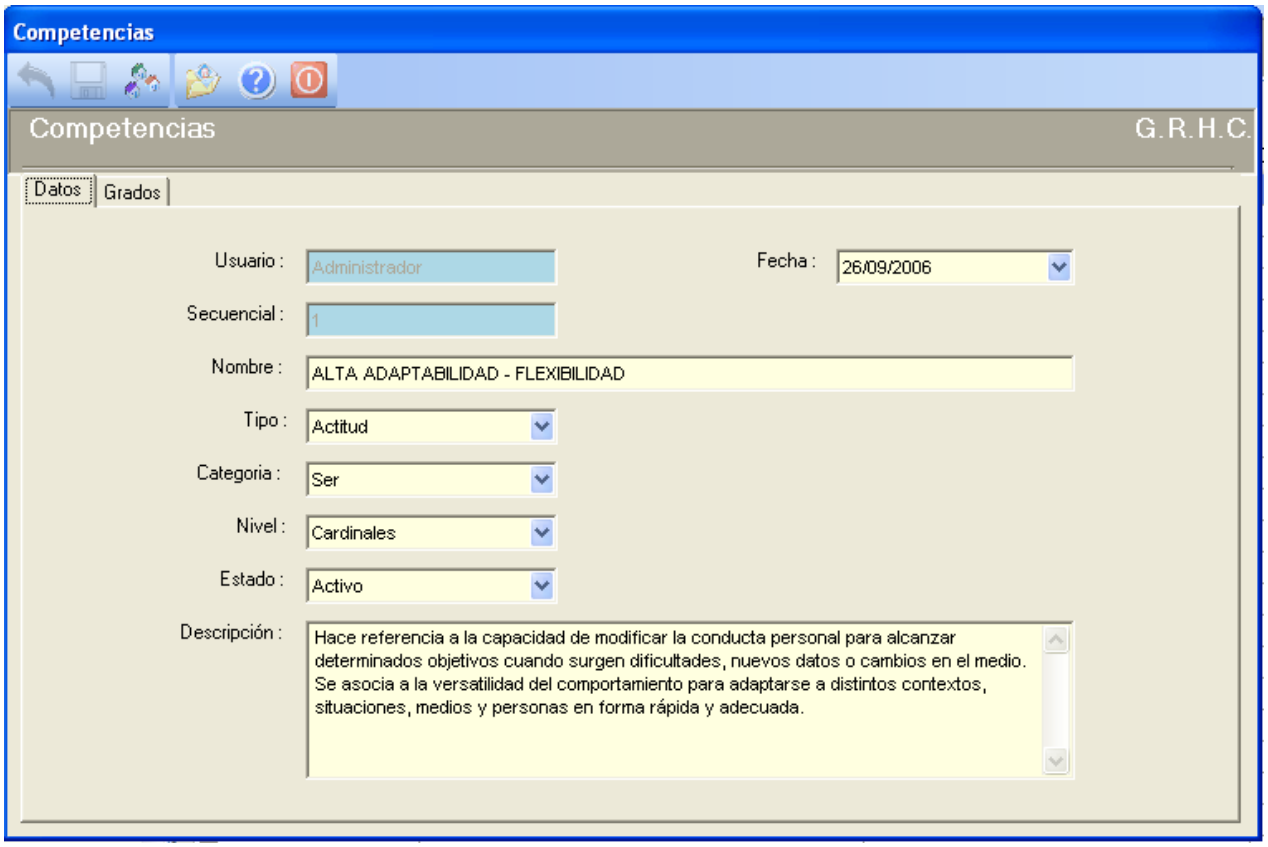
6.6. Operaciones sobre el visor múltiple

Otra de las facilidades que le ofrece el sistema, es la posibilidad de realizar operaciones con los datos que están desplegados en cualquier visor múltiple. Esto lo puede realizar ***"haciendo clic derecho"*** en la barra gris que se encuentra en la parte inferior del grid o pantalla de datos. Al hacerlo se despliega un menú con las operaciones que usted puede elegir.

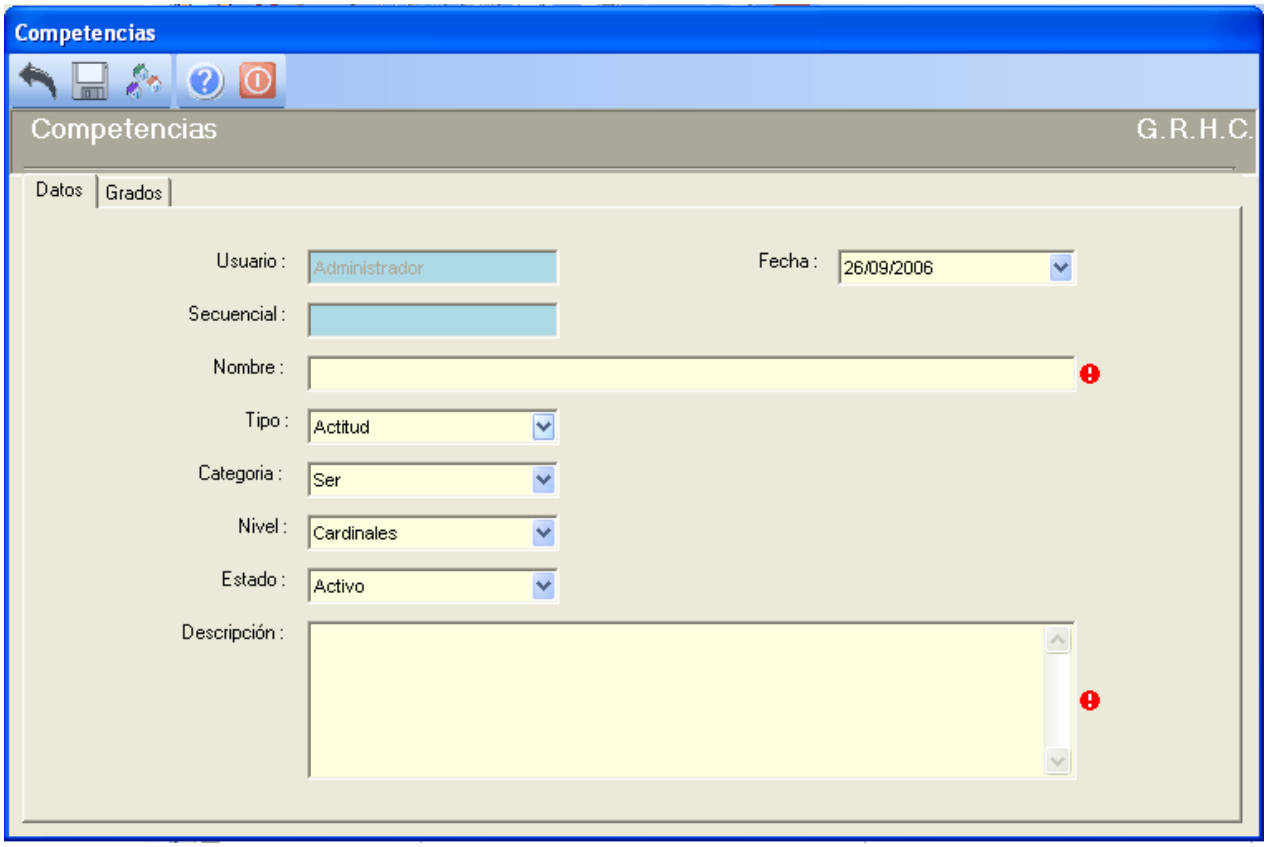


6.7. Ingreso de datos en el visor simple

Para facilitar el ingreso de datos en el visor simple, el sistema tiene definidos los siguientes estándares de trabajo: los ***campos en color amarillo claro*** son ***obligatorios***, mientras que los ***campos en color blanco*** son ***opcionales*** y los ***campos en color gris*** son ***informativos****:*



Cuando el usuario no ha ingresado los datos obligatorios requeridos por el sistema, aparecen junto a éstos, en el visor simple, íconos de color rojo, como "***indicadores de campos obligatorios".***



IMPORTANTE

Si los procesos de su institución demandan que ciertos campos sean obligatorios u opcionales, el sistema puede ser configurado por el administrador para que responda a sus requerimientos y necesidades

6.8. Uso del explorador

Desde cualquier lugar donde usted vea el icono , puede invocar al explorador, el cual le permite completar la información que usted requiera.

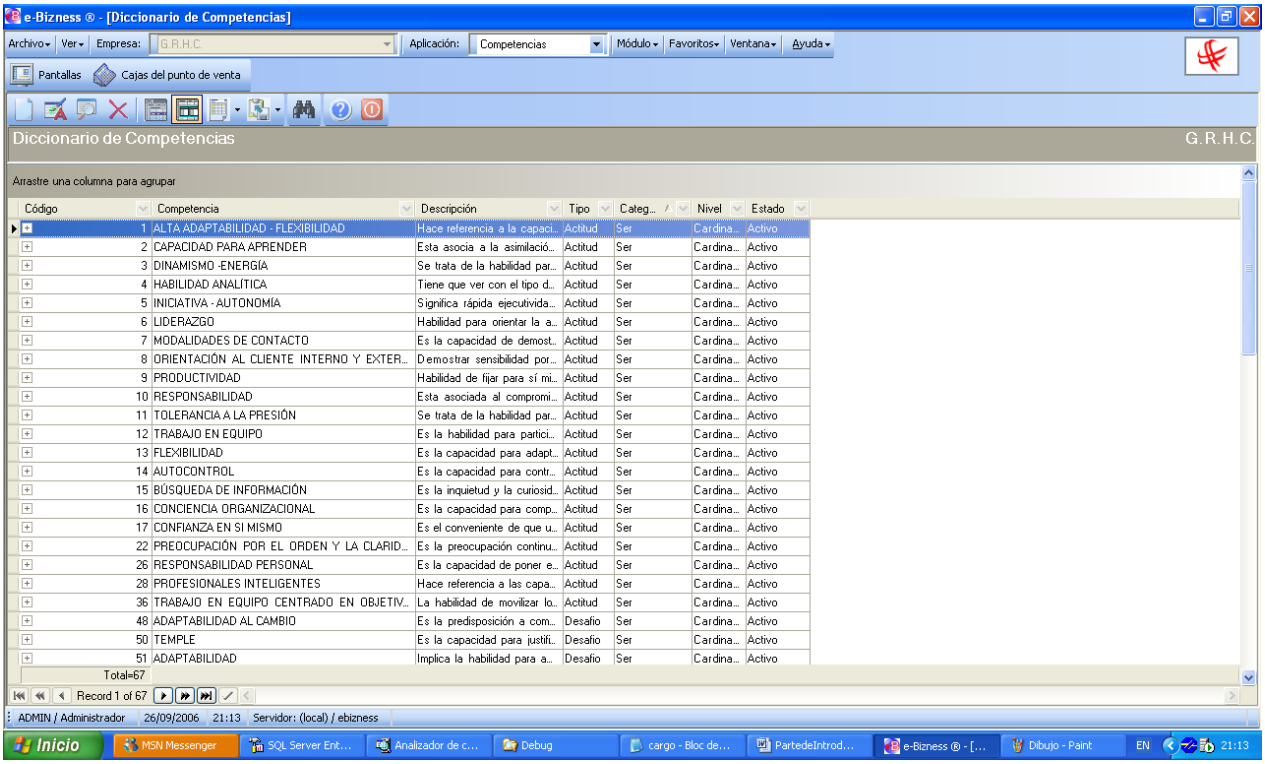
6.9. Movilidad del menú de opciones

Si usted ha seleccionado en el ***Menú - Ver*** la modalidad de navegación ***Árbol o Barra de navegación*** tiene la posibilidad de aprovechar de mejor manera el espacio disponible en la pantalla accionando los botones de la parte superior derecha del panel de opciones, e esta manera usted puede retraer o volver a desplegar el panel de opciones

Seguro del panel de opciones

Permite colocar o retirar el seguro del panel de opciones. Cuando se retira el seguro del panel de opciones éste se convierte en una pequeña barra que se coloca en el extremo izquierdo y usted

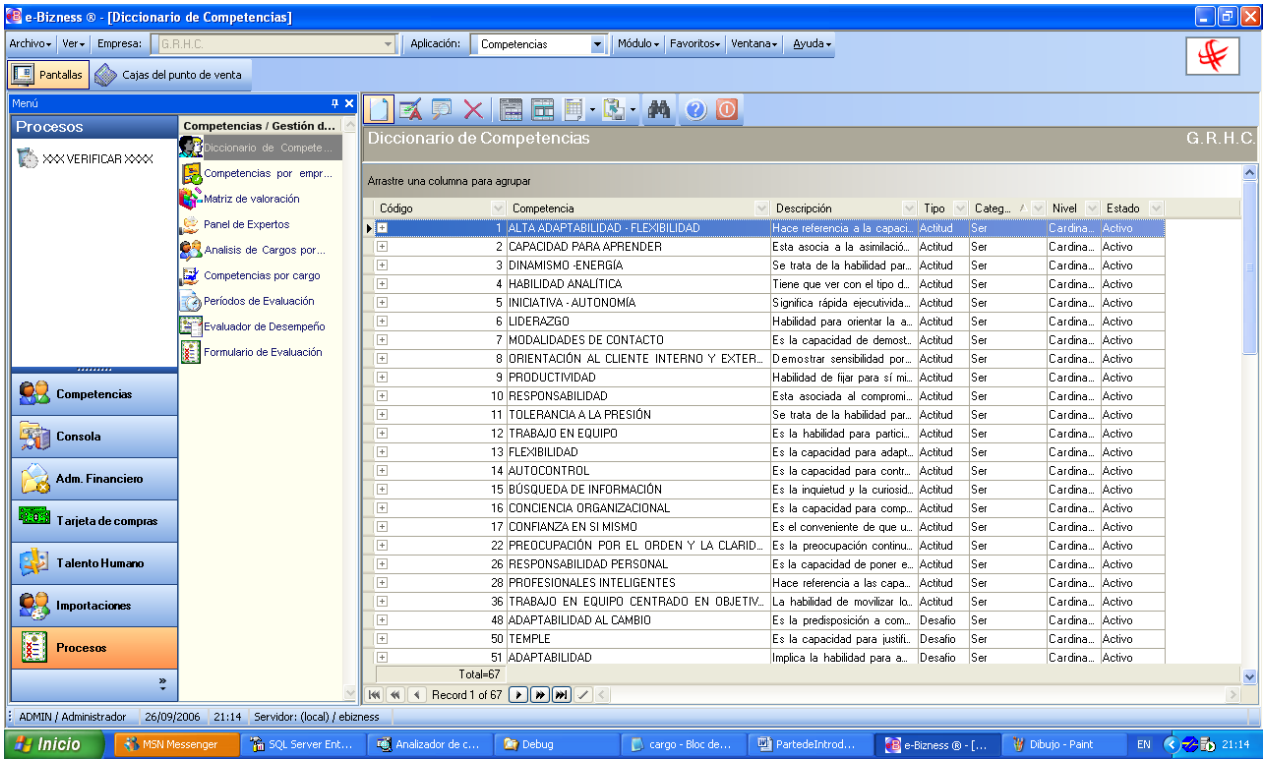
tiene toda la pantalla para trabajar con la opción que le interesa. Para que reaparezca el panel de opciones de **"hacer clic"** sobre el texto "Menú" de la barra del extremo izquierdo.



Cerrar

Permite cerrar el panel de opciones equivale a presionar **[Control] M** de este forma tiene toda la pantalla para trabajar en la opción que le interesa. Para que reaparezca el panel de opciones puede presionar nuevamente **[Control] M** o seleccionar desde el ***Menú - Ver*** el tipo de menú que le interesa

Antes de retirar el seguro del panel de opciones, éste se presenta en la parte izquierda y en la parte derecha se presenta la pantalla respectiva, es decir se ve de la siguiente manera:



7. Módulos del Aplicativo de Gestión de Recursos Humanos

El ***Aplicativo de Gestión de Recursos Humanos*** cuenta con varios módulos totalmente integrados, cuyas características generales son las que se describe a continuación:

Módulo - Sistema

Este módulo permite incorporar, administrar y configurar las aplicaciones, módulos y pantallas de las ***Soluciones que forman parte del Aplicativo***, además permite organizar visualmente las aplicaciones, módulos y opciones de acuerdo a los requerimientos de cada cliente

Módulo – Parámetros técnicos

Cada una de las aplicaciones incorpora una serie de parámetros que permiten definir la forma como éstas deben funcionar en forma global o con cada una de las empresas

Módulo - Permisos

Desde este módulo el administrador puede manejar los permisos de acceso de los usuarios a cada una de las aplicaciones, módulos, pantallas y botones de la barra de herramientas, además le permite examinar el log de auditoria de las tareas realizadas por los usuarios

Módulo - Empresas

Desde este módulo usted puede crear nuevas empresas, agencias, bodegas, centros de costo y compartir los catálogos y generadores con las demás empresas definidas en el sistema

Módulo – Parámetros generales

Este módulo contiene varias características y parámetros que son de utilidad para las aplicaciones que forman parte del aplicativo.

Módulo – Reportes

Permite definir y administrar reportes dinámicos para extraer los datos contenidos dentro de cada una de las aplicaciones

Módulo – Procesos

Contiene cada uno de los procesos de las diferentes aplicaciones, los cuales deben ser ejecutados periódicamente por el administrador del sistema

ANEXO 7.

MANUAL DE USUARIO. TRABAJO CON EL MODULO DE GESTION POR COMPETENCIAS

MODULO Gestión por Competencias Recursos Humanos

INGRESO AL MÓDULO

El módulo de Gestión por Competencias, está incorporado, dentro de una plataforma denominada **e-bizness** cuyo icono es el siguiente:

Esta plataforma contiene algunos módulos ya desarrollados y que son de mucha importancia y utilidad para la institución, tales como:

- ✓ Talento Humano
- ✓ Consola
- ✓ Administrativo Financiero
- ✓ Tarjeta de Compras
- ✓ Importaciones
- ✓ Presupuesto

El módulo de Gestión de Competencias, es una de la opciones incluidas dentro del módulo de Talento Humano, y pretende brindar una herramienta que ayude al Departamento de Recursos Humanos a realizar un manejo mucho más eficiente de aspectos tales como: Análisis y Descripción de Cargos, Valoración de Cargos, y Evaluación de Desempeño.

Para ingresar a las opciones de este módulo seleccione la opción **Talento Humano** del menú principal de Recursos Humanos, y luego “haga click” en la aplicación **Gestión de Competencias**. En la parte derecha puede encontrar desplegadas las opciones que dicho módulo contiene.

PROCESOS Y OPCIONES DEL MÓDULO

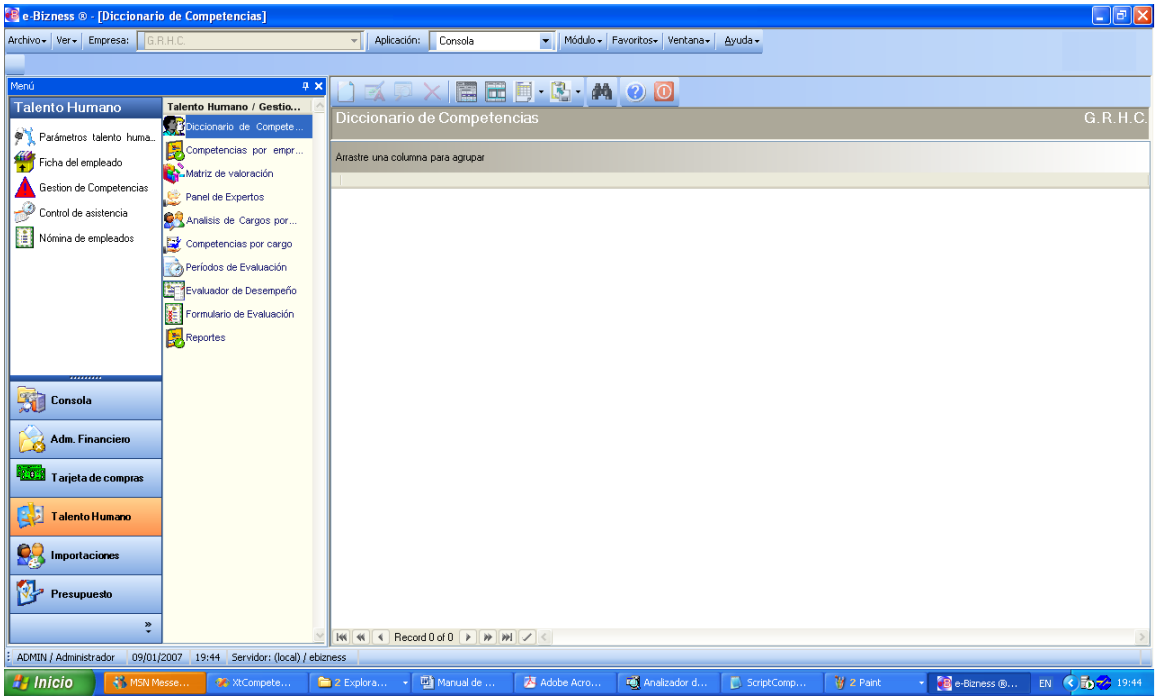
El módulo de Gestión de Competencias tiene las siguientes opciones, las cuales deben ser ejecutadas en la secuencia que se define a continuación:

- ✓ Diccionario Competencias
- ✓ Competencias por Empresa
- ✓ Matriz de Valoración
- ✓ Panel de Expertos
- ✓ Análisis de Cargos por Expertos
- ✓ Competencias por Cargo
- ✓ Períodos de Evaluación
- ✓ Evaluador de Desempeño
- ✓ Formulario de Evaluación
- ✓ Reportes

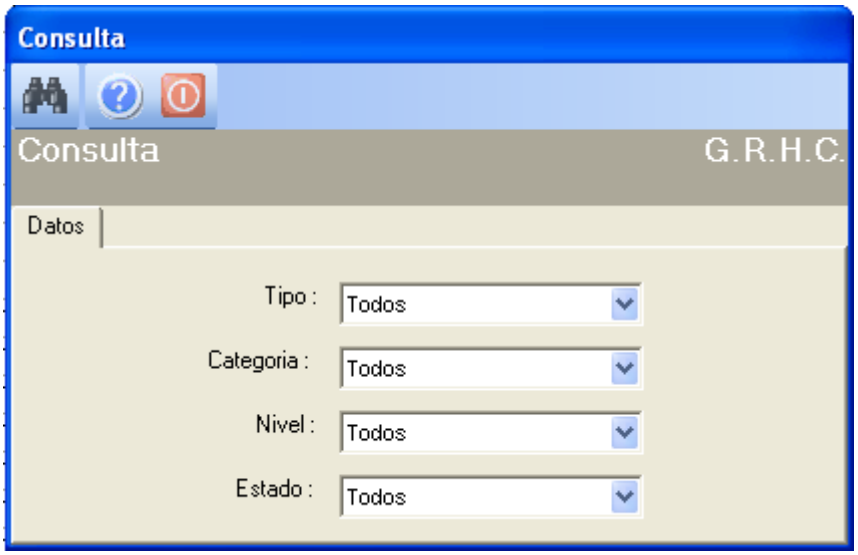
DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Permite administrar el diccionario de competencias que tiene cada empresa junto con las características específicas de cada una de las competencias, es decir, permite ingresar una nueva competencia, permite borrar una competencia, visualizarla, editarla, imprimirlas etc.

Usted puede ingresar a esta opción seleccionando la aplicación ***Talento Humano*** módulo ***Gestión de Competencias*** y "haciendo click" en la opción ***Diccionario de Competencias,*** el sistema presenta el siguiente visor múltiple con su respectiva barra de herramientas - la explicación de los botones de la barra de herramientas se encuentra en la sección de introducción al sistema.

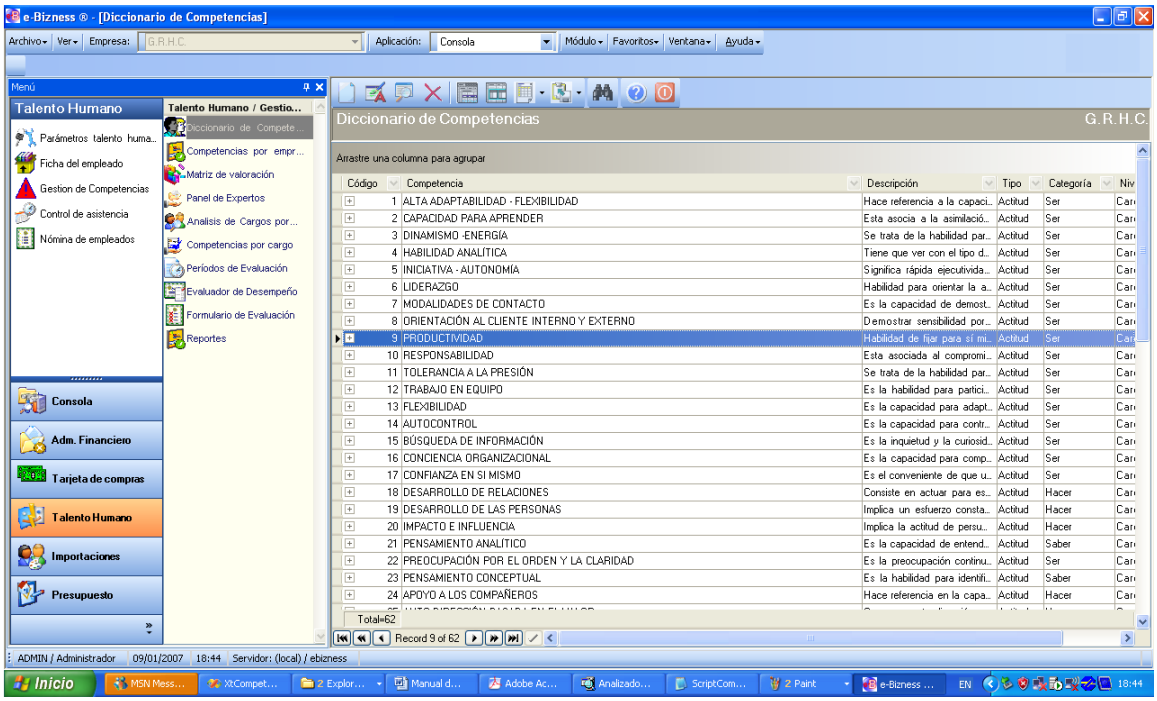


Al hacer click en el icono ***Buscar*** , se despliega una pantalla como la siguiente, en donde tenemos los parámetros de búsqueda existentes tales como: *Tipo, Categoría, Nivel, Estado,* los cuales se presentan como unos combos, en los cuales se puede seleccionar el criterio por el cual se va ha realizar la búsqueda.



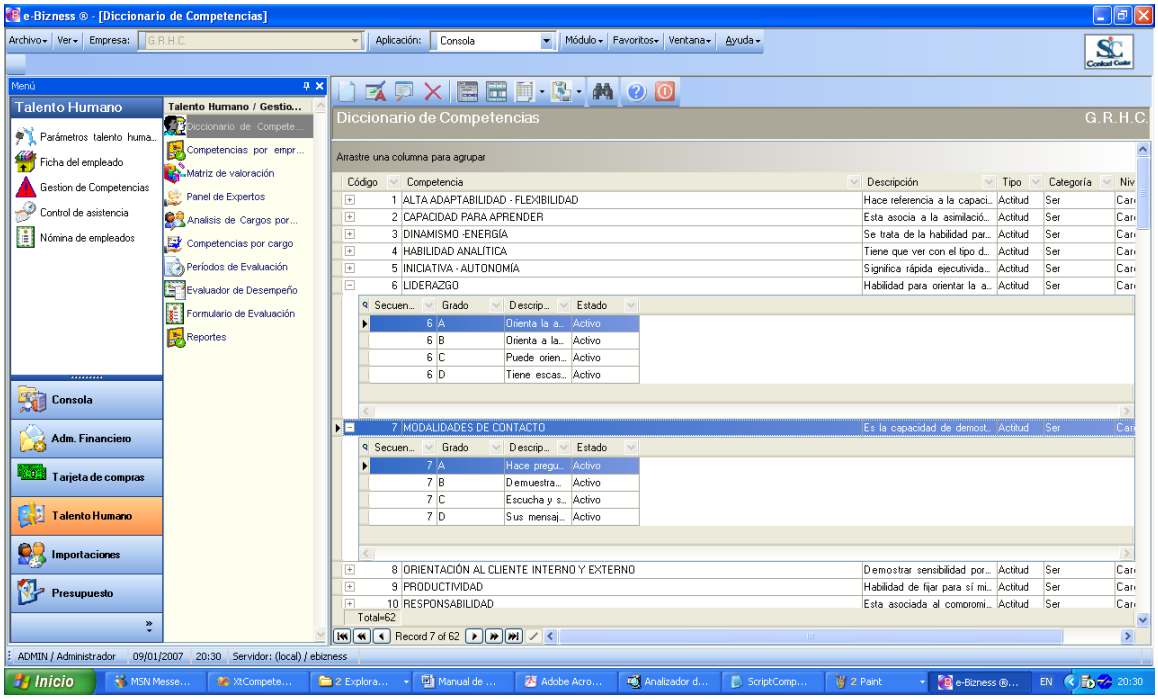
- ***Tipo***: Es un dato de catálogo donde se coloca el tipo de competencia, que puede ser *Actitud, Aptitud y Desafío.*
- ***Categoría***: Es un dato de catálogo donde se coloca la categoría de competencia, que puede ser *Ser, Hacer y Saber.*
- ***Nivel***: Campo de catálogo que contiene el nivel de la Competencia, en este caso se tiene; *Cardinales, Ejecutivos, Intermedios, Iniciales, Del Conocimiento, E-Competences.*
- ***Estado:*** Se coloca el estado de la competencia, que puede ser *Activo o Inactivo.*

Luego se de haber seleccionado el criterio de búsqueda en todos los parámetros de la pantalla anterior, “hacer click” el botón **Buscar** , y aparecerá una pantalla como la siguiente:

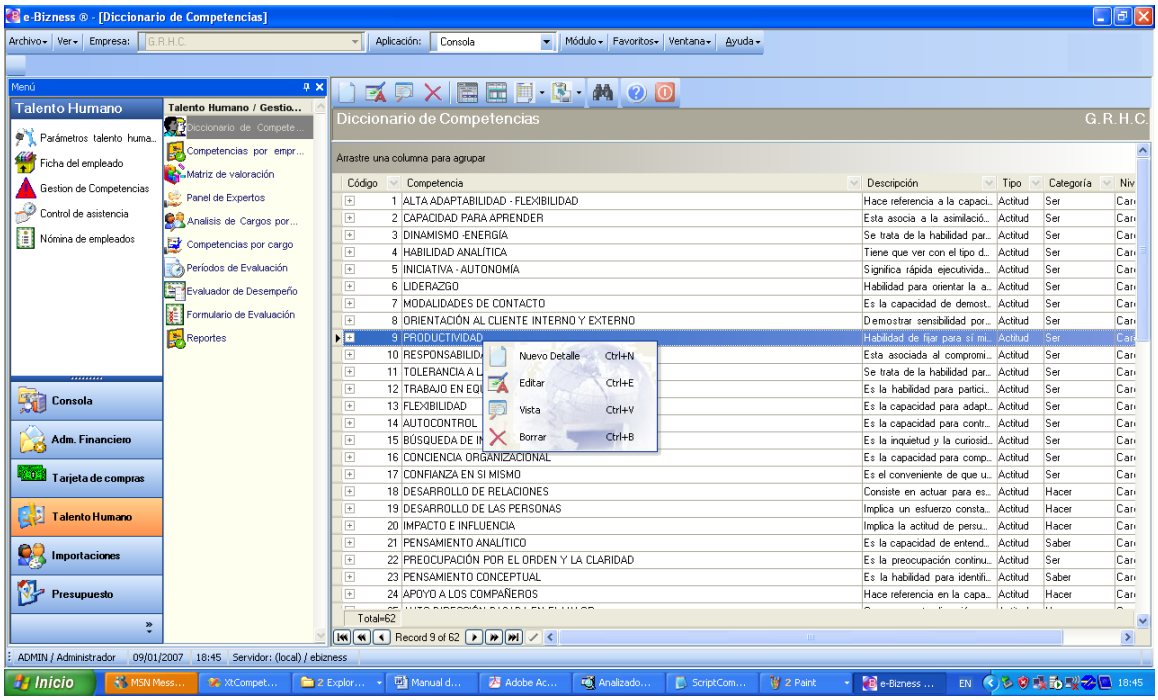


IMPORTANTE

Si usted hace click sobre el símbolo ⊞ , en esta pantalla, se puede visualizar los grados de cada competencia y sus detalles, como lo muestra la siguiente pantalla.



Si usted "*hace click derecho*" sobre uno de los registros desplegados, se presenta un menú que le permite: ingresar un ***Nuevo*** registro, ***Editar*** , ***Ver*** o ***Borrar*** . Las mismas operaciones pueden ser realizadas desde la barra de herramientas.

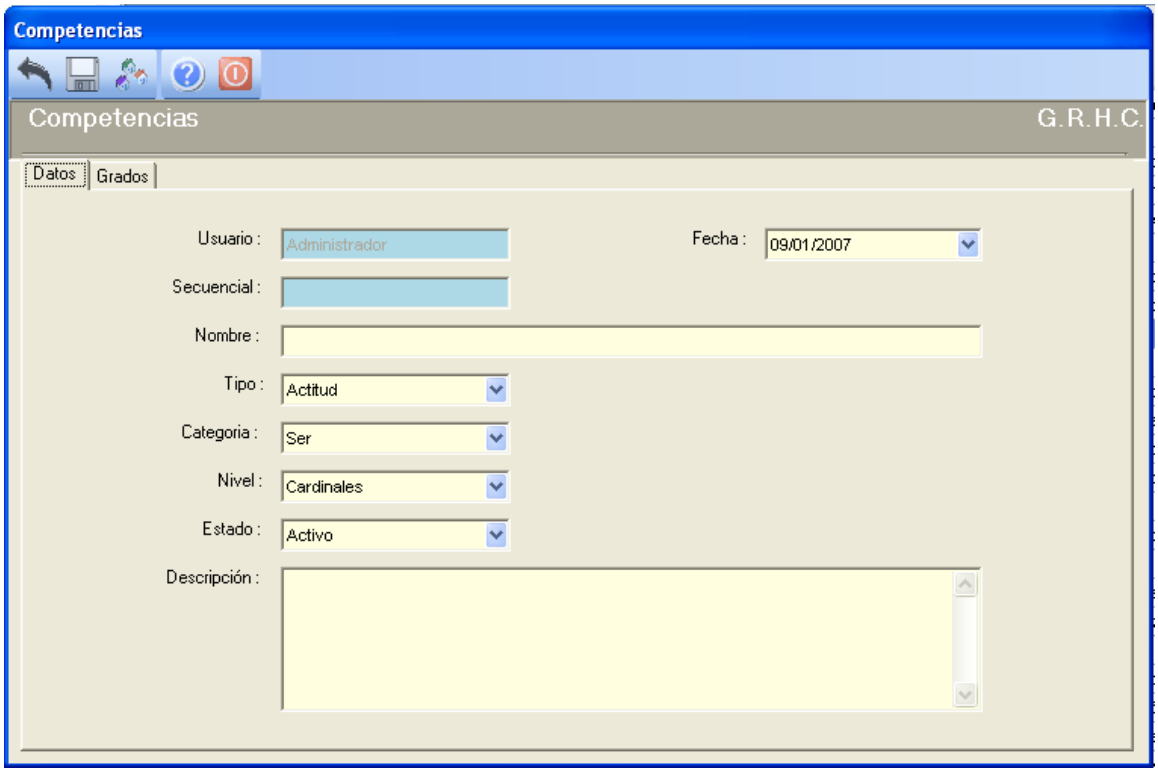


Desde la barra de herramientas se puede visualizar y "*hacer click*" sobre el botón ***Nuevo*** , ***Editar*** o ***Ver*** .

Y luego de realizar esta acción, usted puede ingresar al visor simple el cual contiene los siguientes campos:

Datos

La primera viñeta del visor simple presenta los datos principales de la competencia con los siguientes campos:

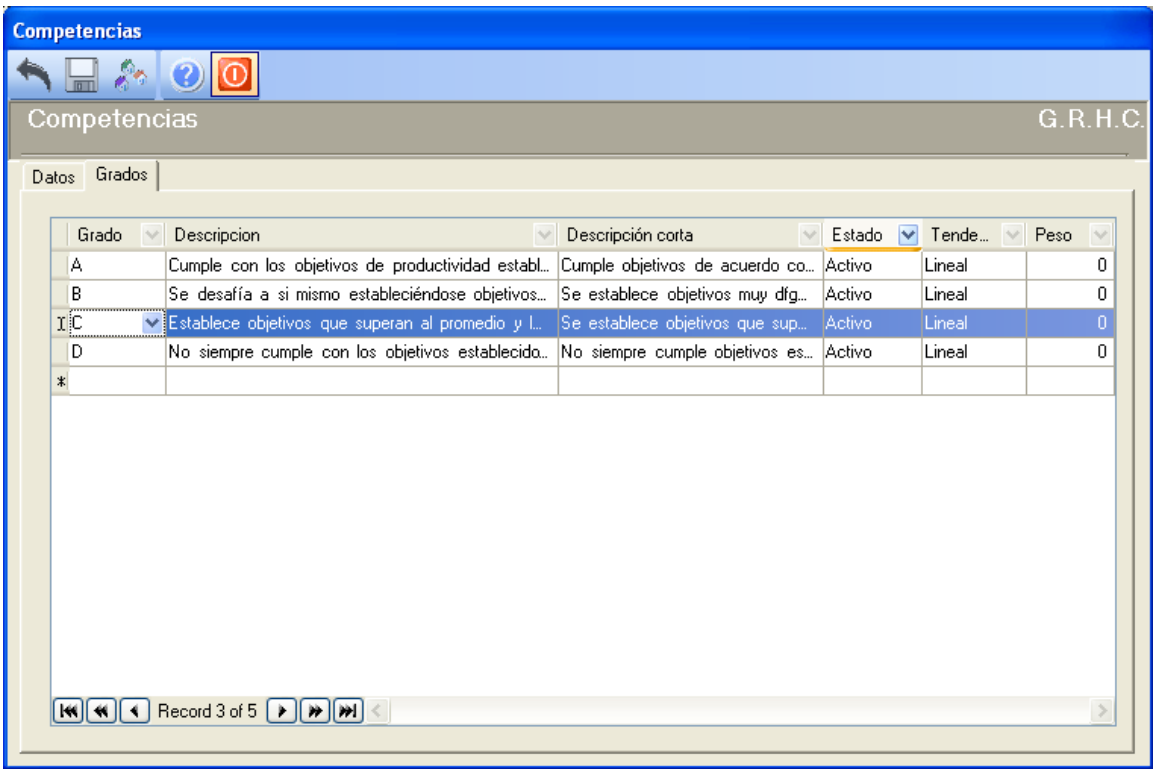


- ***Usuario****:* Despliega el perfil del usuario que se encuentra conectado.
- ***Secuencial****:* contiene el número asignado por el sistema de forma automática.
- ***Nombre***: contiene el nombre de la competencia.
- ***Tipo:*** Campo de catálogo que contiene el tipo de Competencia, en este caso se tiene; Actitud, Aptitud y Desafío.
- ***Categoría:*** Campo de catálogo que contiene la categoría de Competencia, en este caso se tiene; Ser, Saber y Hacer.
- ***Nivel:*** Campo de catálogo que contiene el nivel de la Competencia, en este caso se tiene; *Cardinales, Ejecutivos, Intermedios, Iniciales, Del Conocimiento, E-Competences.*
- ***Estado:*** Los estados que se manejan son: *Activo, Inactivo.*
- ***Descripción:*** Donde se detalla el concepto de la competencia que se está creando.

Grados

La segunda viñeta del visor simple presenta los datos principales de los grados de la competencia con los siguientes campos del grid[60]:

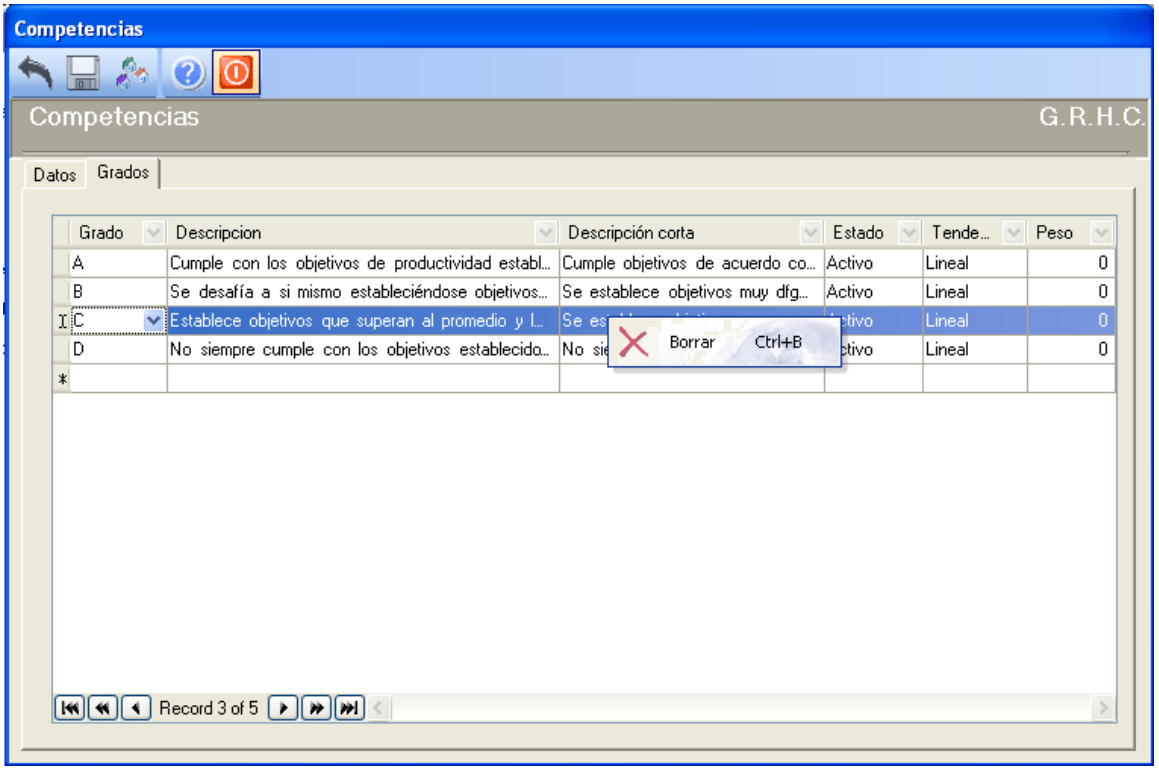
[60] Cuadrícula, que contiene filas y columnas parecidas a las cuadrículas de la Hoja de Cálculo Excel y que se utiliza para desplegar información de una consulta o reporte.



- ***Grado:*** El grado se clasifica en 4 categorías A, B, C, D, el A el superior y D el inferior.
- ***Descripción:*** Es la descripción de cada uno de los grados, para su mejor entendimiento.
- ***Descripción corta:*** Es una descripción corta con la finalidad de optimizar recursos.
- ***Estado:*** Los estados que se manejan son: Activo, Inactivo.
- ***Tendencia:*** La tendencia es la curva que va ha seguir la competencia para realizar la puntuación de cada cargo.

IMPORTANTE

Si usted "*hace click derecho*" sobre uno de los registros desplegados, se presenta un menú que le permite: ***Borrar***.

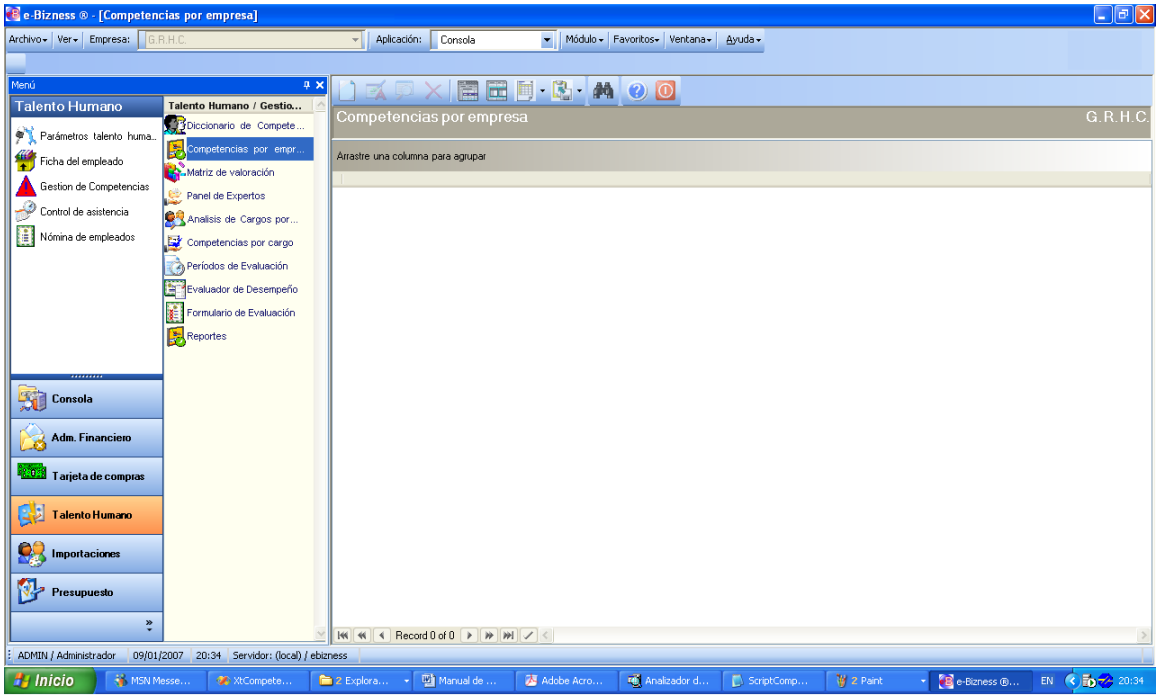


Finalmente, desde la barra de herramientas si "*hace click*" sobre el botón ***Grabar*** **,** usted puede grabar los cambios realizados en esta pantalla.

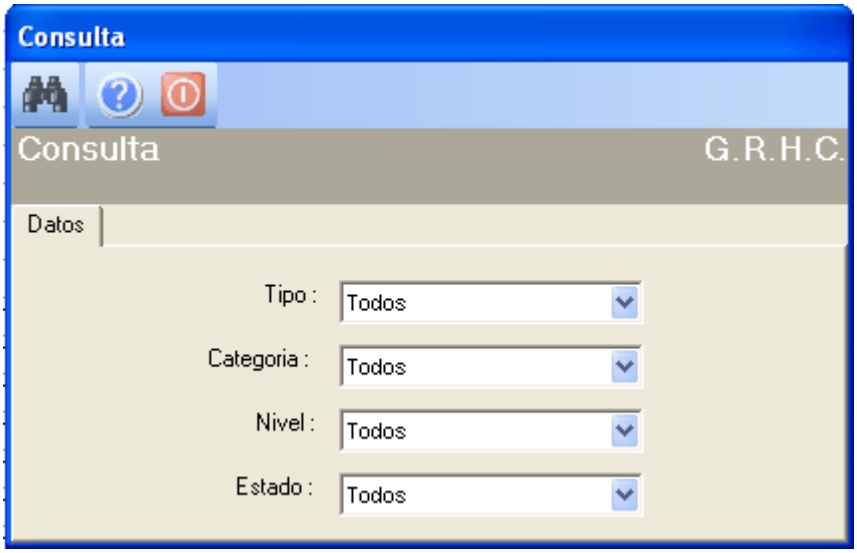
COMPETENCIAS POR EMPRESA

Permite administrar las Competencias seleccionadas para la Empresa junto con las características específicas de cada una de las estas, es decir, permite ingresar una nueva competencia, permite borrar una competencia, visualizarla, editarla, imprimirlas etc.

Usted puede ingresar a esta opción seleccionando la aplicación ***Talento Humano*** módulo ***Gestión de Competencias*** y "haciendo click" en la opción ***Competencias por Empresa,*** el sistema presenta el siguiente visor múltiple con su respectiva barra de herramientas.



Al hacer click en el icono ***Buscar*** , se despliega una pantalla como la siguiente, en donde tenemos los parámetros de búsqueda existentes tales como: *Tipo, Categoría, Nivel, Estado,* los cuales se presentan como unos combos, en los cuales se puede seleccionar el criterio por el cual se va ha realizar la búsqueda.

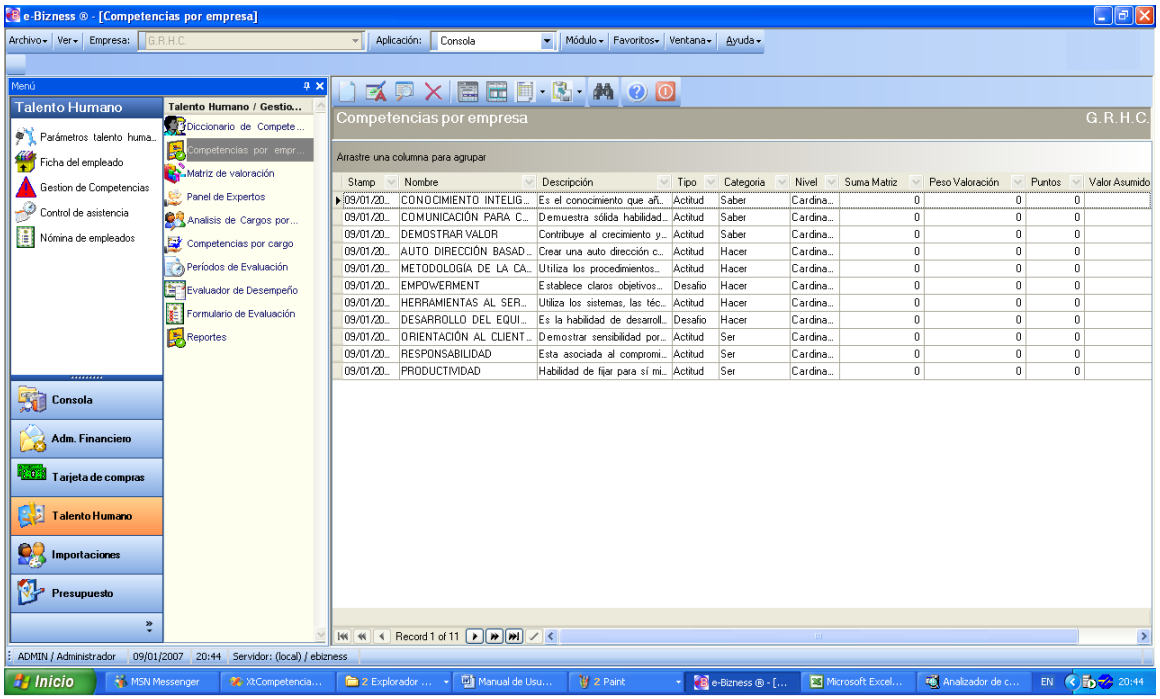


- ***Tipo****:* Es un dato de catálogo donde se coloca el tipo de competencia por empresa, que puede ser *Actitud, Aptitud y Desafío.*
- ***Categoría****:* Es un dato de catálogo donde se coloca la categoría de competencia por empresa, que puede ser *Ser, Hacer y Saber.*
- ***Nivel***: Campo de catálogo que contiene el nivel de la competencia por empresa, en este

caso se tiene; *Cardinales, Ejecutivos, Intermedios, Iniciales, Del Conocimiento, E-Competences.*

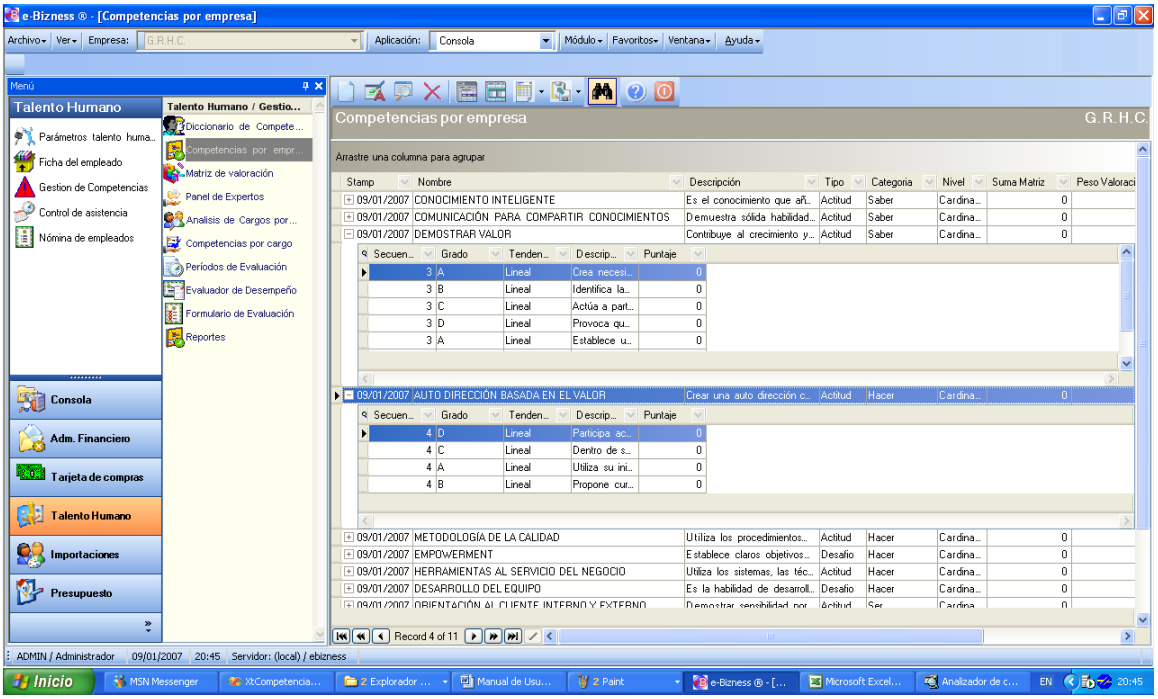
- ***Estado:*** Se coloca el estado de la competencia, que puede ser *Activo o Inactivo.*

Luego se de haber seleccionado el criterio de búsqueda en todos los parámetros de la pantalla anterior, “hacer click” el botón ***Buscar*** , y aparecerá una pantalla como la siguiente:

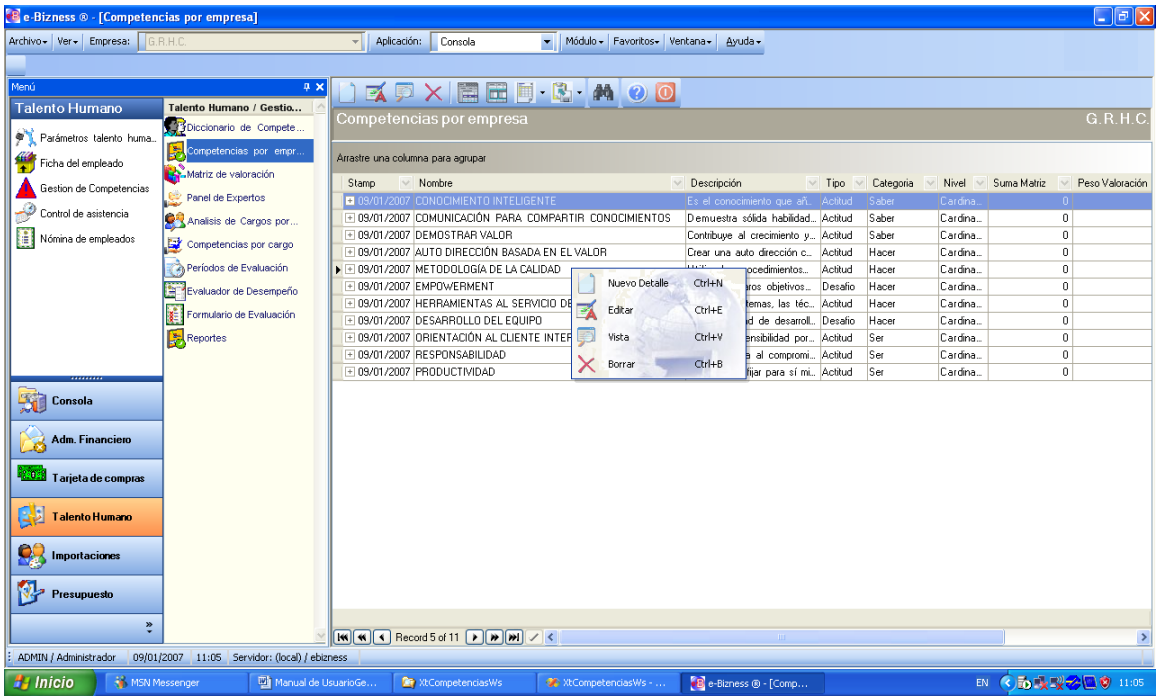


IMPORTANTE

Si usted hace click sobre el símbolo ⊞ , en esta pantalla, se puede visualizar los grados de cada competencia y sus detalles, como lo muestra la siguiente pantalla.



Si usted "*hace click derecho*" sobre uno de los registros desplegados, se presenta un menú que le permite: ingresar un ***Nuevo*** registro, ***Editar*** , ***Ver*** o ***Borrar*** . Las mismas operaciones pueden ser realizadas desde la barra de herramientas.

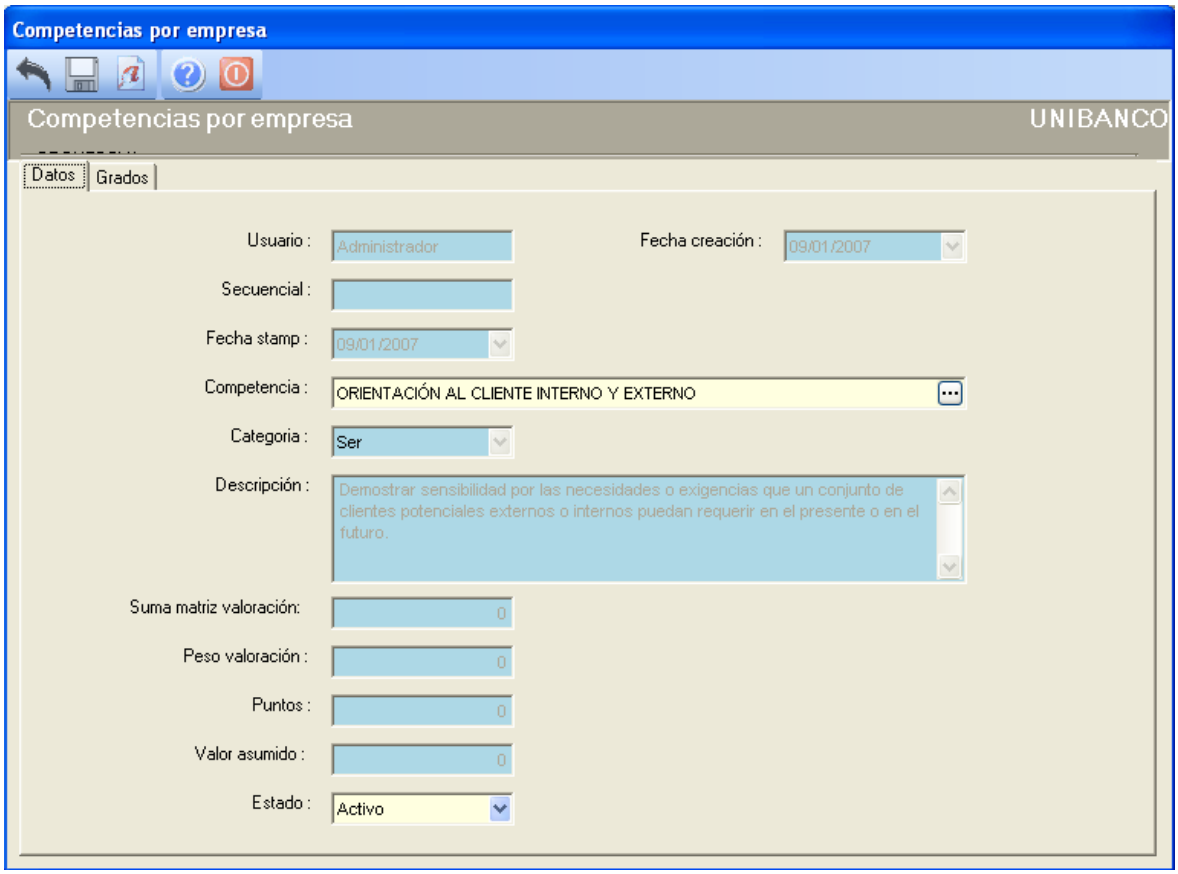


Desde la barra de herramientas se puede visualizar y "*hacer click*" sobre el botón ***Nuevo*** , ***Editar*** o ***Ver*** .

Y luego de realizar esta acción, usted puede ingresar al visor simple el cual contiene los siguientes campos:

Datos

La primera viñeta del visor simple presenta los datos principales de la competencia con los siguientes campos:

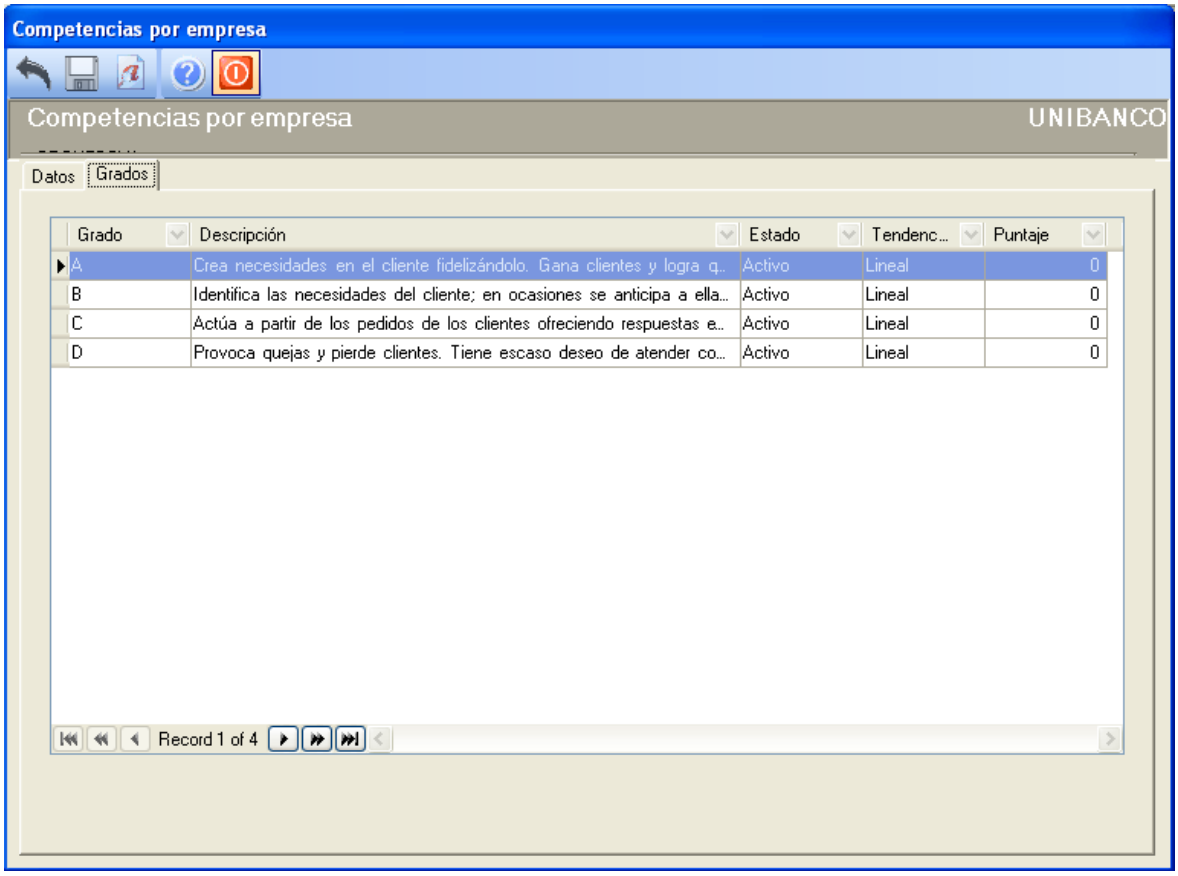


- ***Usuario****:* Despliega el perfil del usuario que se encuentra conectado.
- ***Secuencial****:* contiene el número asignado por el sistema de forma automática.
- ***Fecha stamp:*** Por default siempre aparecerá la fecha del sistema y con esta se graba la nueva competencia.
- ***Competencia***: contiene el nombre de la competencia.
- ***Categoría:*** Campo de catálogo que contiene la categoría de Competencia, en este caso se tiene; Ser, Saber y Hacer.

- ***Descripción:*** Donde se detalla el concepto de la competencia que se está creando.
- ***Suma matriz valoración:*** Contiene la suma total de la valoración que se le ha dado a la competencia luego de la valoración de cargos.
- ***Peso valoración:*** Es el peso que se le asigna a cada competencia.
- ***Puntos:*** El número total de puntos asignados a esta competencia.
- **Valor asumido:** en este campo se coloca, un valor asumido que se le da a la competencia.
- ***Estado:*** Los estados que se manejan son: Activo, Inactivo.

Grados

La segunda viñeta del visor simple presenta los datos principales de los grados de la competencia con los siguientes campos del grid:



- ***Grado:*** El grado se clasifica en 4 categorías A, B, C, D, el A el superior y D el inferior.
- ***Descripción:*** Es la descripción de cada uno de los grados, para su mejor entendimiento.
- ***Estado:*** Los estados que se manejan son: Activo, Inactivo.
- ***Tendencia:*** La tendencia es la curva que va ha seguir la competencia para realizar la puntuación de cada cargo.
- ***Puntaje:*** Es el valor de puntaje final que obtuvo la competencia.

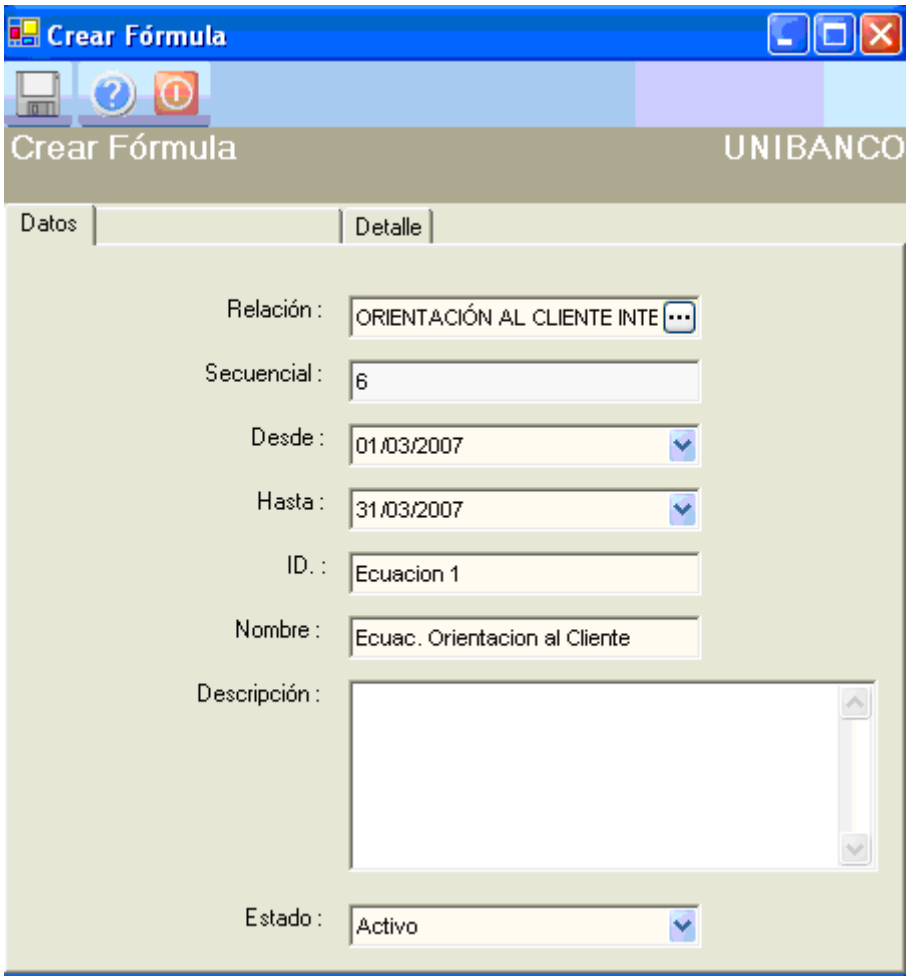
IMPORTANTE

Existe además en esta pantalla el botón de Ecuación , este botón permite ingresar los datos necesarios para la ecuación que facilita para valorar los grados de cada competencia y que utiliza el método de Valoración de Factores y Puntos, que es ampliamente descrito en el capitulo IV de este trabajo.

Al "hacer click" en el botón de Ecuación, aparece la siguiente pantalla, con las viñetas que se detallan a continuación:

Datos

La primera viñeta del visor simple presenta los datos principales de la ecuación con los siguientes campos:



- ***Relación***: En este campo se coloca el nombre de la competencia seleccionada para ingresar los datos de la ecuación.

- ***Secuencial****:* contiene el número asignado por el sistema de forma automática.

- ***Desde:*** El sistema da por default la fecha correspondiente al primer día del mes de la fecha en la que se encuentra el sistema.

- ***Hasta***: El sistema da por default la fecha correspondiente al último día del mes de la fecha en la que se encuentra el sistema.

- ***ID:*** Se ingresa un identificador con el que se va a reconocer la ecuación.

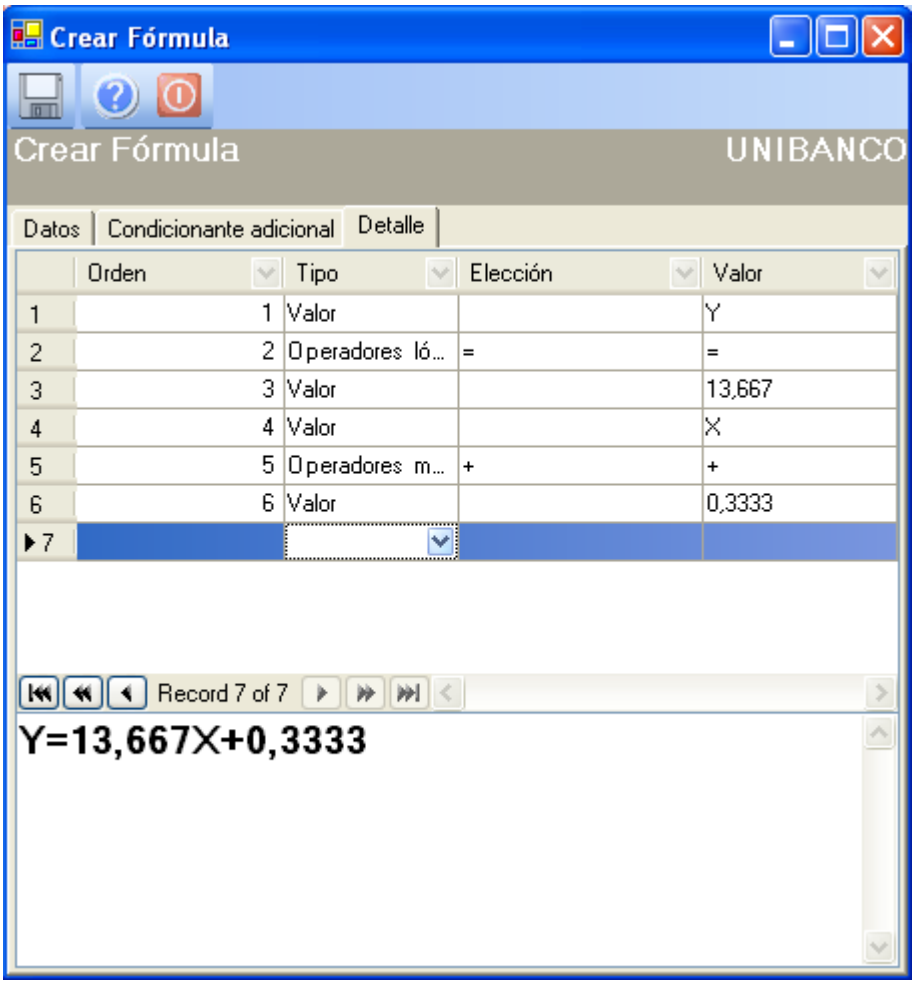
- ***Nombre:*** Nombre de la ecuación.

- *Descripción:* Contiene la descripción de la ecuación que se está ingresando, detalles de para que sirve y que hace.

- ***Estado:*** Los estados que se manejan son: Activo, Inactivo.

Detalle

En esta viñeta contiene un grid en donde se ingresan datos específicos de la ecuación, los mismos que se describen a continuación:



- *Orden:* Un ordinal para el elemento de la ecuación.

- *Tipo:* Dentro de este campo existe algunas opciones tales como:

- Agrupación
-Beneficio Fijo
- Concepto
- Condicionante
- Operadores Lógicos
- Operadores Matemáticos
- Valores

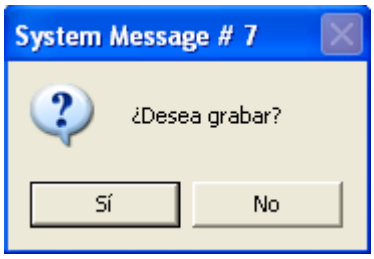
Para efectos del presente trabajo se va ha utilizar Agrupación, Operadores Lógicos, Operadores Matemáticos y Valores.

- ***Elección:*** En este campo seleccionamos el símbolo según lo especificado en la columna Tipo, por ejemplo si en la columna Tipo se selecciona Operadores Matemáticos, en esta columna desplegará las opciones: División, Logaritmo, Resta, Multiplicación, Suma, etc.

- ***Valor:*** Finalmente en esta columna colocamos los valores que corresponden y concuerdan con cada uno de los valores seleccionados en las columnas anteriores

Adicionalmente en la parte inferior se va colocando paulatinamente y conforme se ingresan los datos en el gris, el resultado final que es la ecuación deseada e ingresada.

Al salir de esta pantalla así como de la inmediatamente anterior el sistema emitirá el siguiente mensaje:

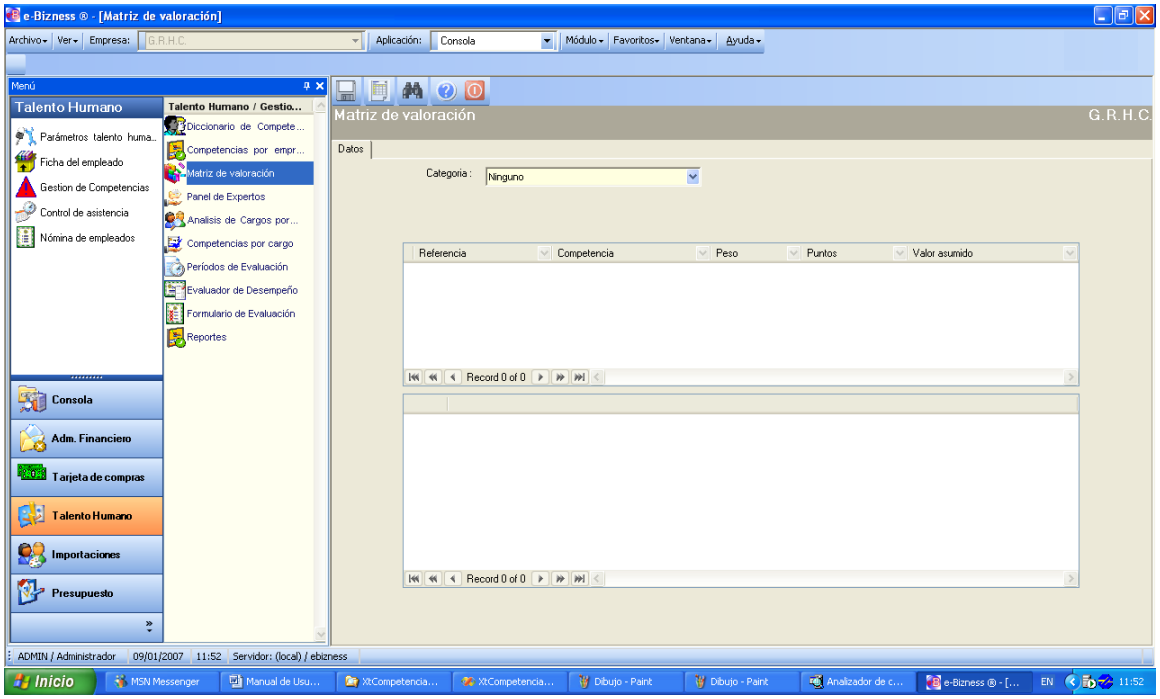


Se debe “hacer click”, sea en Si o en No, según lo que se desea realizar.

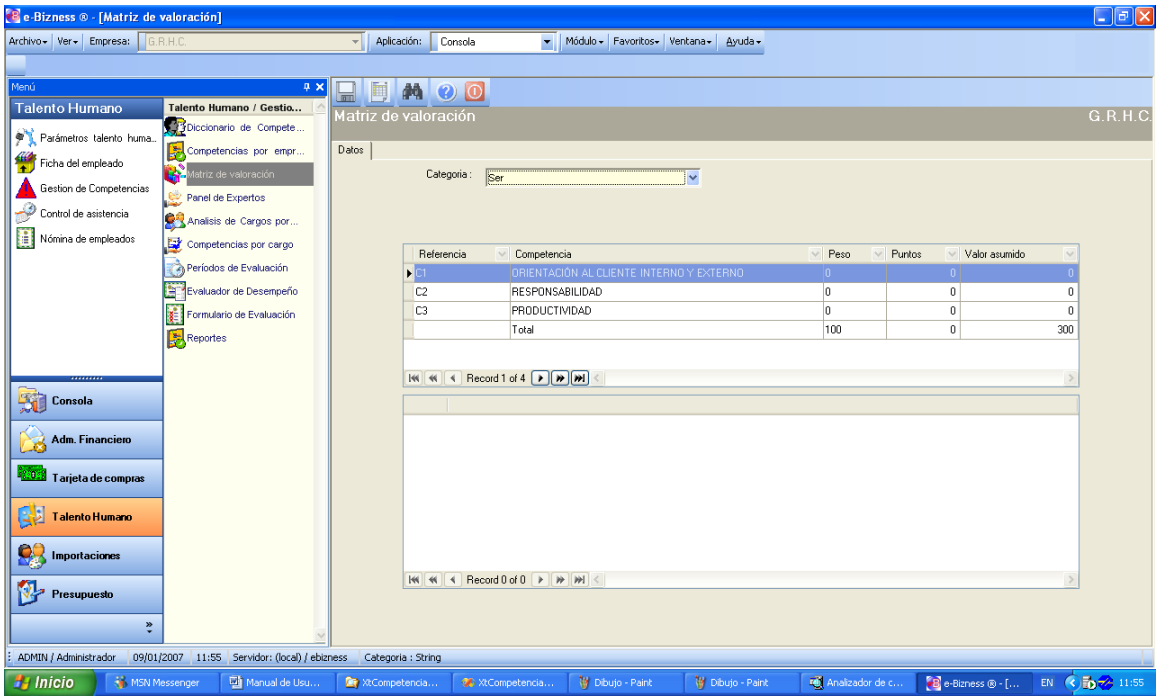
MATRIZ DE VALORACION

Permite ingresar la Valoración de Cargos, que en este caso se encuentra como una Matriz, donde se compara las competencias que forman parte de una Categoría; Ser, Saber y Hacer.

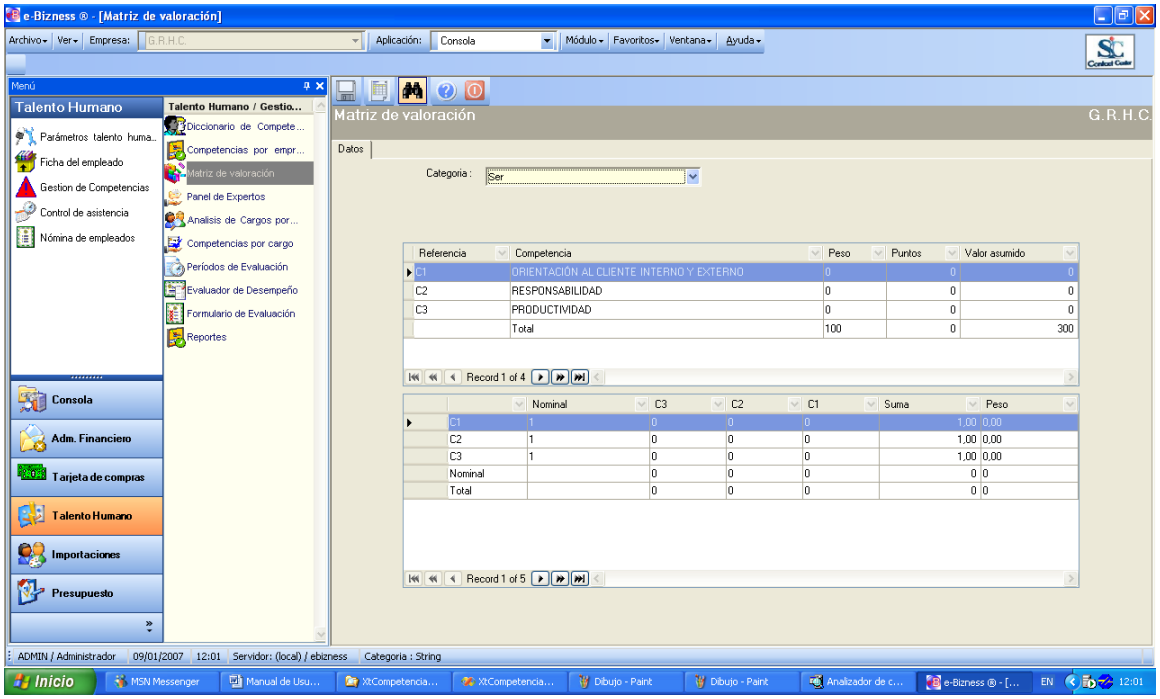
Usted puede ingresar a esta opción seleccionando la aplicación ***Talento Humano*** módulo ***Gestión de Competencias*** y “haciendo click” en la opción ***Matriz de Valoración,*** el sistema presenta el siguiente visor múltiple con su respectiva barra de herramientas.



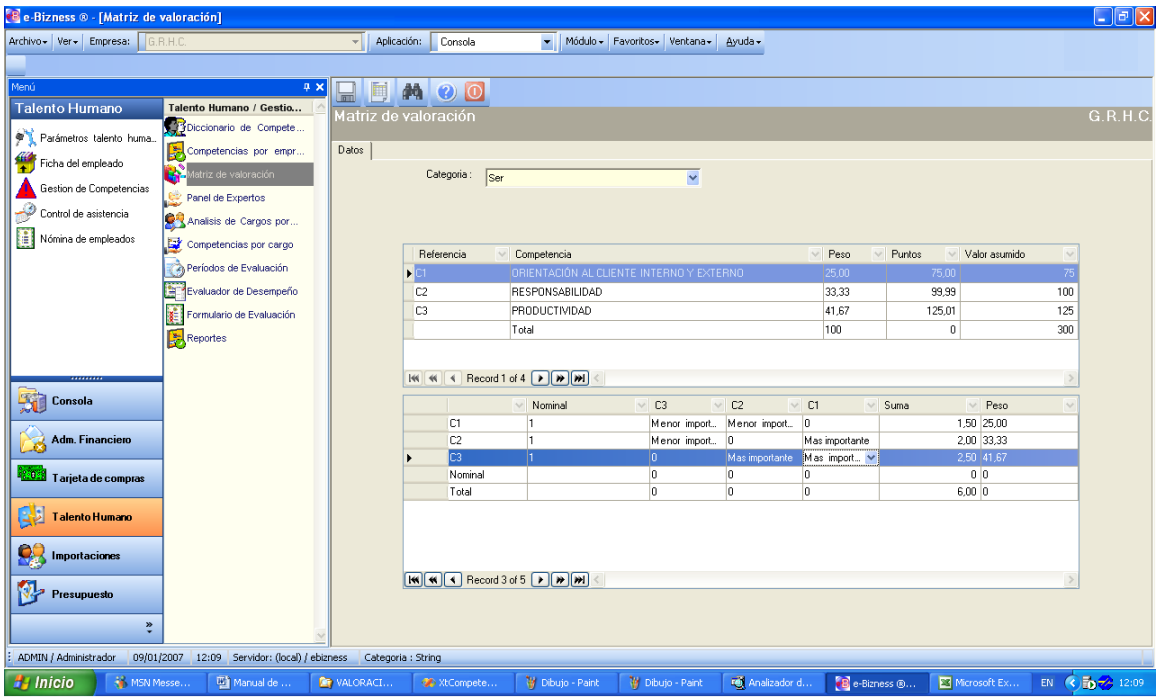
En esta pantalla primero se debe seleccionar una Categoría en el combo que aparece en pantalla, si seleccionamos por ejemplo Ser, tendremos una pantalla como la siguiente:



Al “hacer click” en el icono ***Buscar*** , se despliega información en el segundo grid de la pantalla, como muestra la siguiente pantalla:



En este segundo grid de la pantalla es donde realmente se encuentra la matriz de valoración, y en la cual se debe ingresar la valoración que se ha dado a cada una de las competencias, las valoraciones se encuentran en cada celda del grid y tienen la descripción Menos Importante (0.25), Igual (0.50), Más Importante (0.75), y un Valor Nominal de 1, mientras se va colocando cada valor de importancia, se va calculando automáticamente los valores en los siguientes campos del mismo grid; Suma, Peso, y en los campos del grid superior; Peso, Puntos, Valor Asumido, así:



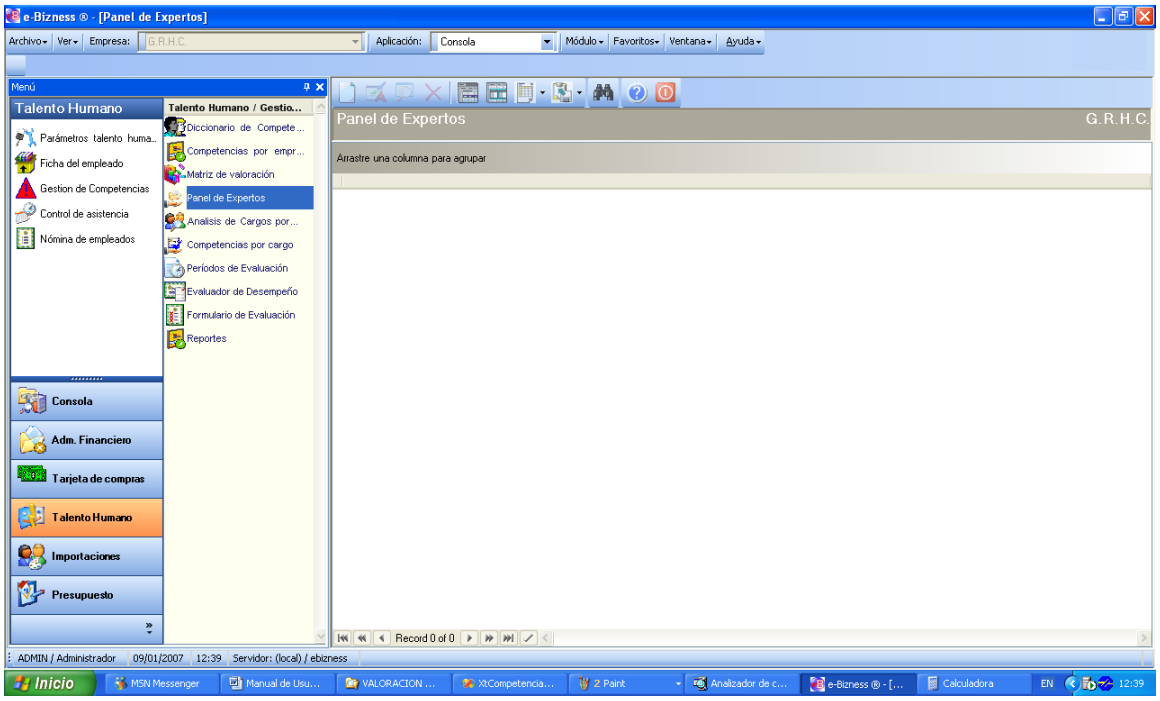
IMPORTANTE

Desde la barra de herramientas "*hacer click*" sobre el botón ***Grabar*** **,** para grabar los cambios realizados en esta pantalla.

PANEL DE EXPERTOS

Permite administrar el panel de expertos, es decir las personas seleccionadas por el Departamento de Recursos Humanos para analizar las competencias requeridas para un cargo. Esta opción permite ingresar un nuevo experto, permite borrar un experto, visualizarlo, editarlo, etc.

Usted puede ingresar a esta opción seleccionando la aplicación ***Talento Humano*** módulo ***Gestión de Competencias*** y "haciendo click" en la opción ***Panel de Expertos,*** el sistema presenta el siguiente visor múltiple con su respectiva barra de herramientas.

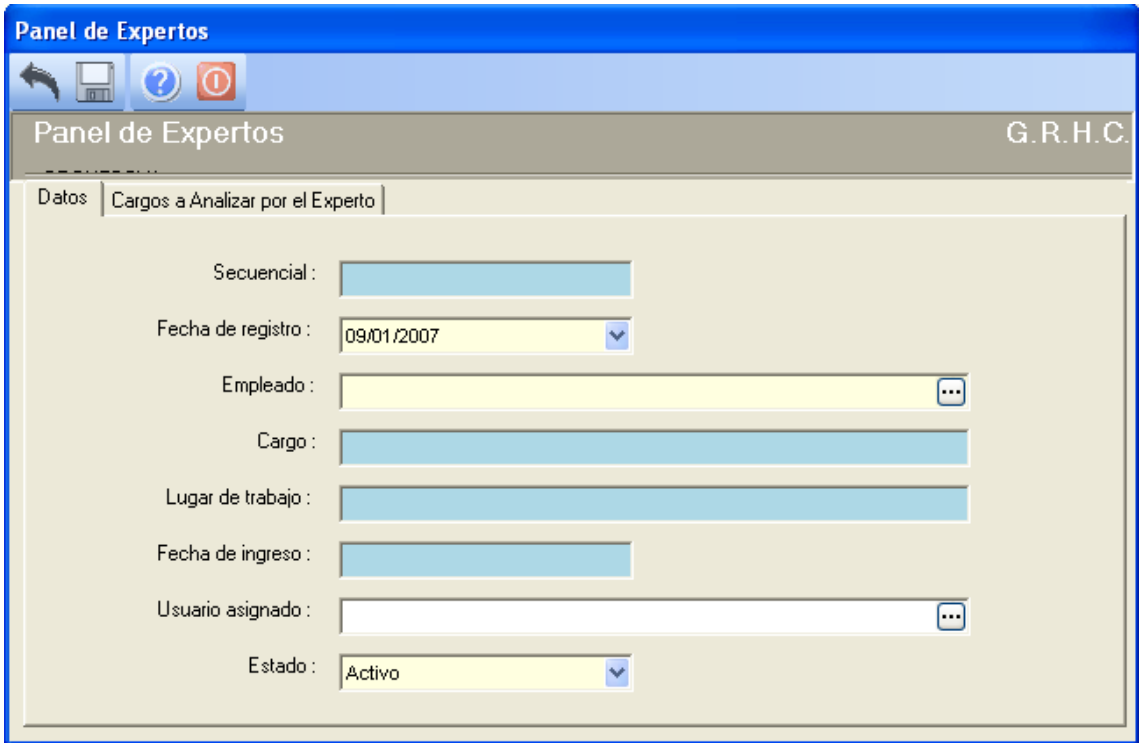


Desde la barra de herramientas se puede visualizar y "*hacer click*" sobre el botón ***Nuevo*** .

Y luego de realizar esta acción, usted puede ingresar al visor simple el cual contiene los siguientes campos:

Datos

La primera viñeta del visor simple presenta los datos principales del Panel de Expertos con los siguientes campos:

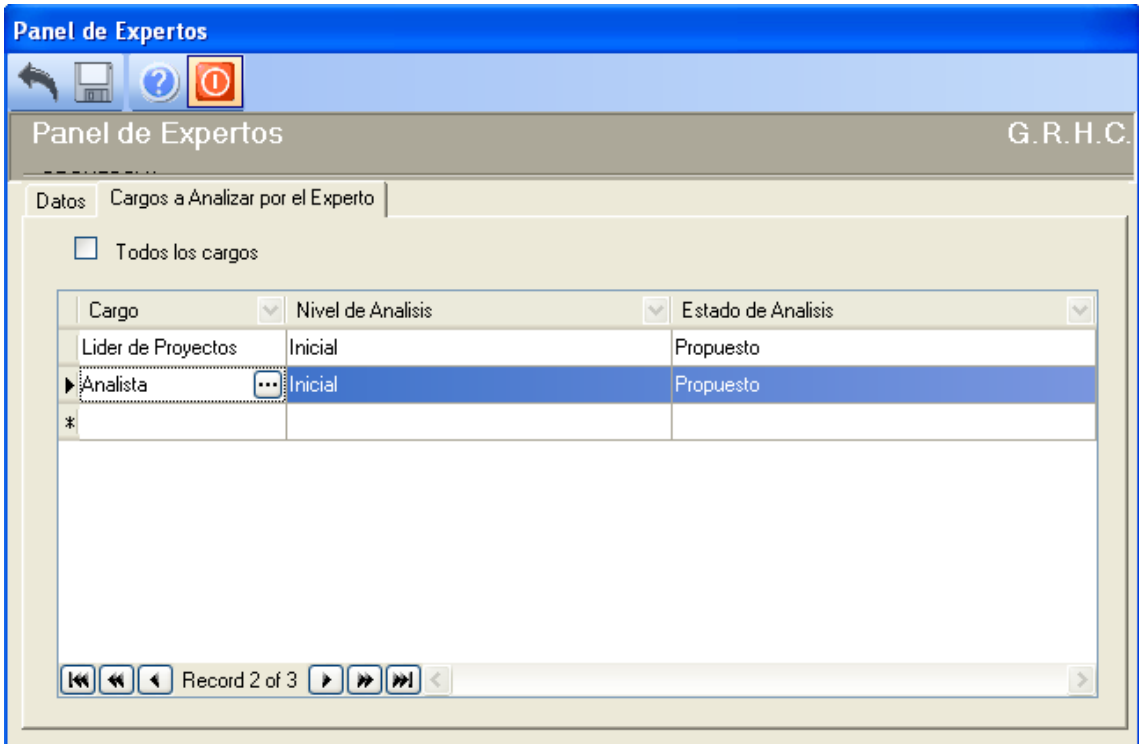


- ***Secuencial****:* Es un número secuencial que se crea automáticamente cuando se ingresa el Panel de Expertos.
- ***Fecha de registro****:* Fecha del sistema y con la que se graba los datos.
- ***Empleado***: Nombre del Empleado.
- ***Cargo:*** Cargo que tiene el empleado en la institución
- ***Lugar de trabajo:*** Lugar donde el empleado trabaja.
- ***Fecha de ingreso:*** Fecha en la que se ingresa los datos del empleado del panel de expertos.
- ***Usuario asignado:*** Es la persona que manejará en forma exclusiva el perfil.
- ***Estado:*** Los estados que se manejan son: Activo, Inactivo.

Desde la barra de herramientas si "*hace click*" sobre el botón ***Grabar*** **,** usted puede grabar los cambios realizados en esta pantalla.

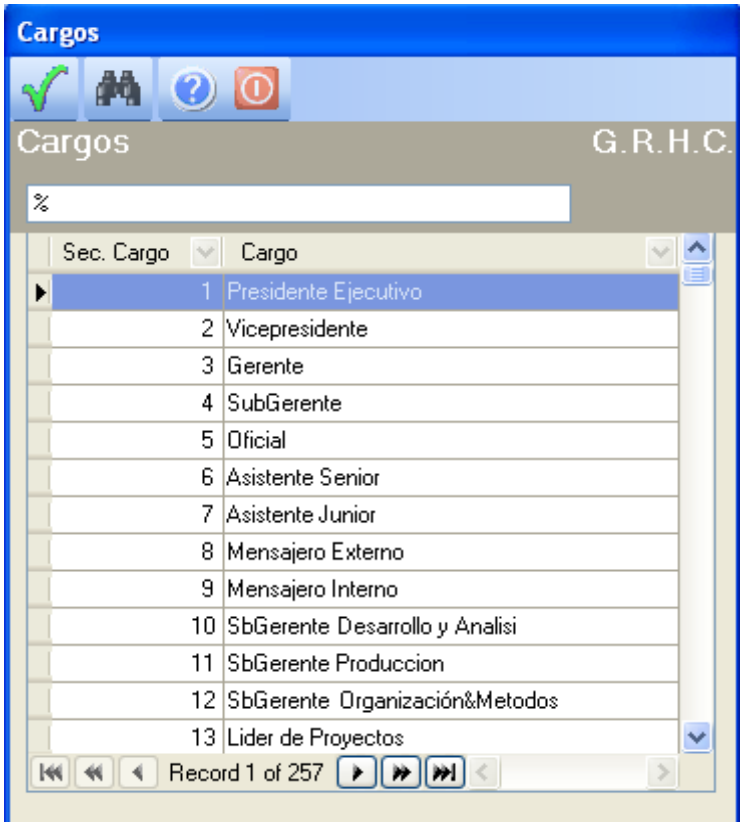
Cargos a Analizar por el Experto

La segunda viñeta del visor simple presenta el grid donde se va a colocar los cargos que el experto va ha analizar, tal como se presenta a continuación:



IMPORTANTE

Al “hacer click”, en el icono, del campo *Cargo*, del grid, nos muestra la siguiente pantalla:



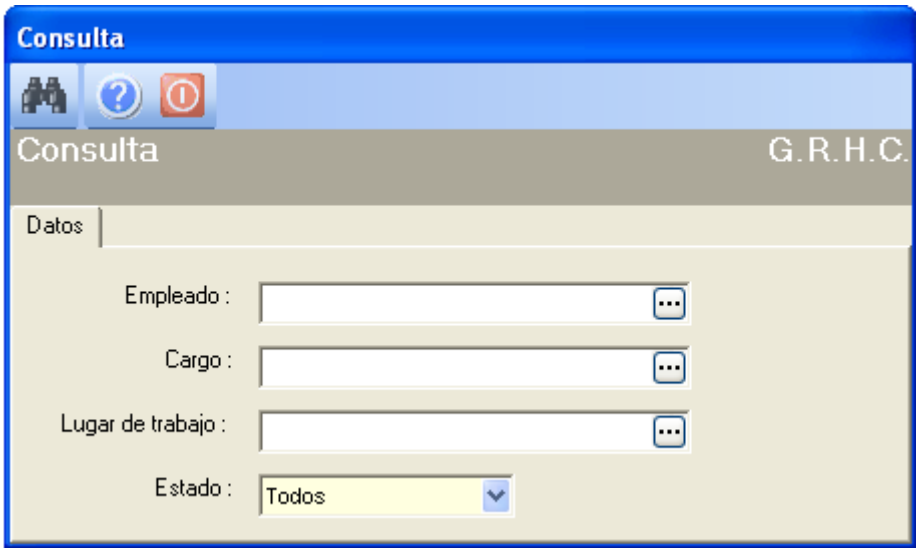
En esta pantalla se despliegan cargos existentes en la institución. Si se desea realizar una búsqueda específica en esta pantalla, se lo puede hacer colocando el nombre del cargo en el campo texto luego del símbolo "%", y posteriormente "haciendo click" en el botón ***Buscar*** . Para seleccionar uno de los nombres listados en el grid, hacer doble click en la fila que contiene el nombre seleccionado, o posicionarse en al fila y "hacer click" sobre el botón Seleccionar , y automáticamente volverá a aparecer la pantalla de Panel de Experto a la viñeta **Cargos a Analizar por el Experto,** con el cargo ya colocado en el grid.

Posteriormente una vez ingresados todos los datos de las 2 viñetas, desde la barra de herramientas si "*hace click*" sobre el botón ***Grabar*** **,** usted puede grabar los cambios realizados en esta pantalla.

IMPORTANTE

Al "hacer click" en el icono ***Buscar*** , se despliega una pantalla como la siguiente, en donde tenemos los parámetros de búsqueda existentes tales como: *Empleado, Cargo, Lugar de Trabajo, Estado,* los cuales se presentan en campos de selección, en los cuales se puede escoger el

criterio por el cual se va ha realizar la búsqueda.

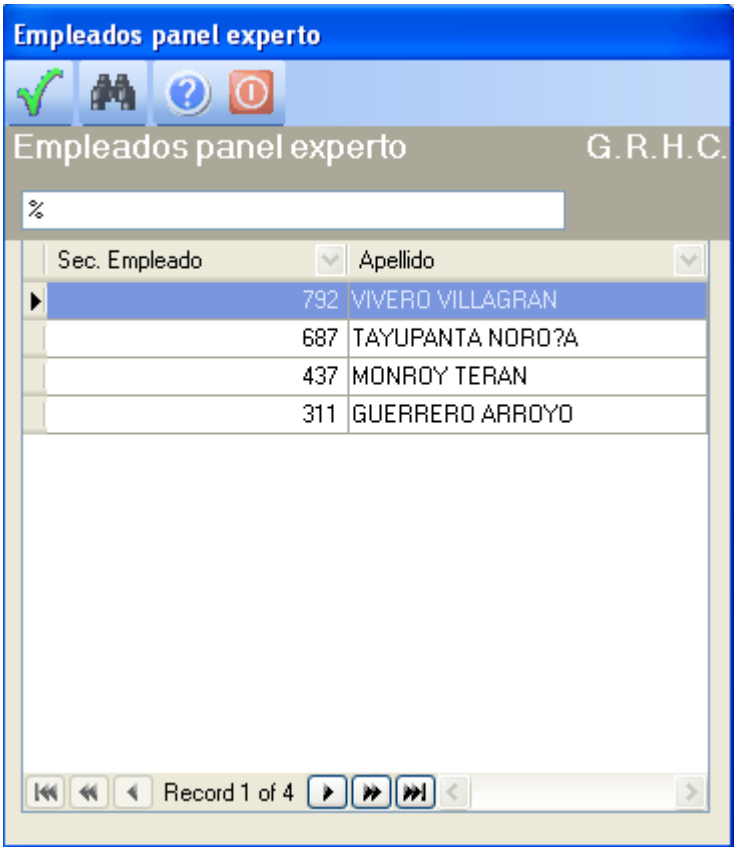


- ***Empleado****:* Nombre del Empleado que va ha formar parte del Panel de Expertos.
- ***Cargo****:* Cargo que el empleado del Panel de Expertos, tiene en la institución.
- ***Lugar de Trabajo***: Departamento o Agencia, donde el empleado del Panel de Expertos, trabaja.

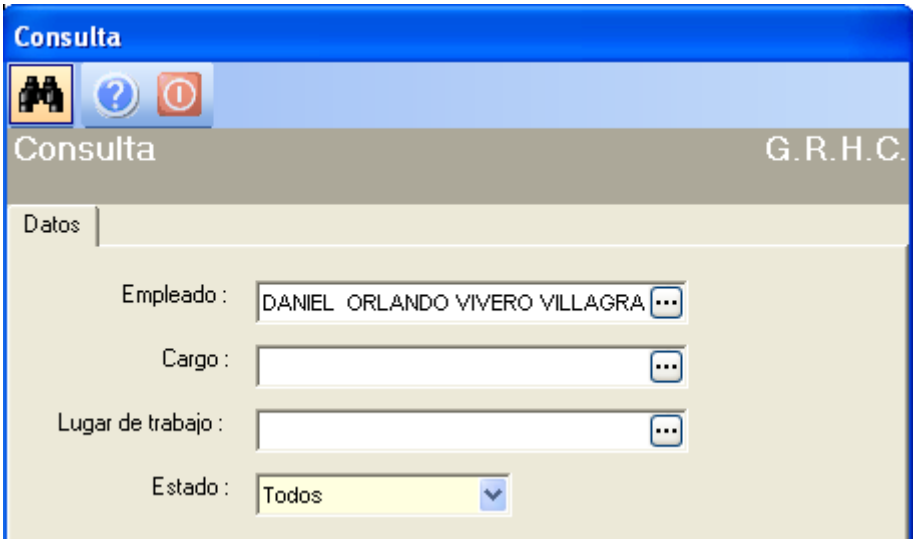
- ***Estado:*** Los estados que se manejan son: Activo, Inactivo.

IMPORTANTE

Al “hacer click”, en el icono , del campo *Empleado*, nos muestra la siguiente pantalla:

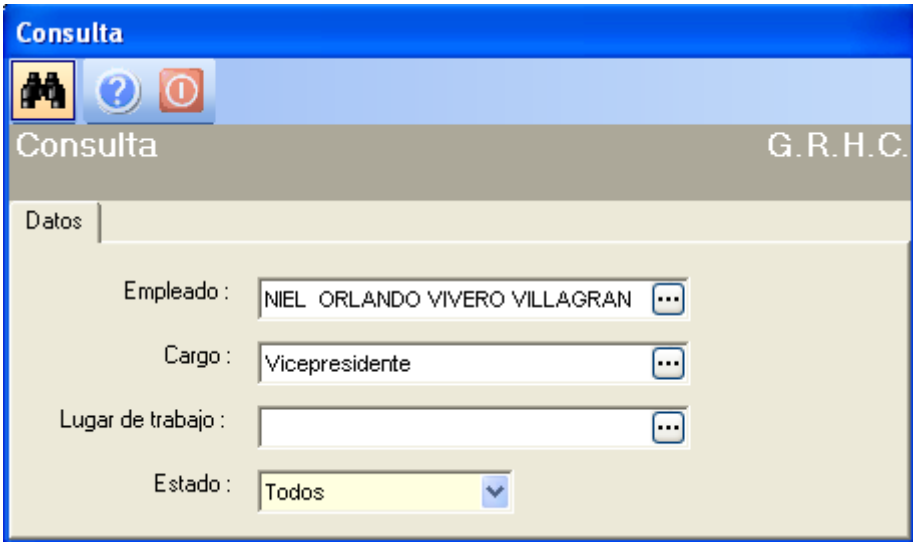


En esta pantalla se despliegan los empleados de la empresa. Si se desea realizar una búsqueda específica en esta pantalla, se lo puede hacer colocando el nombre del empleado en el campo texto luego del símbolo “%”, y posteriormente “haciendo click” en el botón ***Buscar*** . Para seleccionar uno de los nombres listados en el grid, hacer doble click en la fila que contiene el nombre seleccionado, o posicionarse en la fila y “hacer click” sobre el botón Seleccionar , y automáticamente volverá a aparecer la pantalla de búsqueda antes detallada, pero ahora con el nombre del Empleado, como se muestra a continuación:



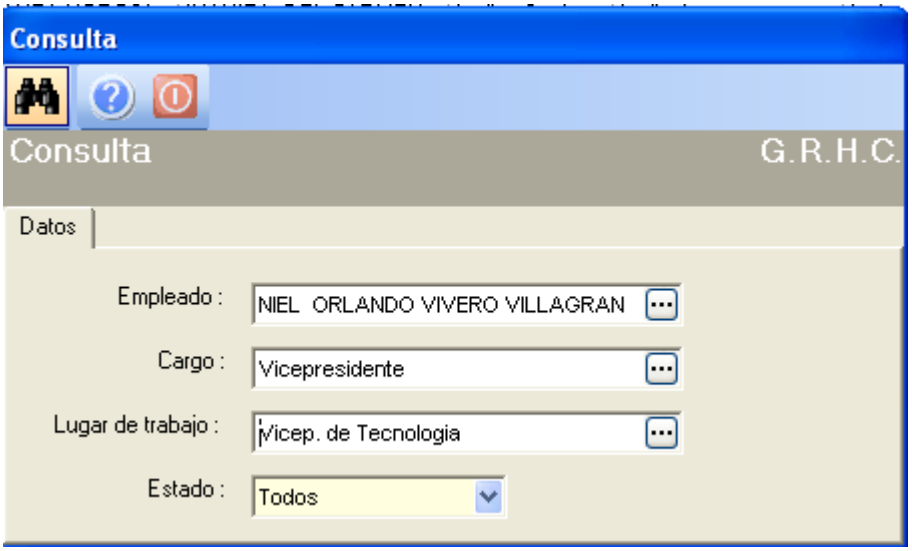
Al “hacer click”, en el icono , del campo *Cargo*, nos muestra la siguiente pantalla:

En esta pantalla se despliegan los cargos de los empleados de la empresa. Para seleccionar uno de los nombres listados en el grid, “hacer doble click” en la fila que contiene el nombre seleccionado, o posicionarse en la fila y “hacer click” sobre el botón Seleccionar , y automáticamente volverá a aparecer la pantalla de búsqueda antes detallada, pero ahora con el nombre del Empleado, y su Cargo, como se muestra a continuación:



Al “hacer click”, en el icono , del campo *Lugar de Trabajo*, nos muestra la siguiente pantalla:

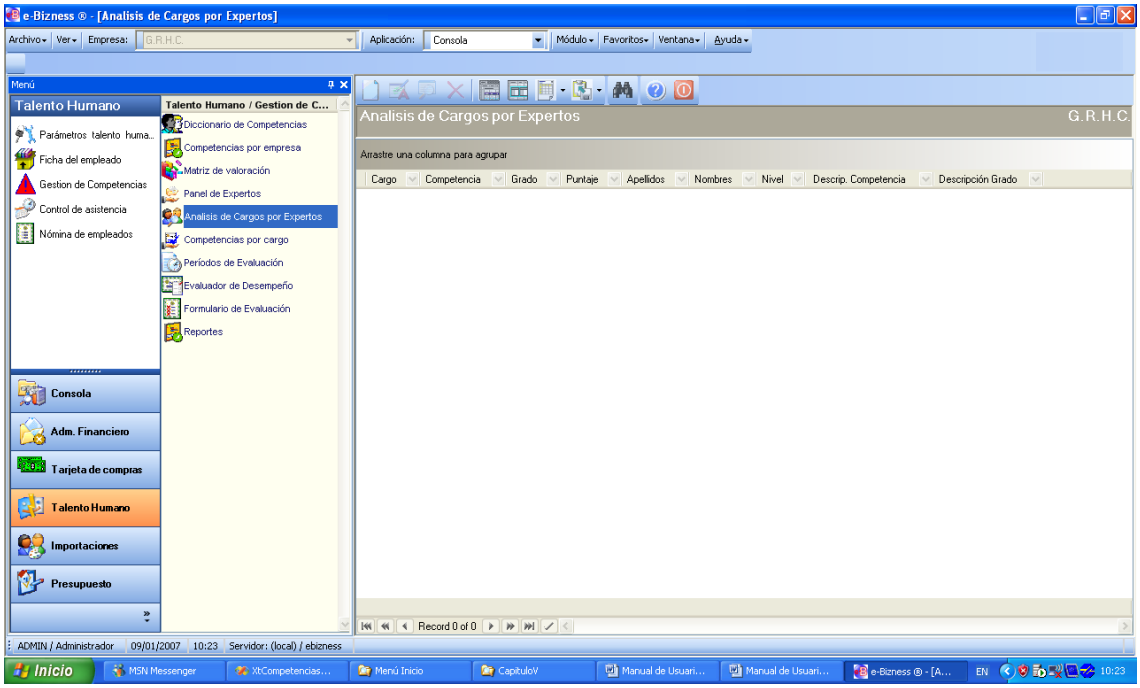
En esta pantalla se despliegan las oficinas, agencias o diferentes regiones de trabajo del empleado. Para seleccionar uno de los nombres listados en el grid, “hacer doble click” en la fila que contiene el nombre seleccionado, o posicionarse en la fila y “hacer click” sobre el botón Seleccionar , y automáticamente volverá a aparecer la pantalla de búsqueda antes detallada, pero ahora con el nombre del Empleado, su Cargo, y su Lugar de Trabajo, como se muestra a continuación:



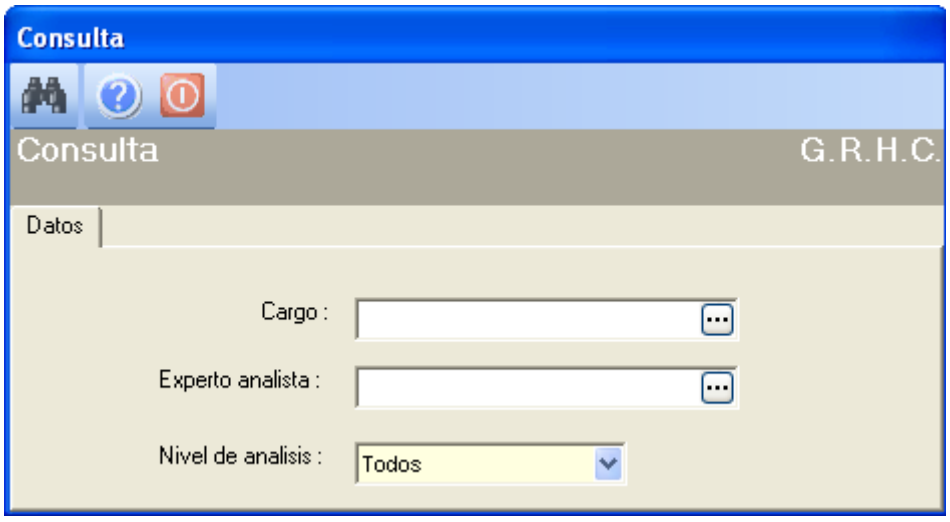
ANALISIS DE CARGOS POR EXPERTOS

Permite al experto, administrar cada una de las competencias que va ha requerir un determinado cargo, que se esté analizando, es decir, permite ingresar un cargo con sus competencias, permite borrar una competencia que se asignó anteriormente al cargo, permite visualizarla, editarla, imprimirlas etc.

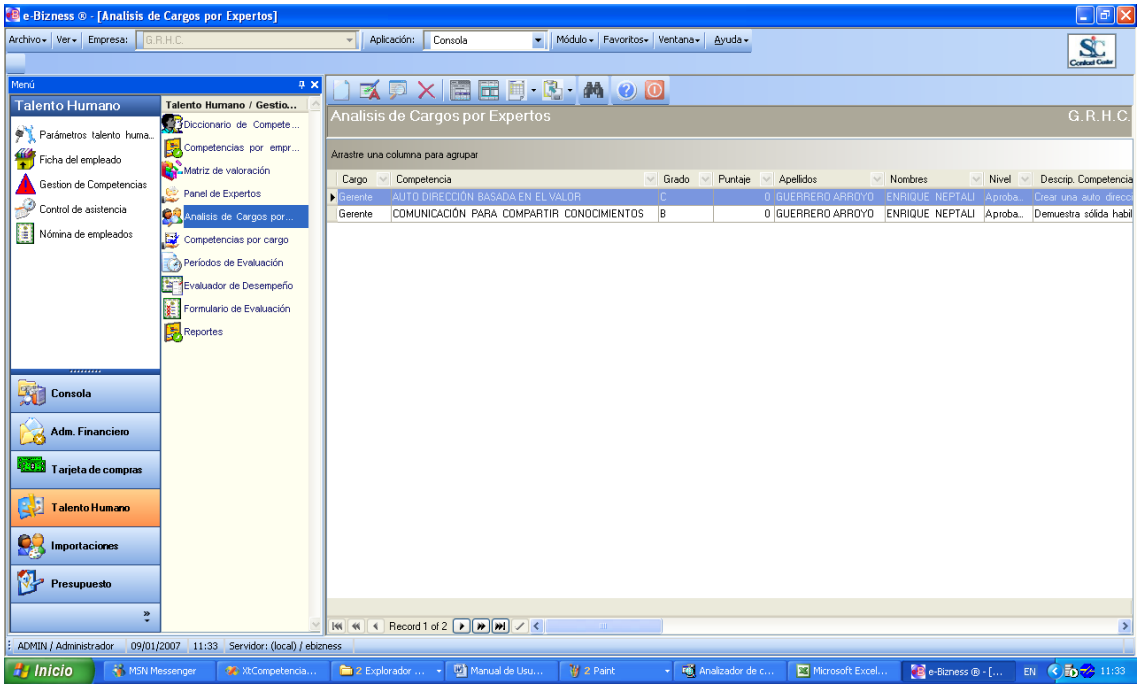
Usted puede ingresar a esta opción seleccionando la aplicación ***Talento Humano*** módulo ***Gestión de Competencias*** y “haciendo click” en la opción ***Análisis de Cargos por Expertos,*** el sistema presenta el siguiente visor múltiple con su respectiva barra de herramientas.



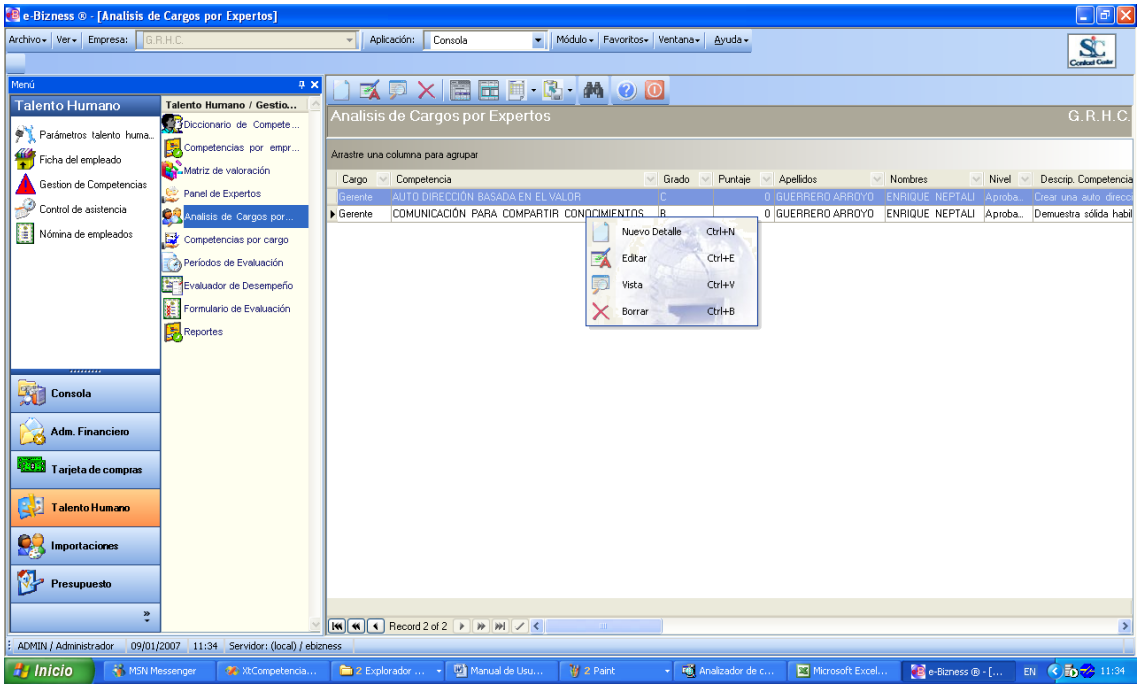
Al “hacer click” en el icono ***Buscar*** , se despliega una pantalla como la siguiente, en donde tenemos los parámetros de búsqueda existentes tales como: *Cargo, Experto Analista, Nivel de análisis,* los cuales se presentan como unos campos de selección múltiple, en los cuales se puede seleccionar el criterio por el cual se va ha realizar la búsqueda.



Luego se de haber seleccionado el criterio de búsqueda en todos los parámetros de la pantalla anterior, “hacer click” el botón ***Buscar*** , y aparecerá una pantalla como la siguiente:



Si usted "*hace click derecho*" sobre uno de los registros desplegados, se presenta un menú que le permite: ingresar un ***Nuevo*** registro, ***Editar*** , ***Ver*** o ***Borrar*** . Las mismas operaciones pueden ser realizadas desde la barra de herramientas.



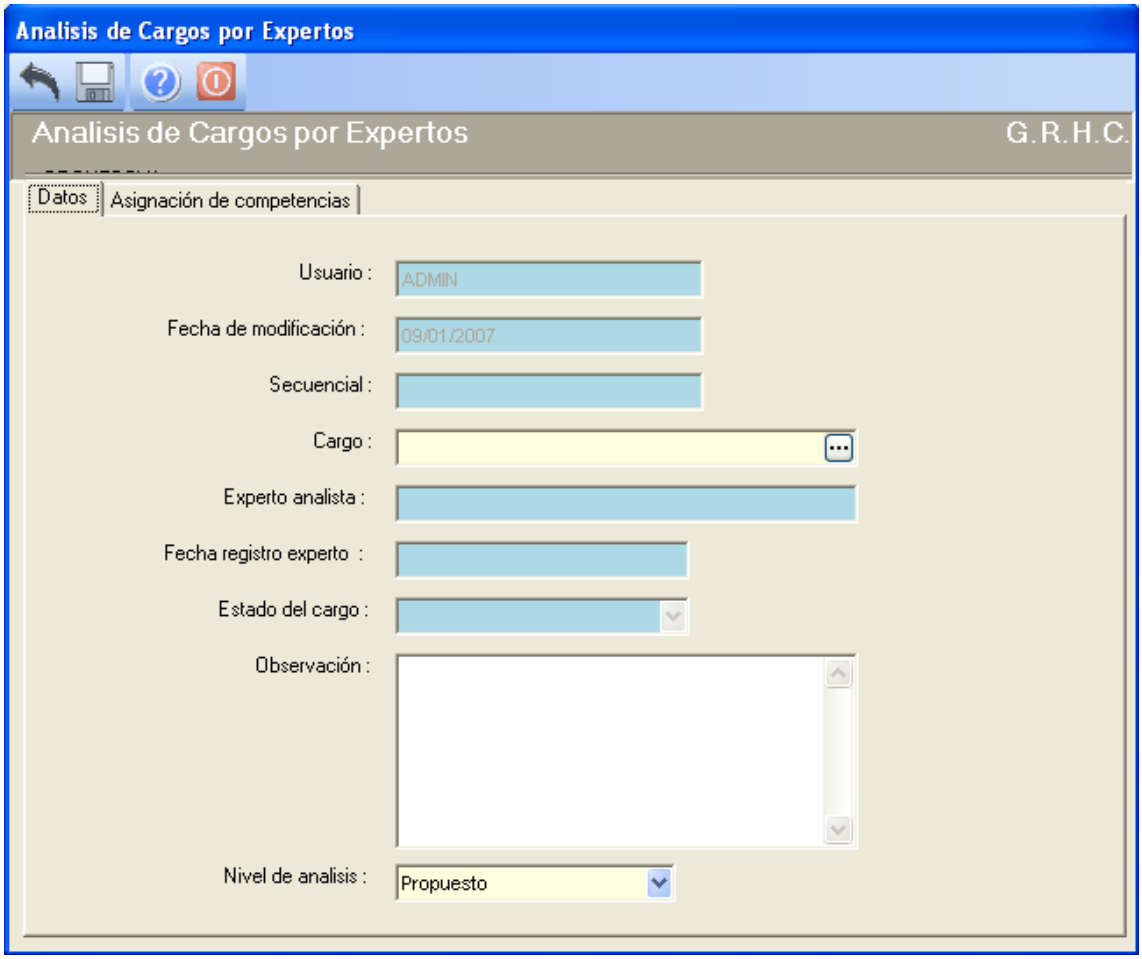
Desde la barra de herramientas se puede visualizar y "*hacer click*" sobre el botón ***Nuevo*** ,

Editar o ***Ver*** .

Y luego de realizar esta acción, usted puede ingresar al visor simple el cual contiene los siguientes campos:

Datos

La primera viñeta del visor simple presenta los datos principales de la competencia con los siguientes campos:



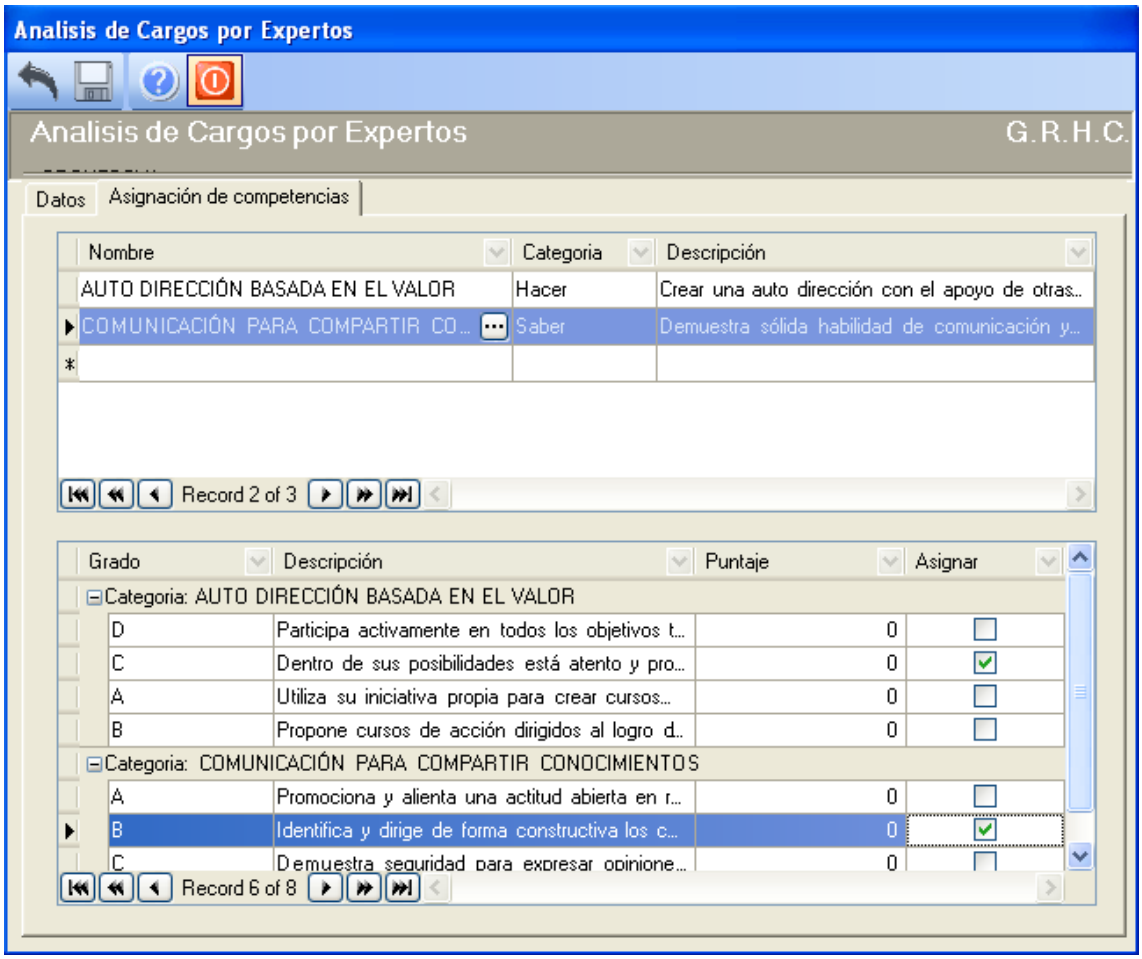
- ***Usuario****:* Despliega el perfil del usuario que se encuentra conectado.
- ***Fecha de modificación:*** Fecha en la cual se realiza las modificaciones.
- ***Secuencial****:* contiene el número asignado por el sistema de forma automática.
- ***Cargo***: nombre del cargo que el experto va ha analizar.
- ***Experto analista:*** nombre del experto que analiza el cargo.

- ***Fecha registro experto:*** Fecha en la que el experto fue registrado.
- ***Estado del cargo:*** Los estados que se manejan son: Activo, Inactivo.
- ***Observación:*** Cualquier comentario que se desee colocar para argumentar el análisis que el experto esté realizando.

- ***Nivel:*** son los niveles que el cargo puede tener en este caso son; *Propuesto y Aprobado.*

Asignación de Competencias

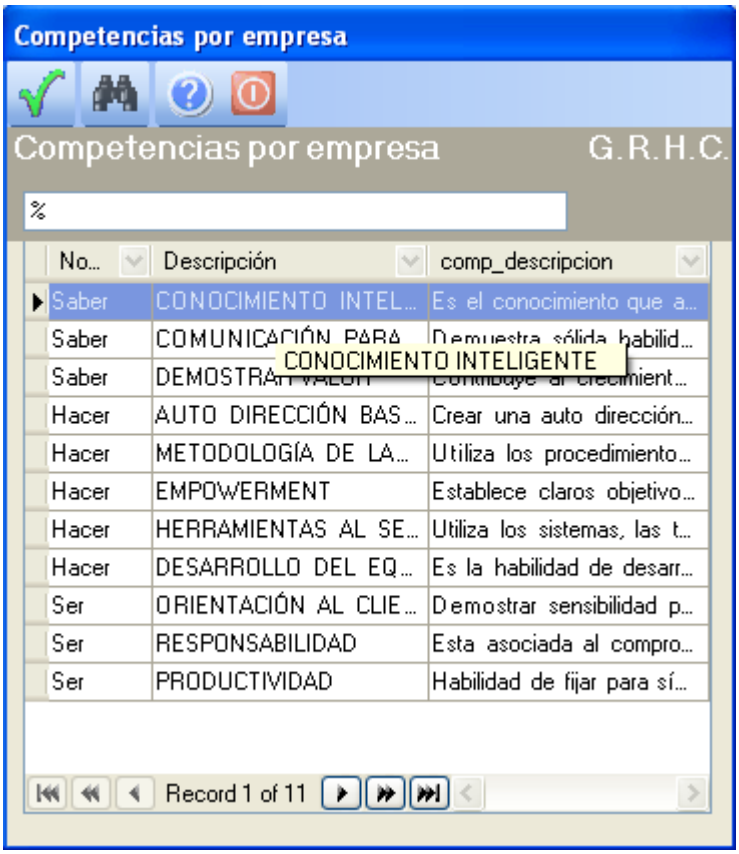
La segunda viñeta del visor simple presenta dos grids, en el primero se ingresa las competencias de cada cargo, y en el segundo aparece automáticamente los grados de ese grid, para seleccionar cual de ellos se debe escoger, así:



Primer Grid:

- ***Nombre:*** Nombre de la Competencia.
- ***Categoría:*** En que categoría se encuentra la competencia, en la del Ser, Saber o Hacer.
- ***Descripción:*** Descripción de la competencia.

Como dato importante se recalca que; al “hacer click”, en el icono , del campo *Nombre*, de este grid, nos muestra la siguiente pantalla:



En esta pantalla se despliegan las competencias definidas para la institución, es decir las mismas que aparecen en la opción Competencias por Empresa. Para seleccionar uno de los nombres listados en el grid, “hacer doble click” en la fila que contiene el nombre seleccionado, o posicionarse en al fila y “hacer click” sobre el botón Seleccionar , y automáticamente se coloca la competencia en el grid, como se mostró en una pantalla anterior.

Segundo Grid:

- ***Grado:*** El grado se clasifica en 4 categorías A, B, C, D, el A el superior y D el inferior.
- ***Descripción:*** Es la descripción de cada uno de los grados, para su mejor entendimiento.
- ***Puntaje:*** El puntaje total de la competencia en cada uno de los grados.
- ***Asignar:*** es un objeto check, al “hacer click” sobre este objeto, debe quedar algo como lo siguiente , para considerar al grado como seleccionado, solo se puede seleccionar un grado a la vez.

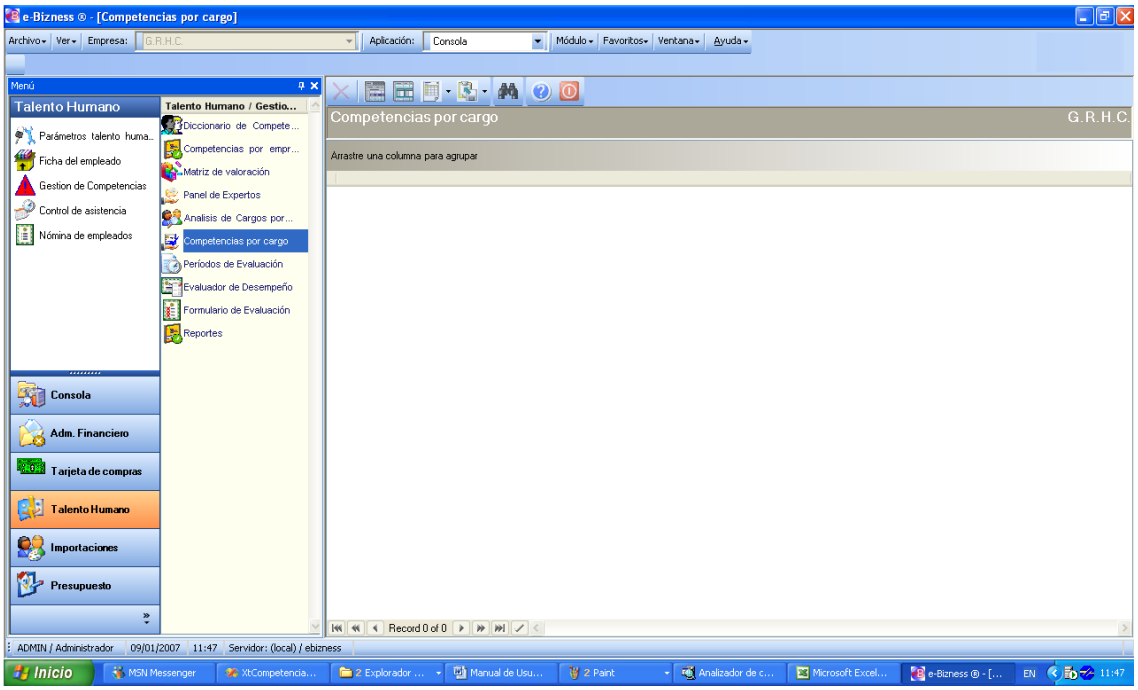
IMPORTANTE

Desde la barra de herramientas si "*hace click*" sobre el botón ***Grabar*** **,** usted puede grabar los cambios realizados en esta pantalla.

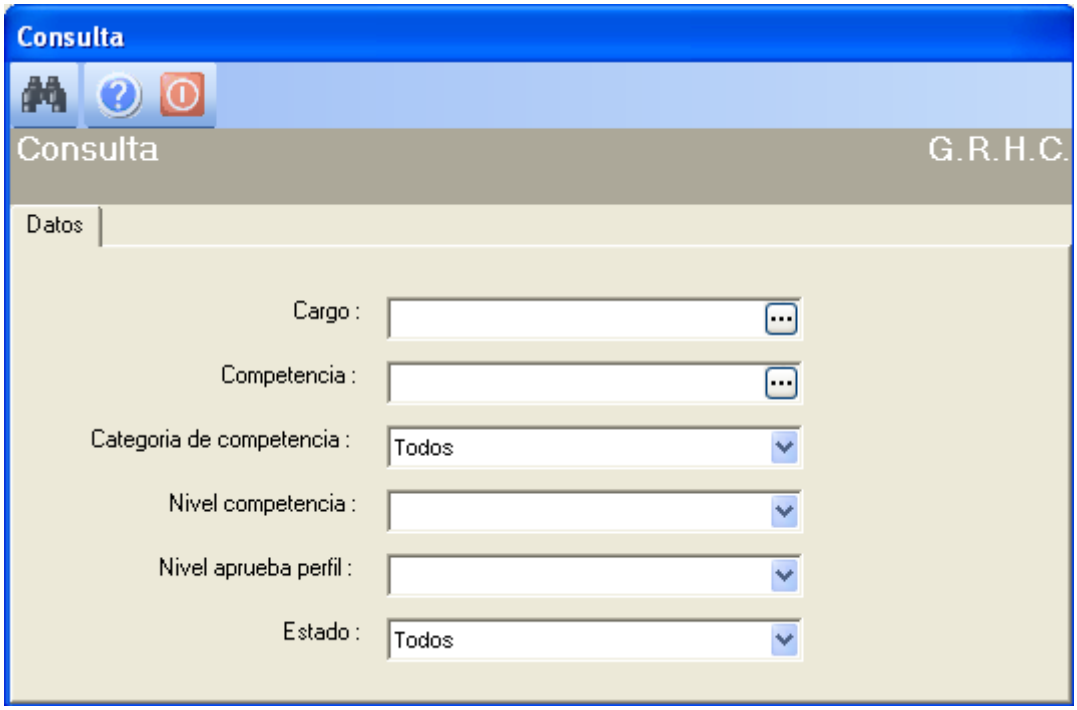
COMPETENCIAS POR CARGO

Permite consultar todas aquellas competencias que están en estado Aprobado para el cargo.

Usted puede ingresar a esta opción seleccionando la aplicación ***Talento Humano*** módulo ***Gestión de Competencias*** y "haciendo click" en la opción ***Competencias por Cargo,*** el sistema presenta el siguiente visor múltiple con su respectiva barra de herramientas.



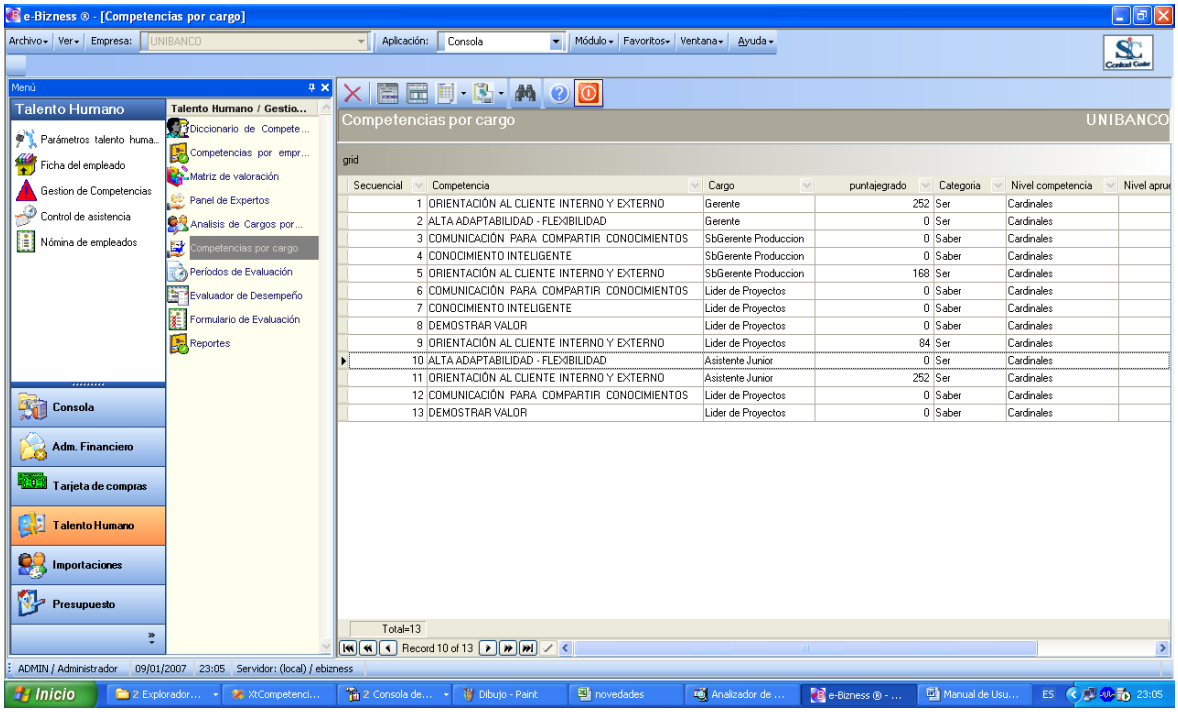
Al "hacer click" en el icono ***Buscar*** , se despliega una pantalla como la siguiente, en donde tenemos los parámetros de búsqueda existentes tales como: *Cargo, Competencia, Categoría Competencia, Nivel Competencia, Nivel Aprueba Perfil, Estado,* los cuales se presentan como campos de selección, en los cuales se puede escoger el criterio por el cual se va ha realizar la búsqueda.



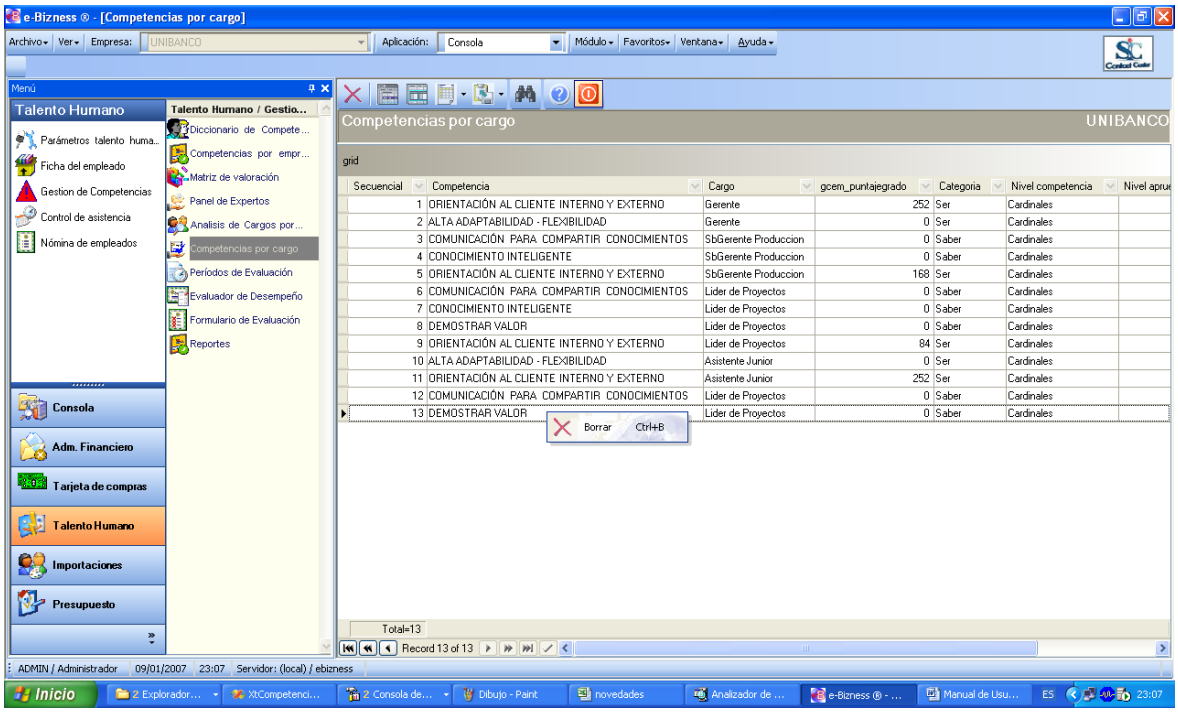
- ***Cargo****:* Se registra el cargo con el cual se va ha realizar el criterio de búsqueda.
- ***Competencia:*** Se registra la competencia con la cual se va ha realizar el criterio de búsqueda.
- ***Categoría Competencia****:* Criterios de búsqueda para la categoría, *Ser, Hacer, Saber o Todos.*

- ***Nivel:*** Campo de catálogo que contiene el nivel de la Competencia, en este caso se tiene; *Cardinales, Ejecutivos, Intermedios, Iniciales, Del Conocimiento, E-Competences.*
  - ***Nivel aprueba perfil:*** nombre del experto que analiza el cargo.
  - ***Nivel aprueba perfil:*** tiene 2 opciones *Todos o Ninguno.*
  - ***Estado:*** Los estados que se manejan son: *Activo, Inactivo.*

Luego de haber seleccionado el criterio de búsqueda en todos los parámetros de la pantalla anterior, “hacer click” en el botón ***Buscar*** , y aparecerá una pantalla como la siguiente:



Si usted "*hace click derecho*" sobre uno de los registros desplegados, se presenta un menú que le permite: ***Borrar*** . Las mismas operaciones pueden ser realizadas desde la barra de herramientas.



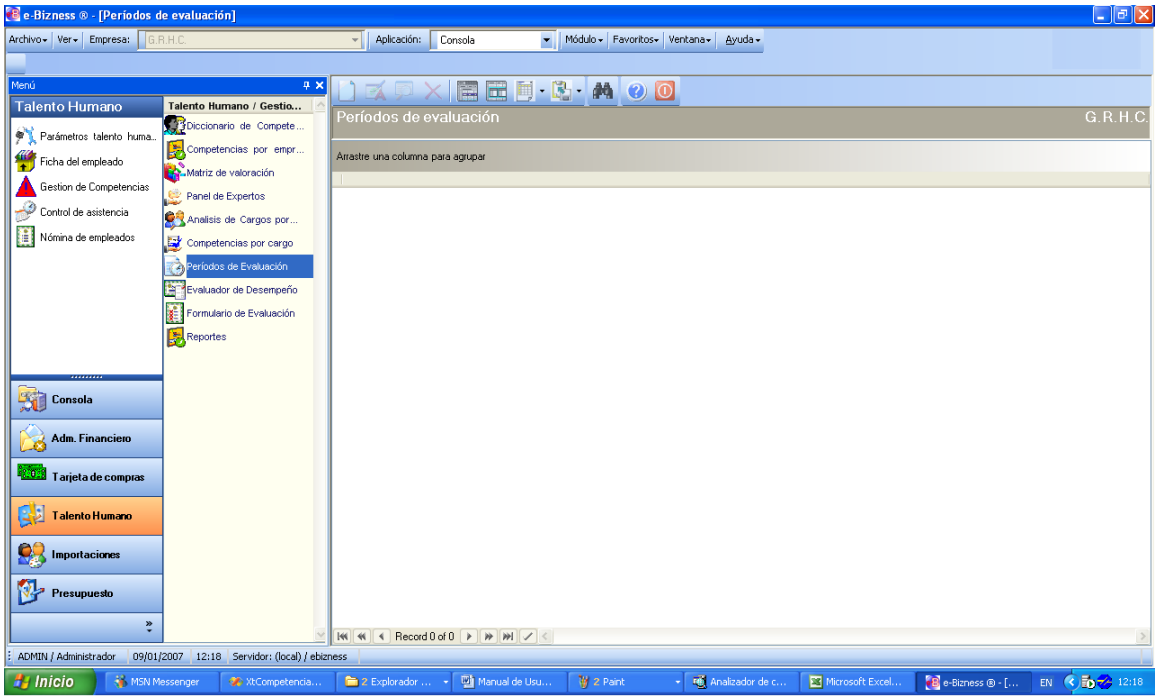
Desde la barra de herramientas se puede visualizar y "*hacer click*" sobre el botón ***Borrar*** .

Y luego de realizar esta acción, usted puede ingresar al visor simple el cual contiene los siguientes campos:

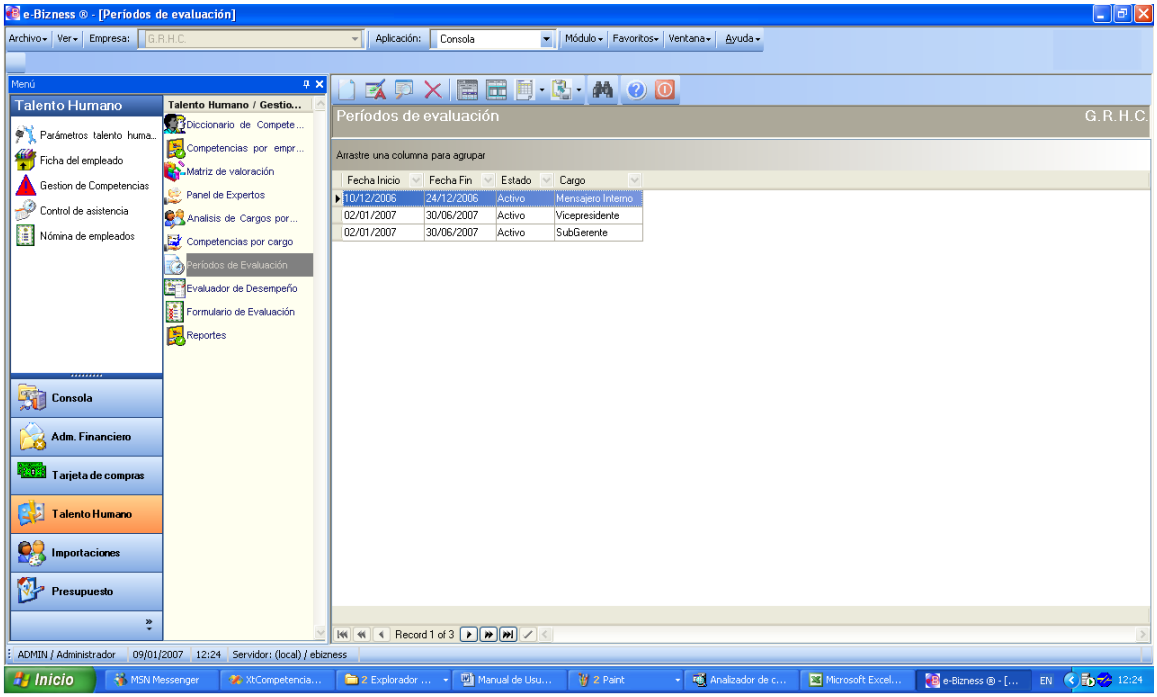
PERIODOS DE EVALUACION

Permite administrar los períodos de evaluación, es decir, permite ingresar un nuevo período, permite borrar un período, visualizarlo, editarlo, imprimirlo etc.

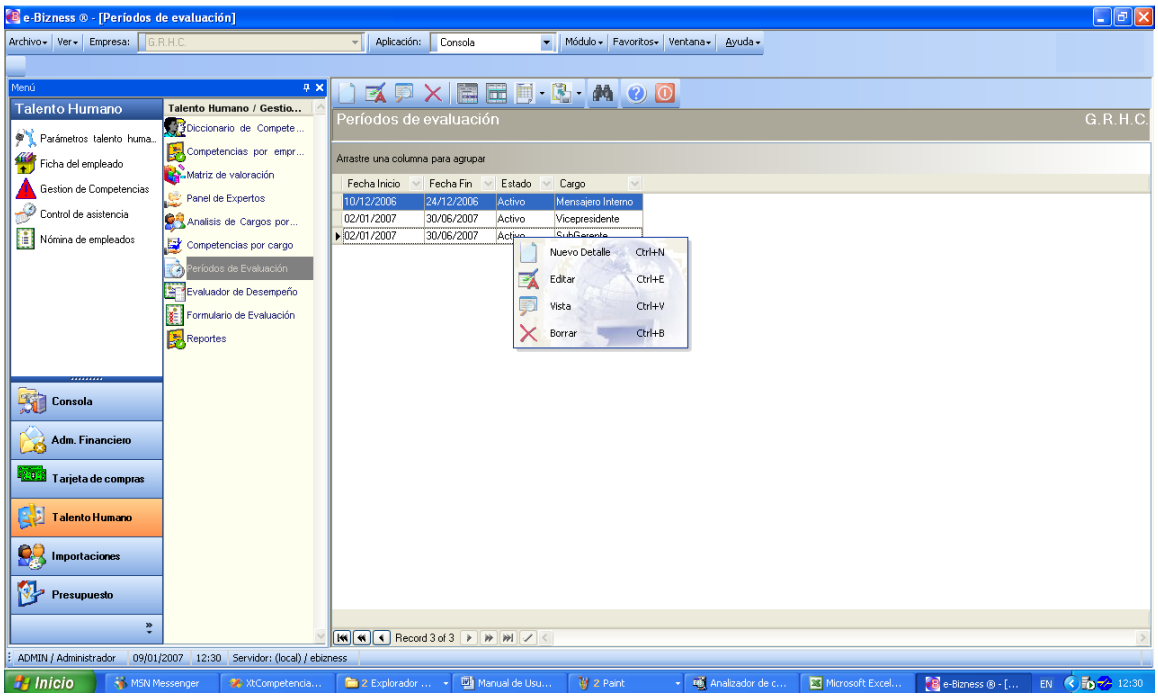
Usted puede ingresar a esta opción seleccionando la aplicación ***Talento Humano*** módulo ***Gestión de Competencias*** y "haciendo click" en la opción ***Períodos de Evaluación,*** el sistema presenta el siguiente visor múltiple con su respectiva barra de herramientas.



Al "hacer click" en el icono ***Buscar*** , se despliega una pantalla como la siguiente, en donde tenemos un grid que tiene las siguientes columnas: *Fecha Inicio, Fecha Fin, Estado, Cargo.*



Si usted "*hace click derecho*" sobre uno de los registros desplegados, se presenta un menú que le permite: ingresar un ***Nuevo*** registro, ***Editar*** , ***Ver*** o ***Borrar*** . Las mismas operaciones pueden ser realizadas desde la barra de herramientas.

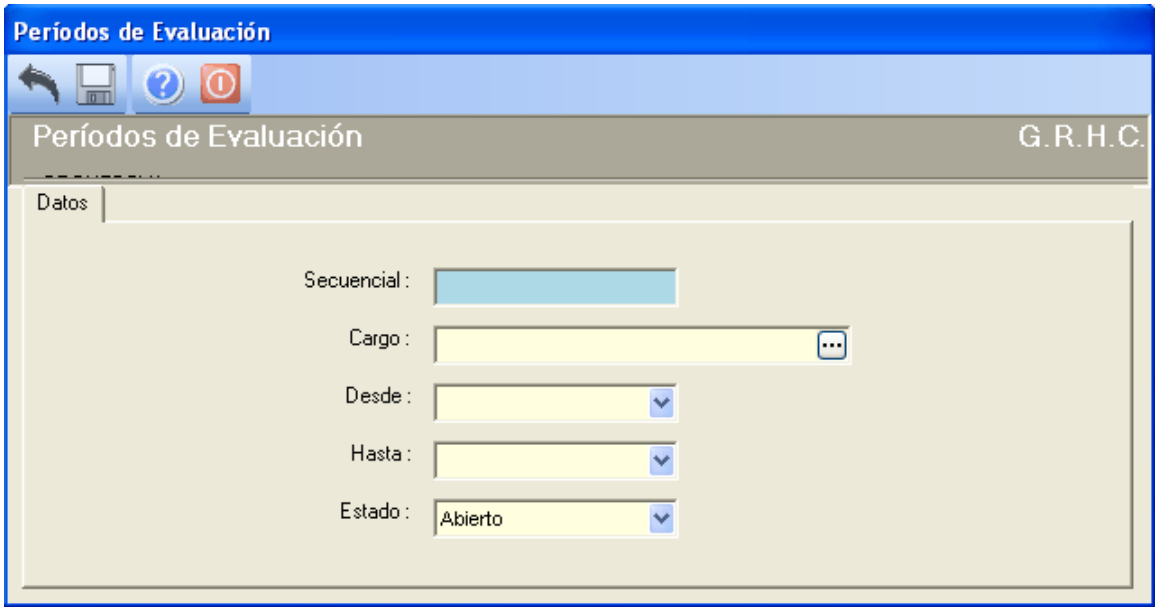


Desde la barra de herramientas se puede visualizar y "*hacer click*" sobre el botón ***Nuevo*** ,***Editar*** o ***Ver*** .

Y luego de realizar esta acción, usted puede ingresar al visor simple el cual contiene los siguientes campos:

Datos

En esta viñeta del visor simple presenta los datos principales del período de evaluación con los siguientes campos:

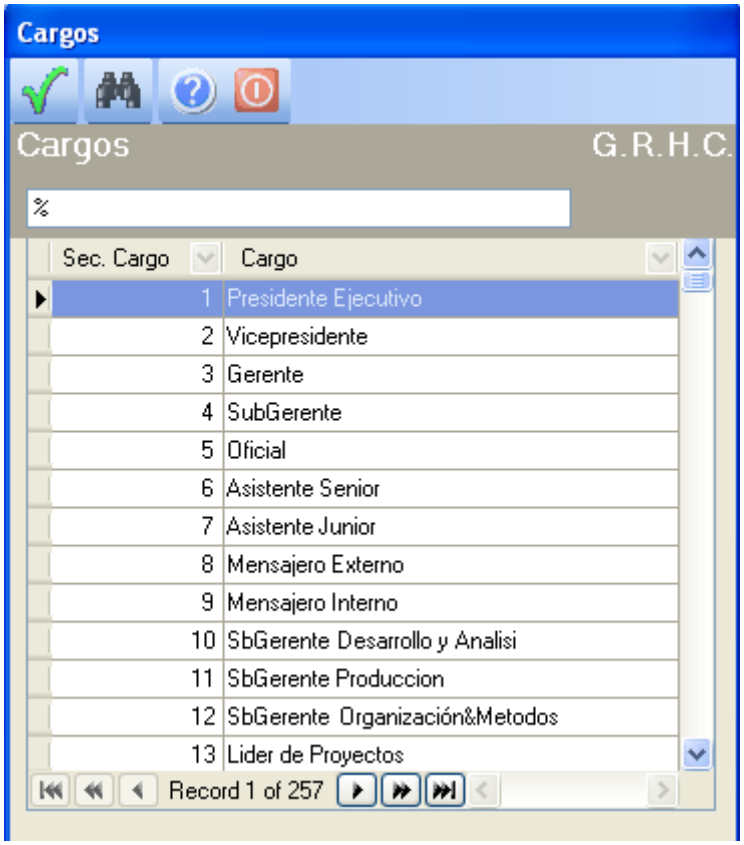


- ***Secuencial****:* contiene el número asignado por el sistema de forma automática.
- ***Cargo***: Cargo para el cual se va ha ingresar el período de evaluación.
- ***Desde:*** Fecha desde la cual se va a realizar la evaluación.
- ***Hasta:*** Fecha hasta la cual se va a realizar la evaluación.

- ***Estado:*** Los estados que se manejan son: *Abierto, Cerrado.*

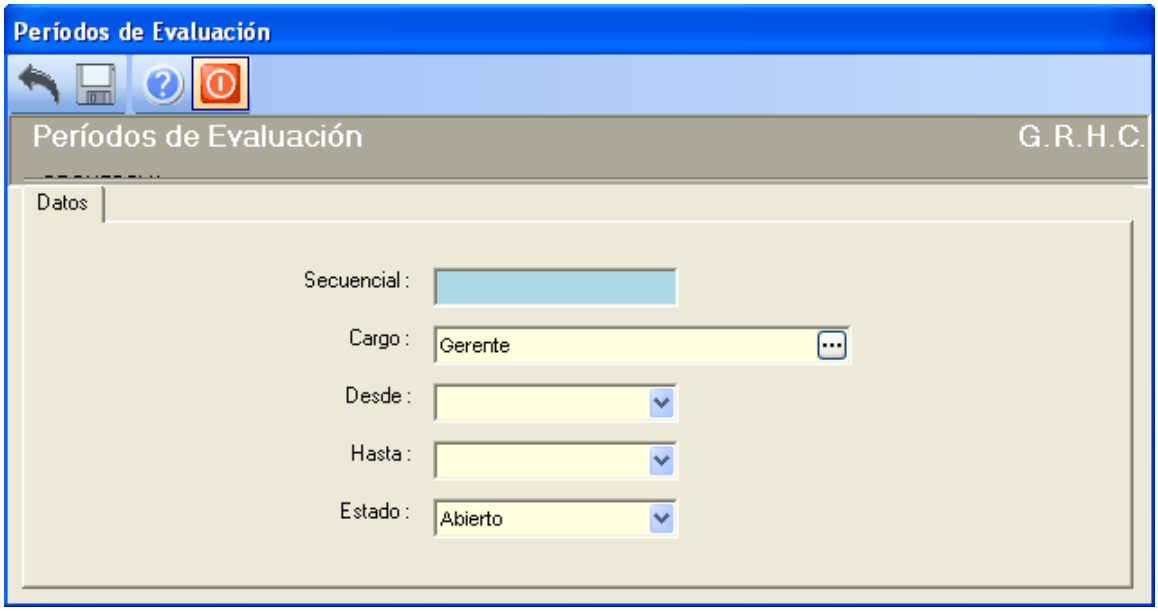
IMPORTANTE

Al “hacer click”, en el icono , del campo *Cargo*, del grid, nos muestra la siguiente pantalla:

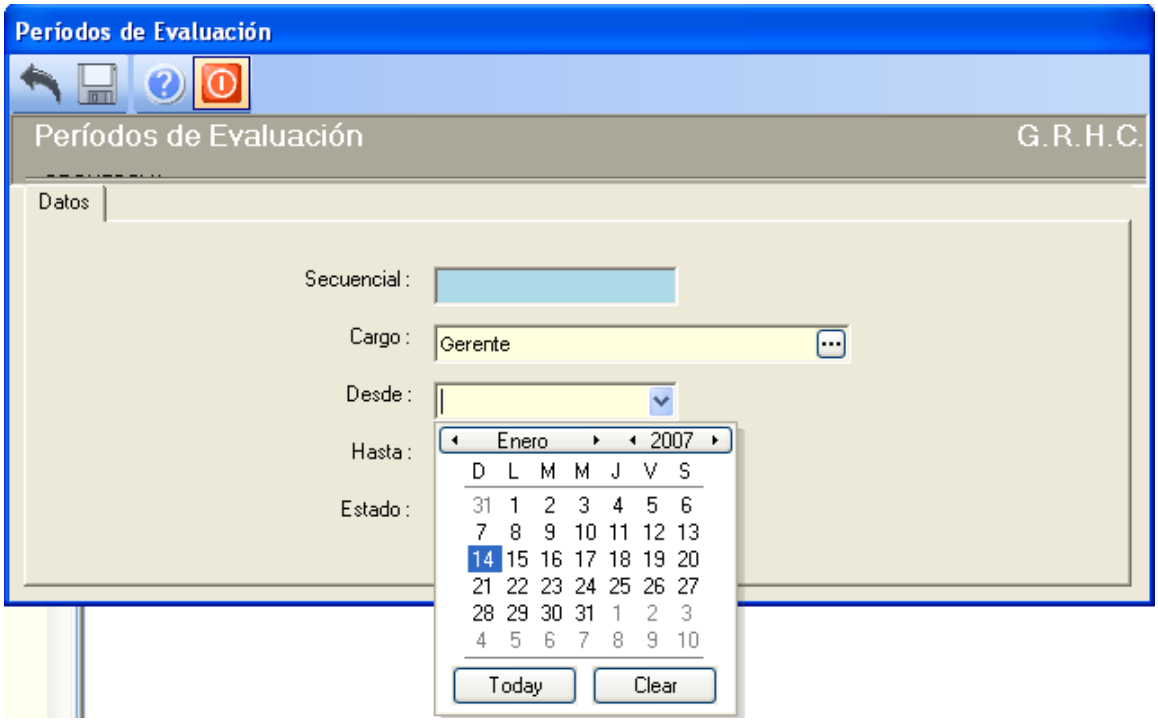


En esta pantalla se despliegan cargos existentes en la institución. Si se desea realizar una búsqueda específica en esta pantalla, se lo puede hacer colocando el nombre del cargo en el campo texto luego del símbolo "%", y posteriormente "haciendo click" en el botón ***Buscar*** .

Para seleccionar uno de los nombres listados en el grid, "hacer doble click" en la fila que contiene el nombre seleccionado, o posicionarse en la fila y "hacer click" sobre el botón Seleccionar , y automáticamente volverá a aparecer la pantalla de Períodos de Evaluación en la viñeta **Datos** ya colocado en el campo *Cargo* correspondiente, así:



Luego ingresamos los campos de Fecha como se muestra en la siguiente pantalla:



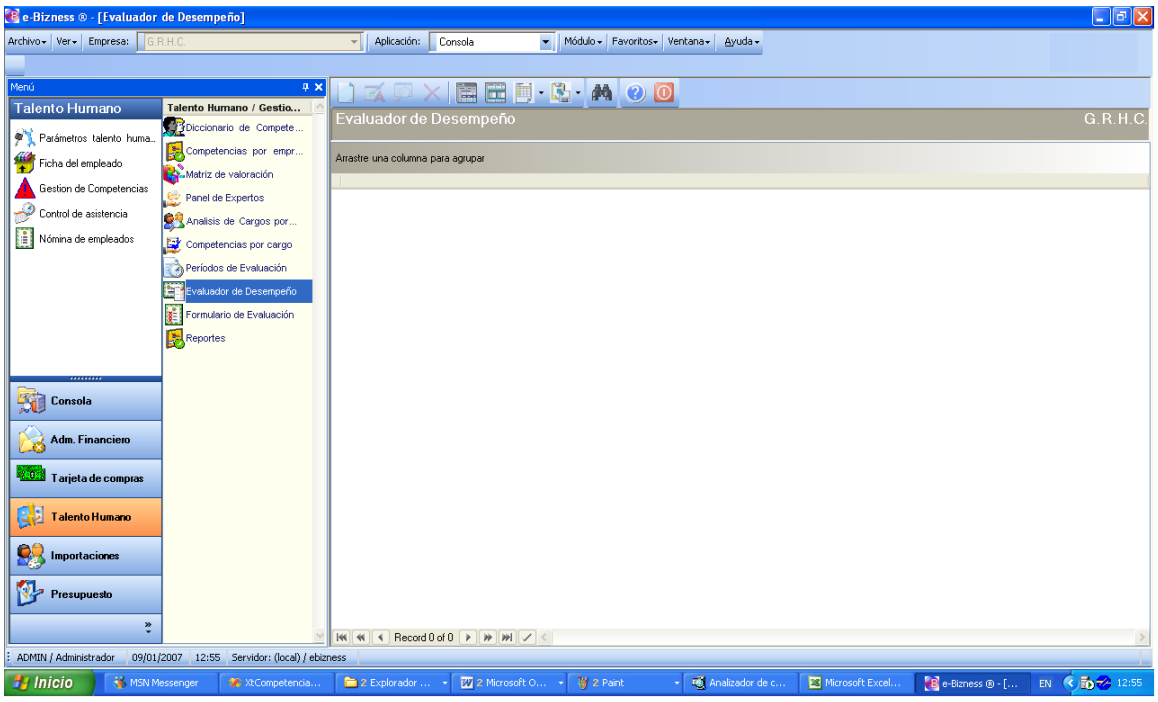
IMPORTANTE

Desde la barra de herramientas "*hacer click*" sobre el botón ***Grabar*** **,** para grabar los cambios realizados en esta pantalla.

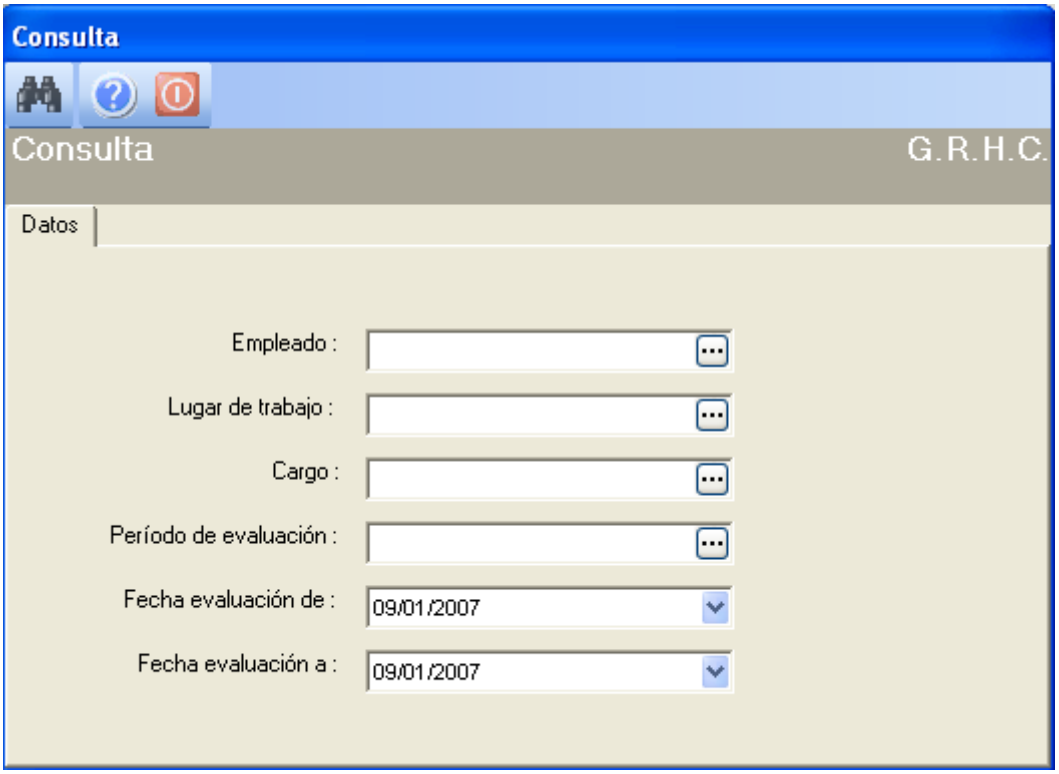
EVALUADOR DE DESEMPEÑO

Permite administrar las personas que van ha ser evaluadas. Esta opción permite ingresar un empleado a ser evaluado con todos sus datos adicionales, permite borrar un empleado que estaba para ser evaluado, visualizarlo, editarlo, etc.

Usted puede ingresar a esta opción seleccionando la aplicación ***Talento Humano*** módulo ***Gestión de Competencias*** y "haciendo click" en la opción ***Evaluador de Desempeño,*** el sistema presenta el siguiente visor múltiple con su respectiva barra de herramientas.



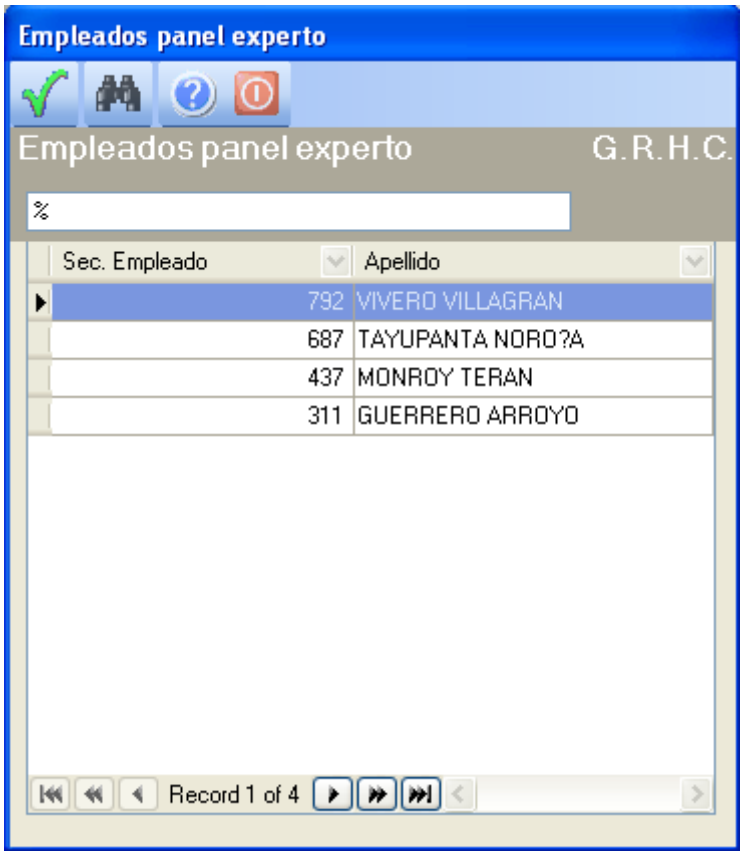
Al "hacer click" en el icono ***Buscar*** , se despliega una pantalla como la siguiente, en donde tenemos los parámetros de búsqueda existentes tales como: *Empleado, Lugar de Trabajo, Cargo, Período de Evaluación, Fecha de Evaluación de, Fecha de Evaluación a,* los cuales se presentan como unos combos, en los cuales se puede seleccionar el criterio por el cual se va ha realizar la búsqueda.



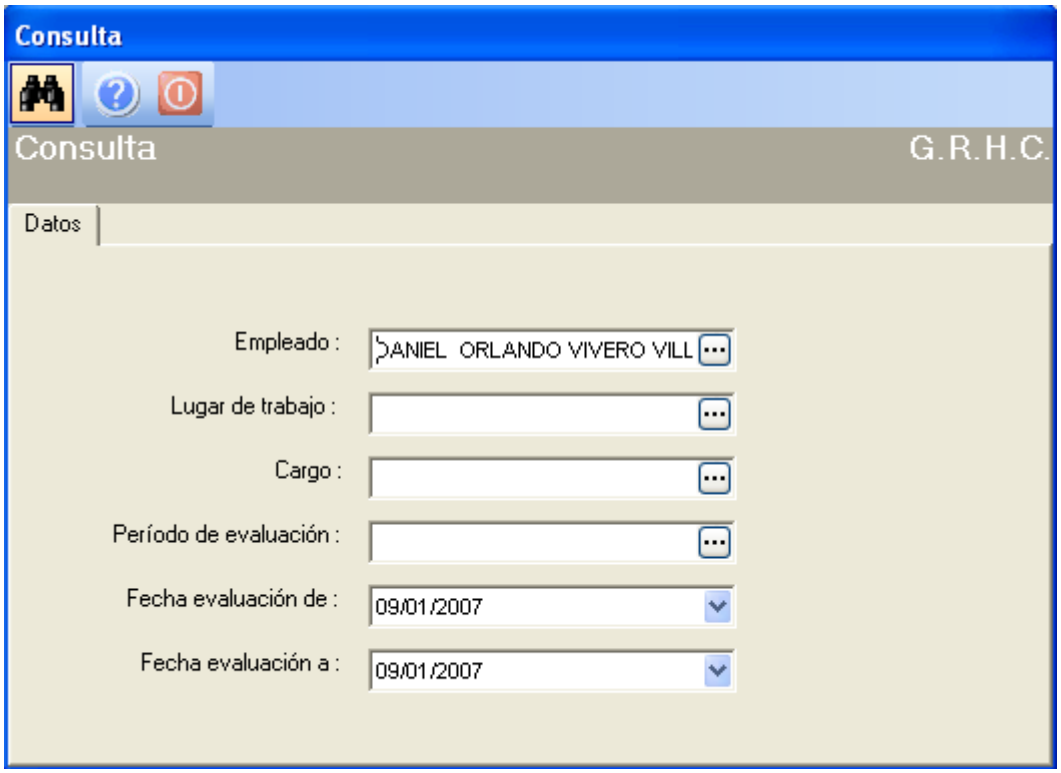
- ***Empleado****:* Nombre del Empleado que va ha ser evaluado.
- ***Lugar de Trabajo***: Lugar donde el empleado Trabaja.
- ***Cargo:*** Cargo que el empleado tiene en la empresa.
- ***Período de Evaluación:*** Despliega los períodos de Evaluación ingresados en la opción Períodos de Evaluación**,** detallada anteriormente.
- ***Fecha evaluación de:*** Fecha desde la cual se va a realizar la evaluación.
- ***Fecha evaluación a:*** Fecha hasta la cual se va a realizar la evaluación.

IMPORTANTE

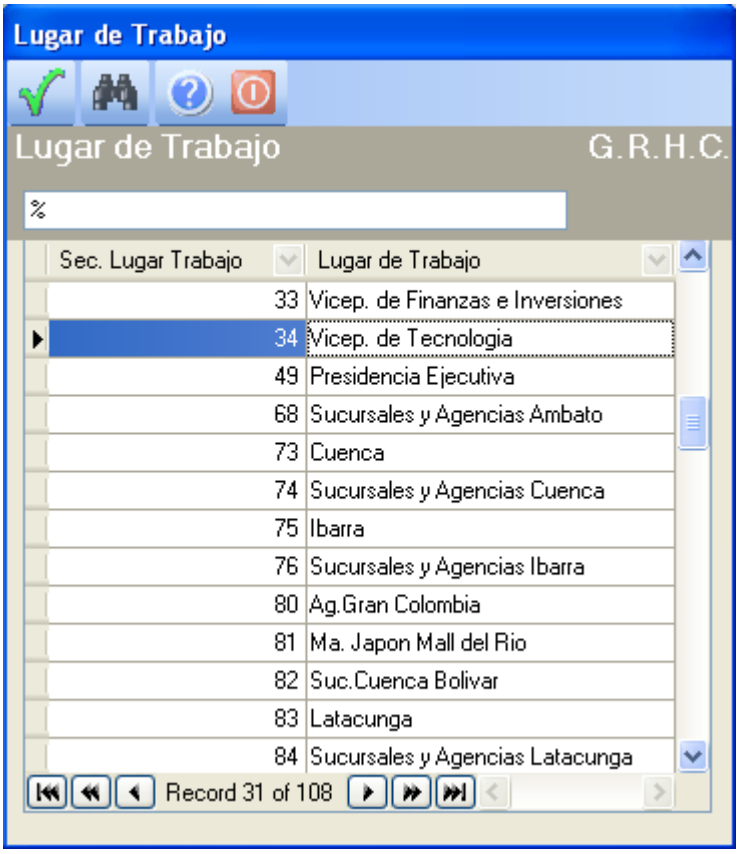
Al “hacer click”, en el icono , del campo *Empleado*, del grid, nos muestra la siguiente pantalla:



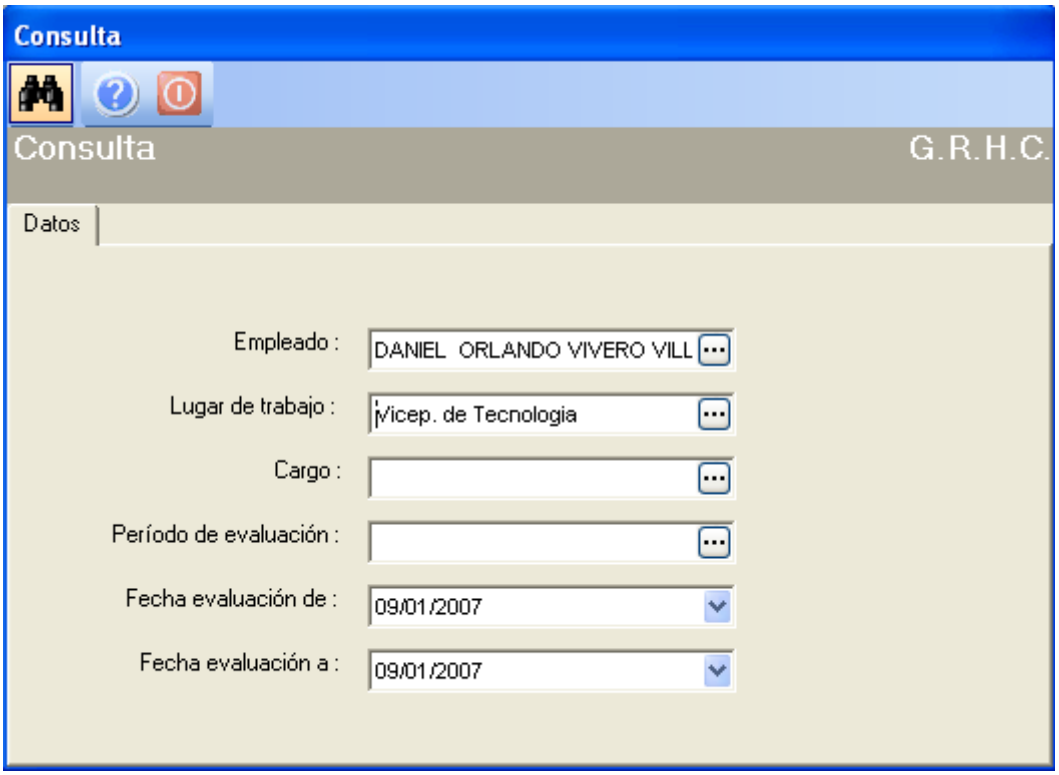
En esta pantalla se despliegan empleados ingresados para ser evaluados. Si se desea realizar una búsqueda específica en esta pantalla, se lo puede hacer colocando el nombre del empleado en el campo texto luego del símbolo “%”, y posteriormente “haciendo click” en el botón ***Buscar*** . Para seleccionar uno de los nombres listados en el grid, “hacer doble click” en la fila que contiene el nombre seleccionado, o posicionarse en la fila y “hacer click” sobre el botón Seleccionar , y automáticamente volverá a la viñeta **Datos,** con el campo *Empleado* ya colocado:



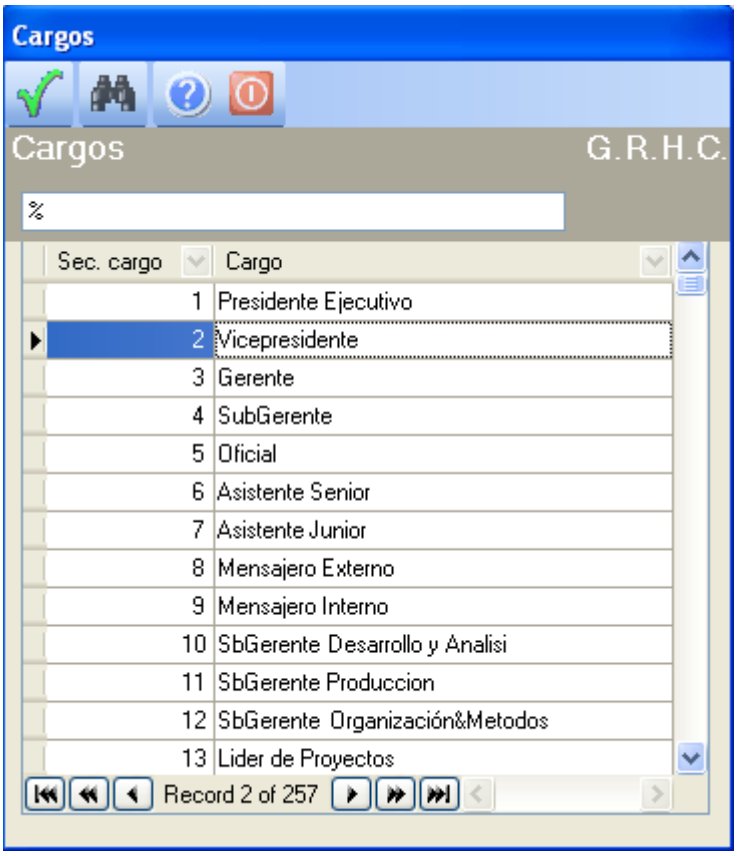
Luego, al "hacer click", en el icono [...], del campo *Lugar de trabajo*, del grid, nos muestra la siguiente pantalla:



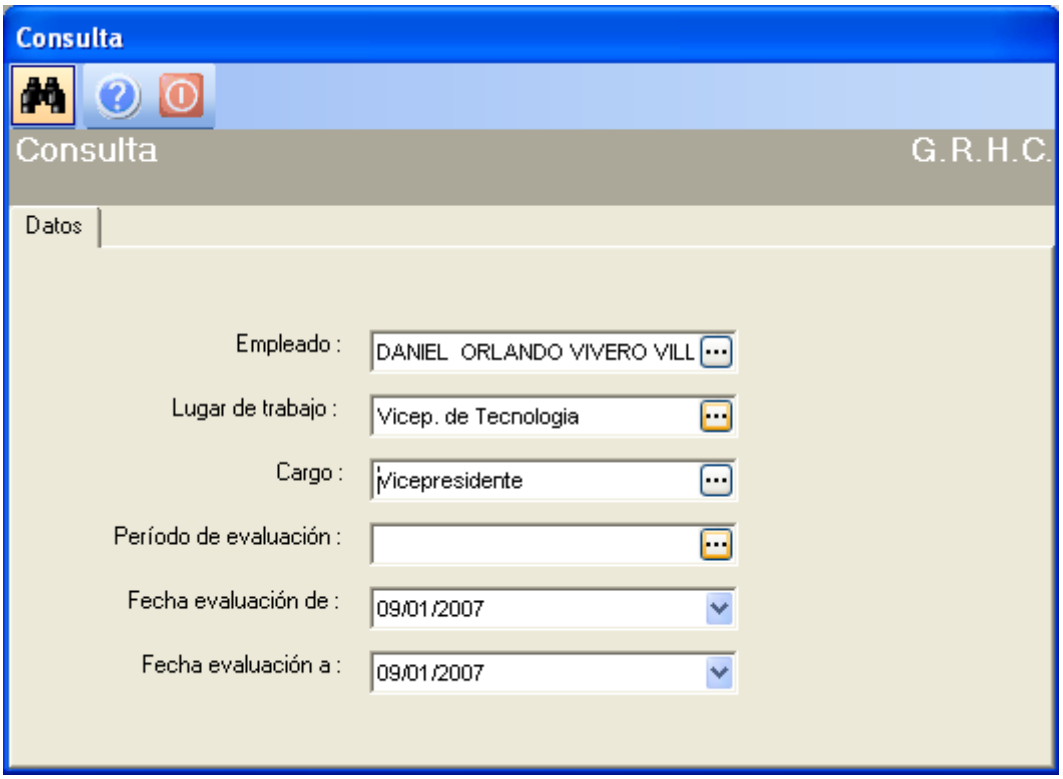
En esta pantalla se despliegan los lugares de trabajo de la institución. Si se desea realizar una búsqueda específica en esta pantalla, se lo puede hacer colocando el nombre del *lugar de trabajo* en el campo texto luego del símbolo "%", y posteriormente "haciendo click" en el botón ***Buscar*** . Para seleccionar uno de los nombres listados en el grid, hacer doble click en la fila que contiene el nombre seleccionado, o posicionarse en la fila y "hacer click" sobre el botón Seleccionar , y automáticamente volverá a la viñeta **Datos,** con el *lugar de trabajo* ya colocado, así:



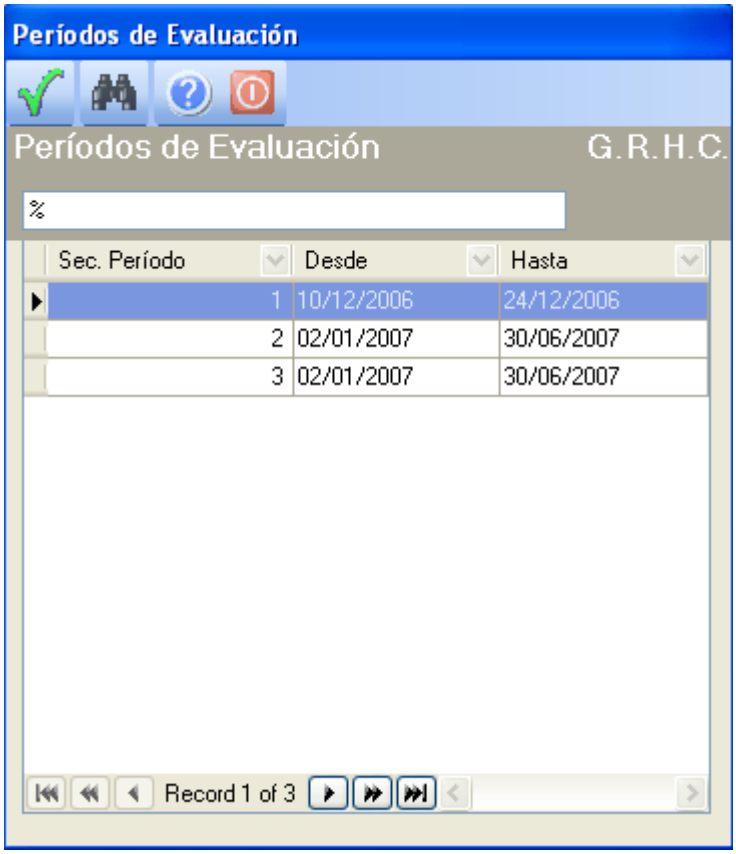
Luego, al "hacer click", en el icono , del campo *Cargo*, del grid, nos muestra la siguiente pantalla:



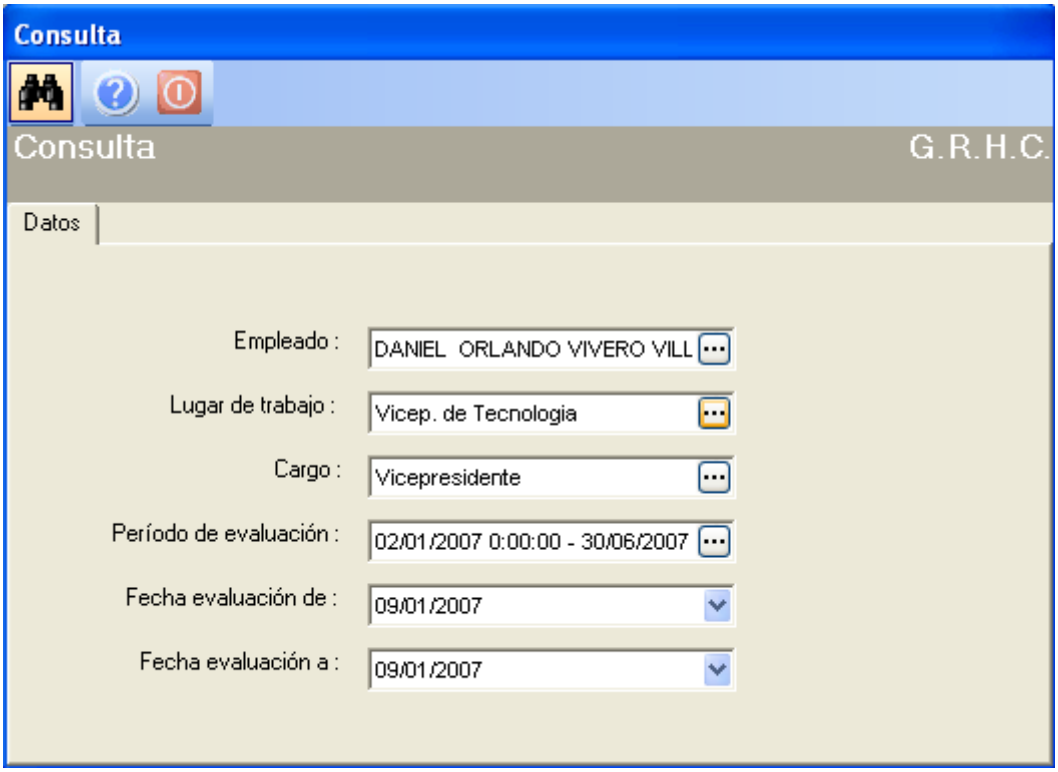
En esta pantalla se despliega los cargos existentes en la institución. Si se desea realizar una búsqueda específica en esta pantalla, se lo puede hacer colocando el nombre del cargo en el campo texto luego del símbolo "%", y posteriormente "haciendo click" en el botón ***Buscar*** . Para seleccionar uno de los nombres listados en el grid, "hacer doble click" en la fila que contiene el nombre seleccionado, o posicionarse en la fila y "hacer click" sobre el botón Seleccionar , y automáticamente volverá a la viñeta **Datos,** con el *Cargo* ya colocado, así:



Luego, al “hacer click”, en el icono [...], del campo *Período de evaluación*, nos muestra la siguiente pantalla:

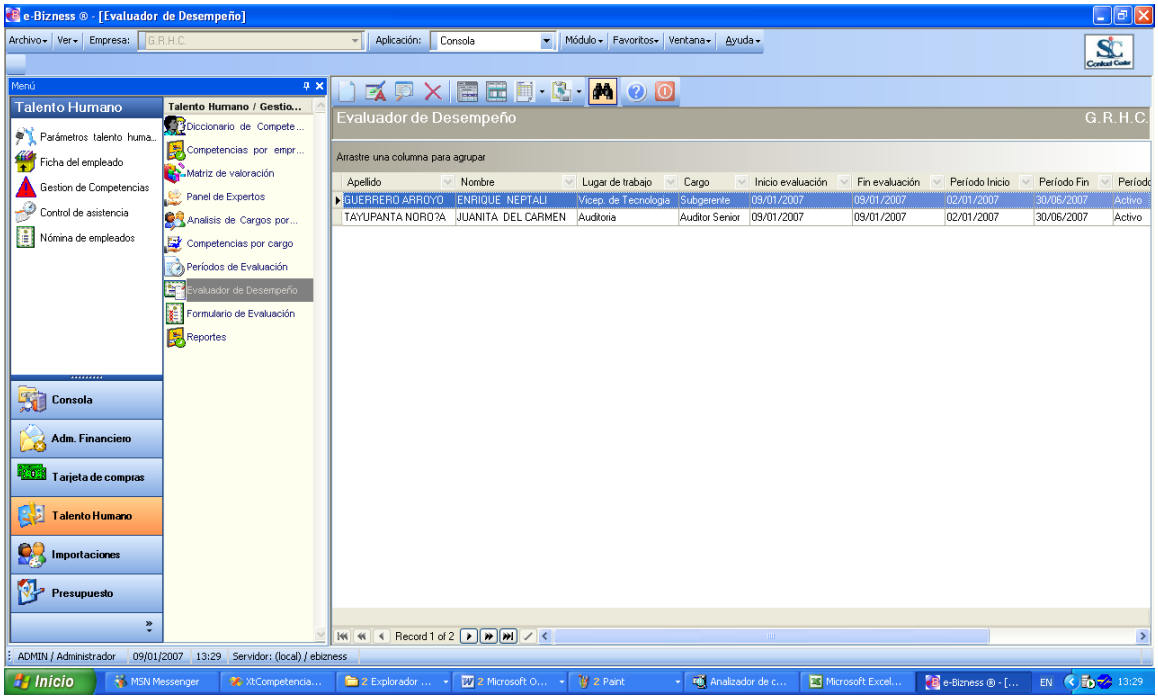


En esta pantalla se despliega los períodos de evaluación ingresados anteriormente. Si se desea realizar una búsqueda específica en esta pantalla, se lo puede hacer colocando el nombre del período de evaluación en el campo texto luego del símbolo "%", y posteriormente "haciendo click" en el botón ***Buscar*** . Para seleccionar uno de los nombres listados en el grid, "hacer doble click" en la fila que contiene el nombre seleccionado, o posicionarse en la fila y "hacer click" sobre el botón Seleccionar , y automáticamente volverá a la viñeta **Datos,** con el *período de evaluación* ya colocado, así:



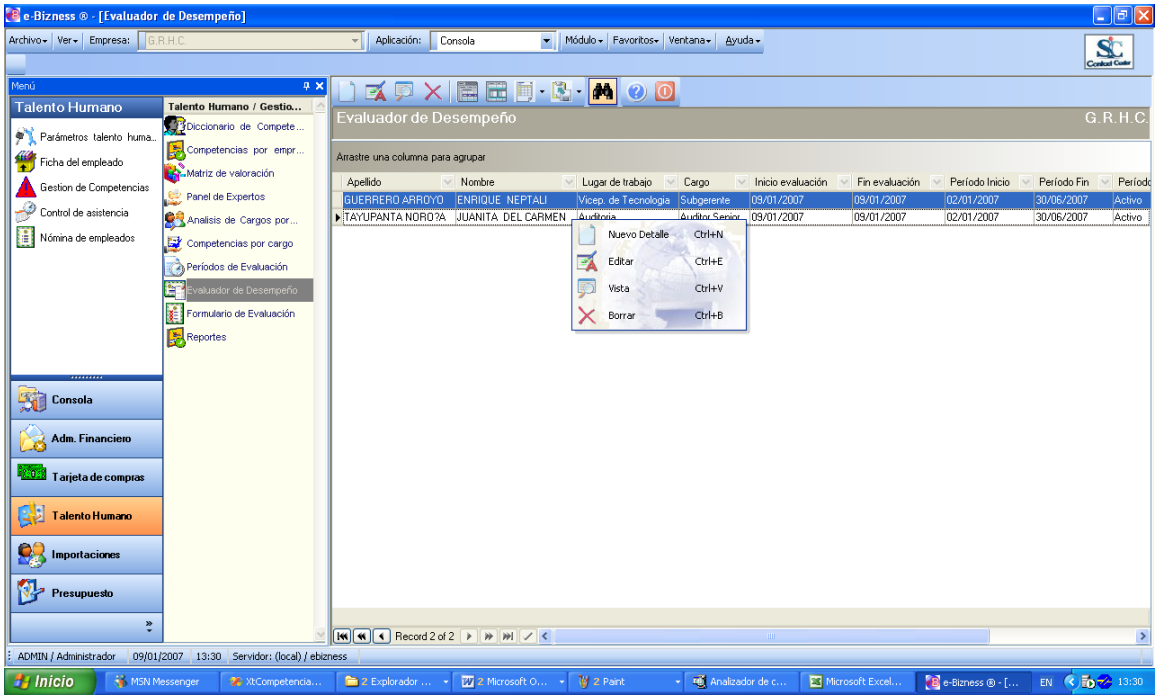
Posteriormente una vez ingresados todos los datos de esta viñeta, desde la barra de herramientas si "*hace click*" sobre el botón ***Grabar*** **,** usted puede grabar los cambios realizados en esta pantalla.

Luego de haber seleccionado el criterio de búsqueda en todos los parámetros de la pantalla anterior, "hacer click" el botón buscar , y aparecerá una pantalla como la siguiente:



IMPORTANTE

Si usted "*hace click derecho*" sobre uno de los registros desplegados, se presenta un menú que le permite: ingresar un ***Nuevo*** registro, ***Editar***, ***Ver*** o ***Borrar***. Las mismas operaciones pueden ser realizadas desde la barra de herramientas.

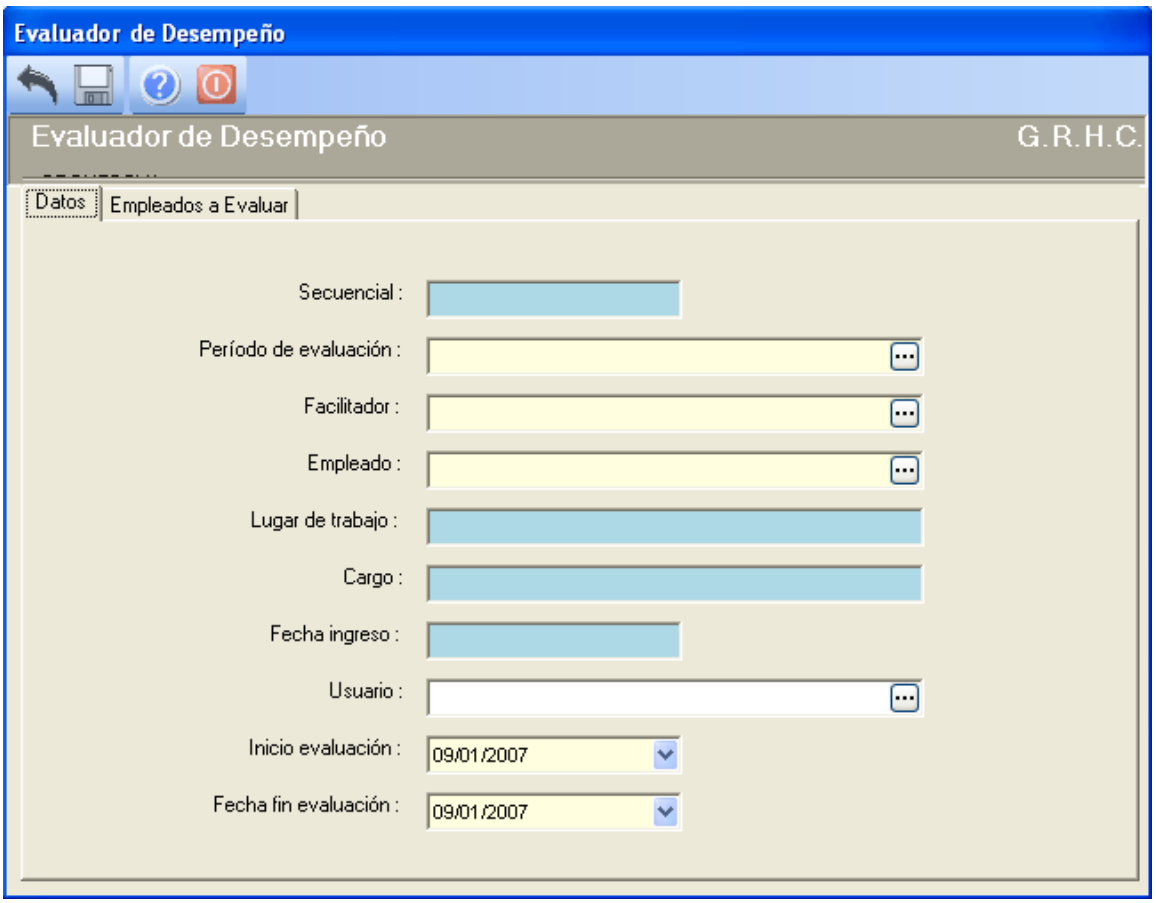


Desde la barra de herramientas se puede visualizar y "*hacer click*" sobre el botón ***Nuevo*** , ***Editar*** o ***Ver*** .

Y luego de realizar esta acción, usted puede ingresar al visor simple el cual contiene los siguientes campos:

Datos

La primera viñeta del visor simple presenta los datos principales del evaluador de desempeño con los siguientes campos:

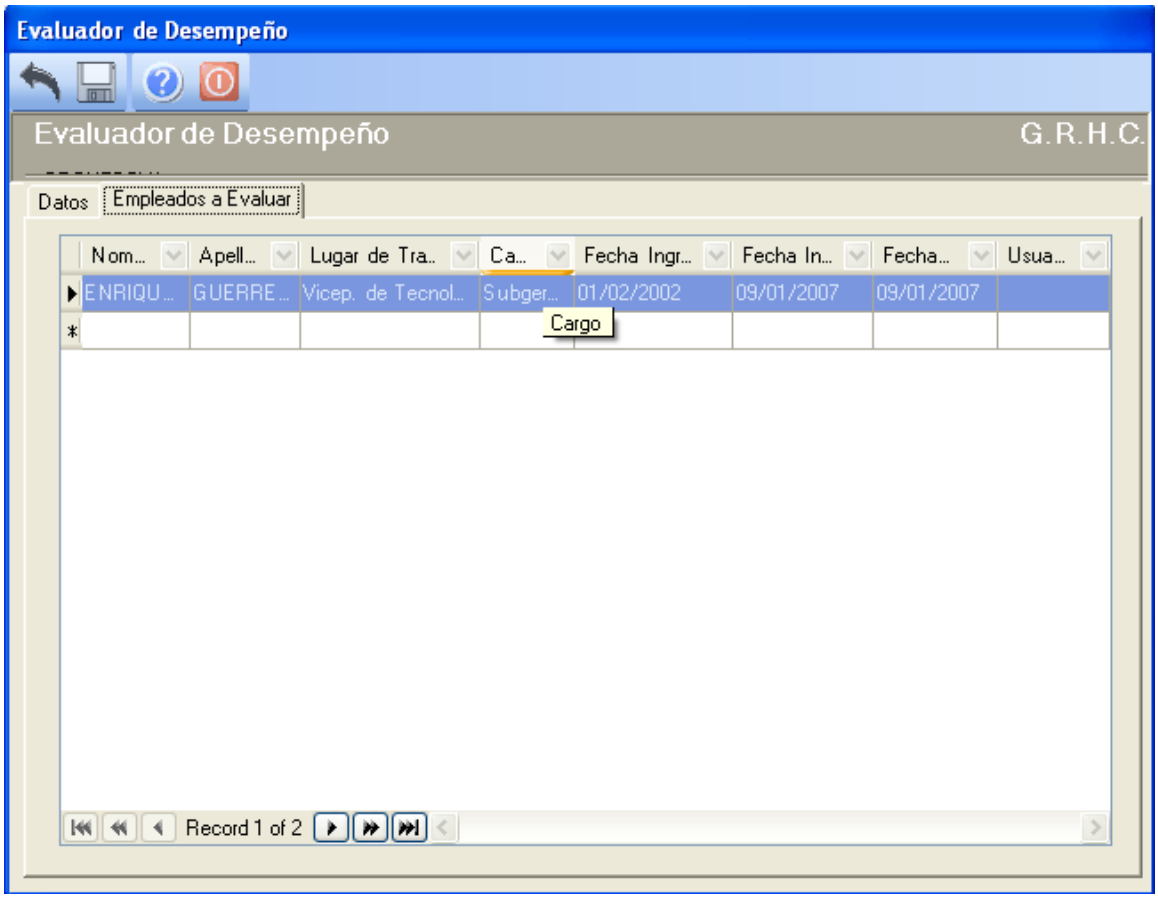


- ***Secuencial****:* contiene el número asignado por el sistema de forma automática.
- ***Período de Evaluación:*** Despliega los períodos de Evaluación ingresados en la opción **Períodos de Evaluación,** detallada anteriormente.
- ***Facilitador:*** persona encargada para realizar las evaluaciones del área.

- ***Empleado****:* Nombre del Empleado que va ha ser evaluado.
- ***Lugar de Trabajo***: Lugar donde el empleado Trabaja.
- ***Cargo:*** Cargo que el empleado tiene en la empresa.
- ***Fecha Ingreso:*** Fecha de proceso cuando se está llevando a cabo el ingreso de datos.
- ***Usuario:*** Usuario que está realizando el ingreso de datos.
- ***Inicio evaluación:*** Fecha en la que inicia la evaluación
- ***Fecha fin evaluación a:*** Fecha hasta la cual se va a realizar la evaluación.

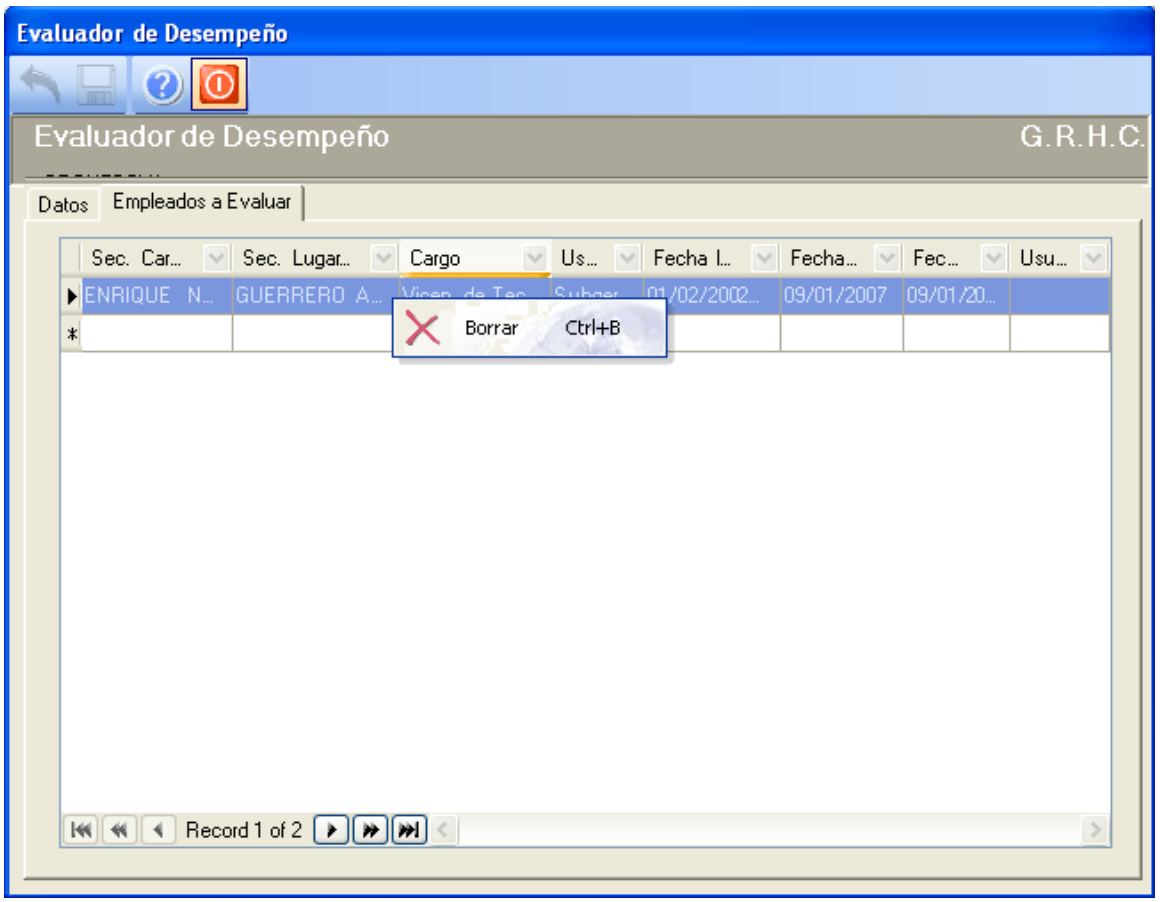
Empleados a Evaluar

La segunda viñeta del visor simple presenta en forma de grid los datos que se ingresan en la primera viñeta **Datos**, como se muestra en la siguiente pantalla:



IMPORTANTE

Si usted "*hace click derecho*" sobre uno de los registros desplegados, se presenta un menú que le permite: ***Borrar***.

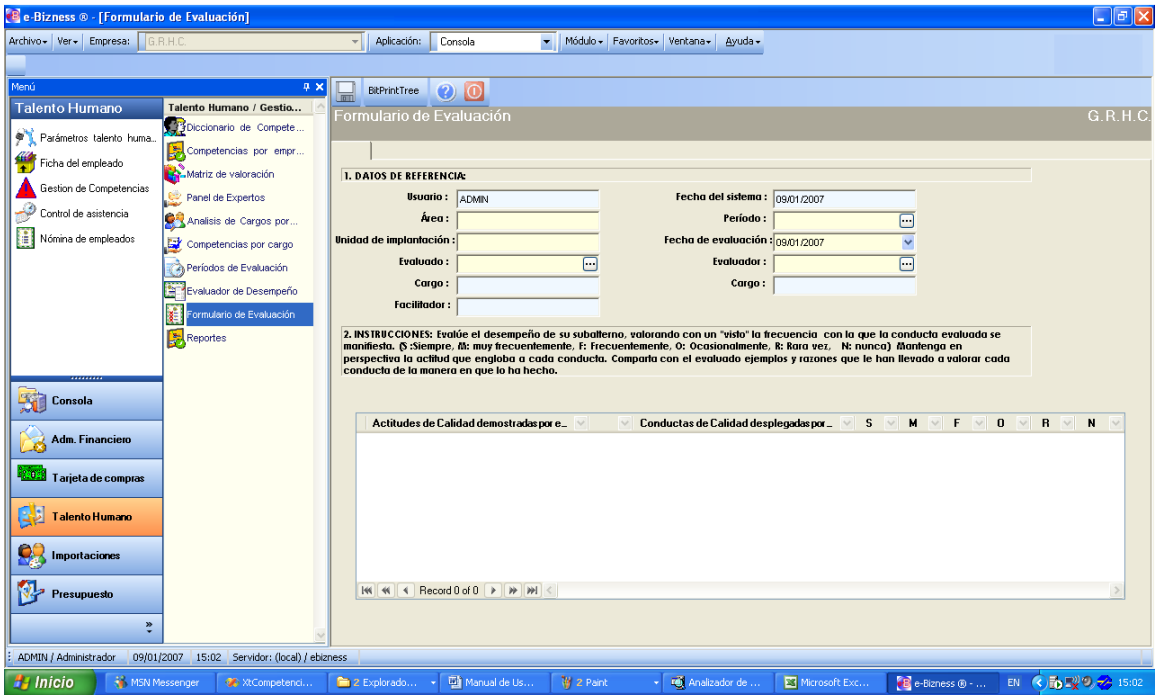


Desde la barra de herramientas si "*hace click*" sobre el botón ***Grabar*** **,** usted puede grabar los cambios realizados en esta pantalla.

FORMULARIO DE EVALUACION

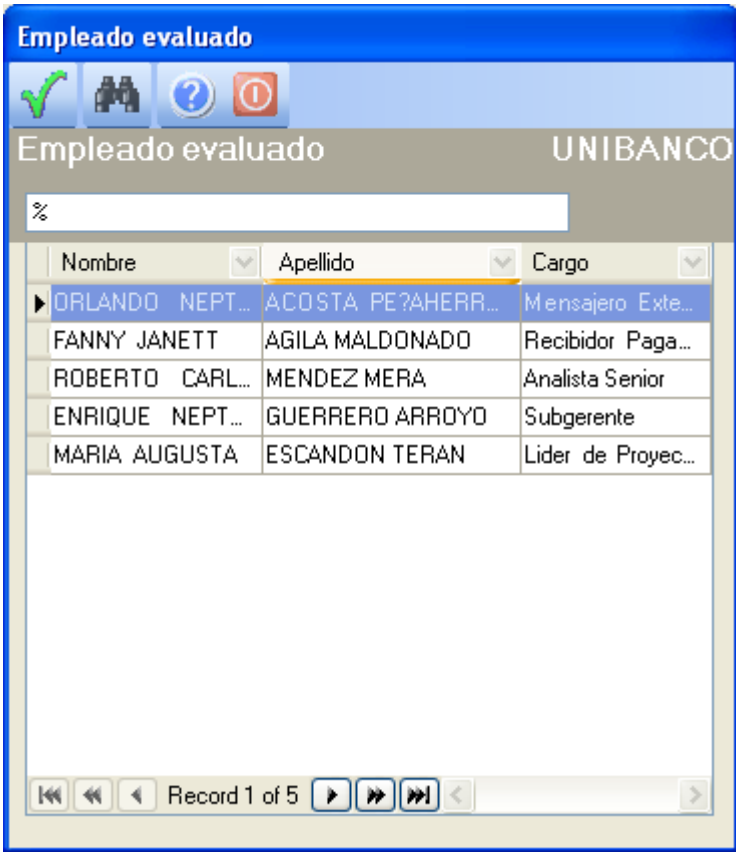
Presenta en pantalla un formulario de Evaluación de Desempeño, según formato actual de la institución donde permite realizar la evaluación del desempeño de los empleados, que han sido ingresados para este fin.

Usted puede ingresar a esta opción seleccionando la aplicación ***Talento Humano*** módulo ***Gestión de Competencias*** y "haciendo click" en la opción ***Formulario de Evaluación,*** el sistema presenta el siguiente visor múltiple con su respectiva barra de herramientas.



En esta pantalla se debe llenar los siguientes datos:

- ***Usuario****:* Usuario de ingreso al sistema.
- ***Área:*** Área donde trabaja el empleado.
- ***Unidad de Implantación:*** Unidad donde se desarrolla la evaluación.
- ***Evaluado:*** Nombre de la persona evaluada, en este caso se tiene la opción de buscar a la persona evaluada “haciendo click” en el icono , luego de lo cual aparece la siguiente pantalla, que muestra la lista de personas que están listas para ser evaluadas:

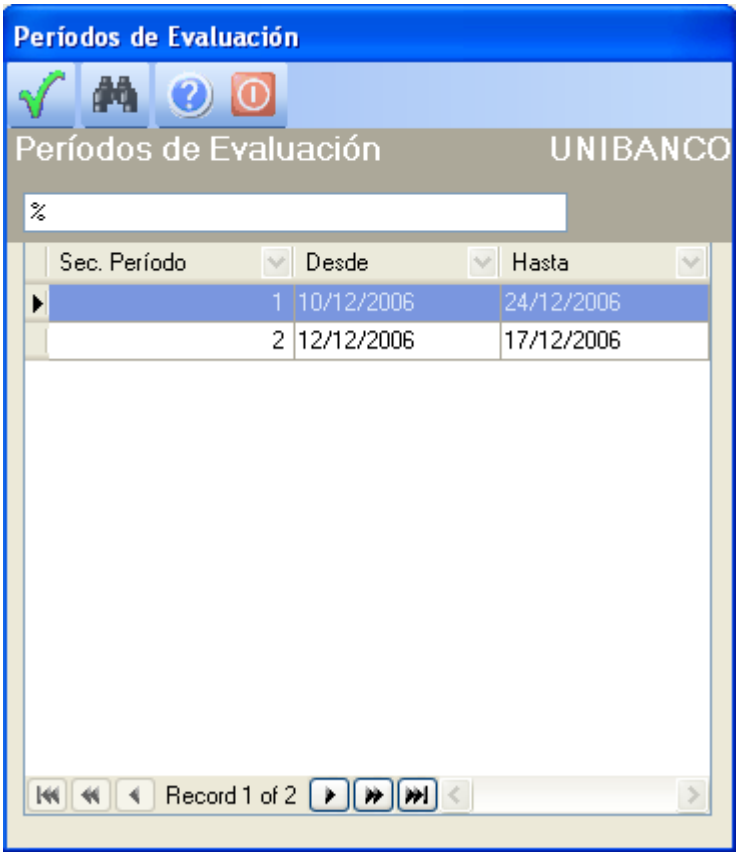


- *Cargo:* Cargo de la persona evaluada.

- *Facilitador:* Facilitador que realiza la Evaluación.

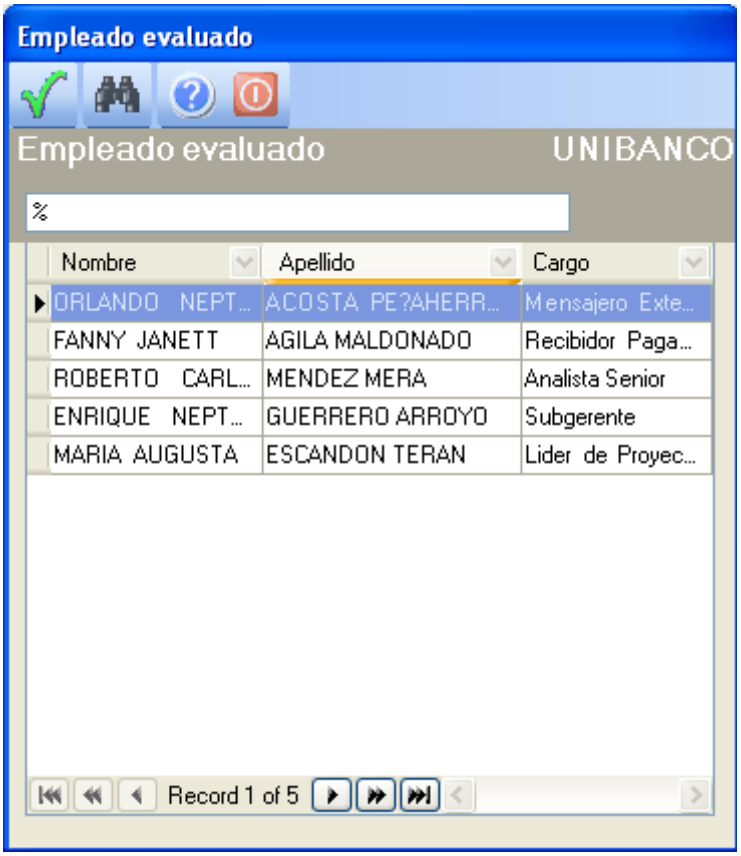
- ***Fecha del sistema:*** Fecha actual del sistema.

- ***Período:*** Período de la Evaluación, en este campo también tenemos el icono , "haciendo click" en este icono, nos muestra la una pantalla como la siguiente en donde se encuentran los períodos ingresados en la pantalla de Períodos de Evaluación.

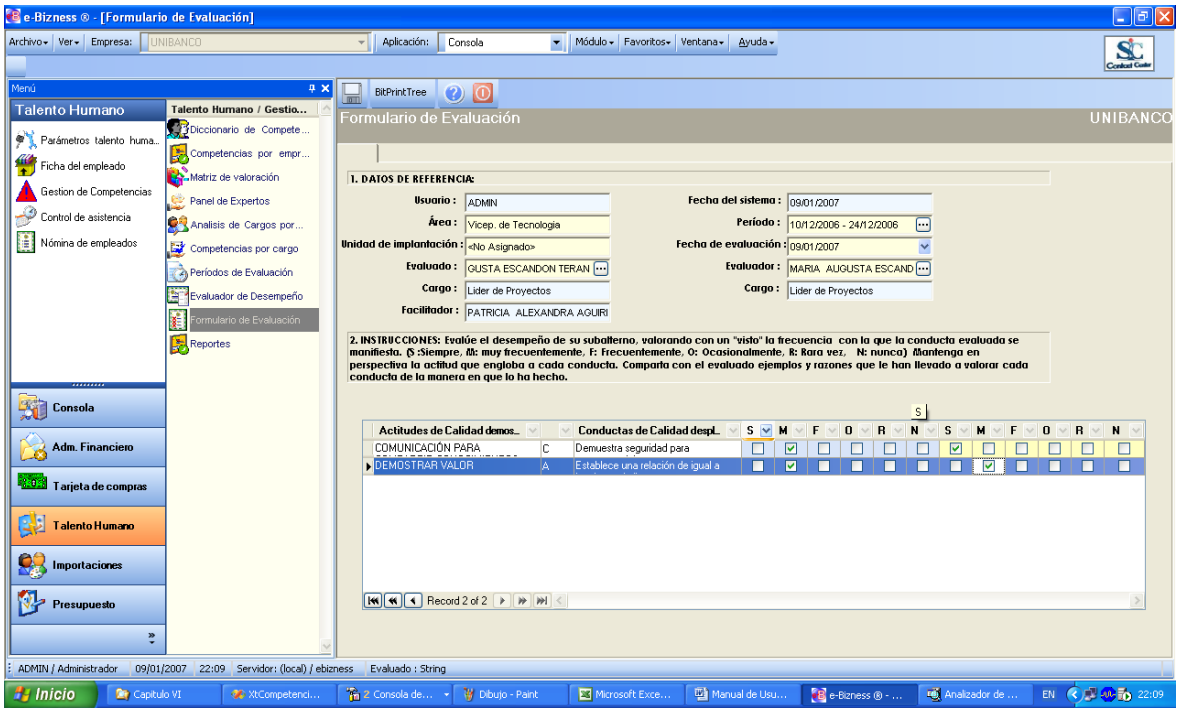


- ***Fecha de la Evaluación:*** Fecha en la que se realizó la evaluación.
- ***Evaluador:*** Nombre de la persona que realiza la evaluación.
- ***Cargo:*** Cargo de la persona que realiza la evaluación.
- ***Instrucciones:*** Una breve descripción de los pasos a seguir para la utilización del formulario.

Todos estos datos son automáticamente desplegados en cuando se selecciona el nombre del Evaluado con la pantalla antes mencionada:



Al “hacer doble click” en alguno de los registros del grid, aparece una pantalla como la siguiente:



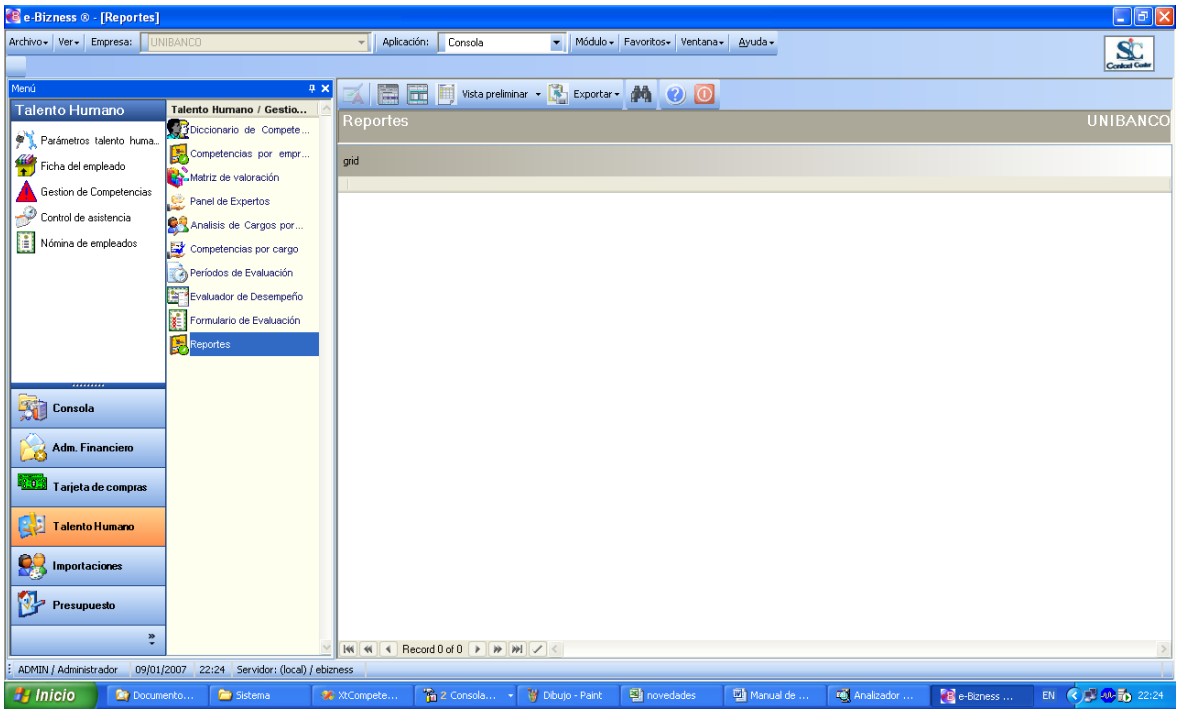
Los datos que despliega en el grid de evaluación son:

- ***Actitudes de Calidad demostradas:*** Competencias que debe tener el cargo del evaluado.
    - ***Conductas de Calidad Desplegadas:*** El nivel o grado con el que debe cumplir la competencia.
    - ***S:*** Es un campo de selección y significa Siempre.
    - ***M:*** Es un campo de selección y significa Muy Frecuentemente.
    - ***F:*** Es un campo de selección y significa Frecuentemente.
    - ***O:*** Es un campo de selección y significa Ocasionalmente.
    - ***R:*** Es un campo de selección y significa Rara Vez.
    - ***N:*** Es un campo de selección y significa Nunca.

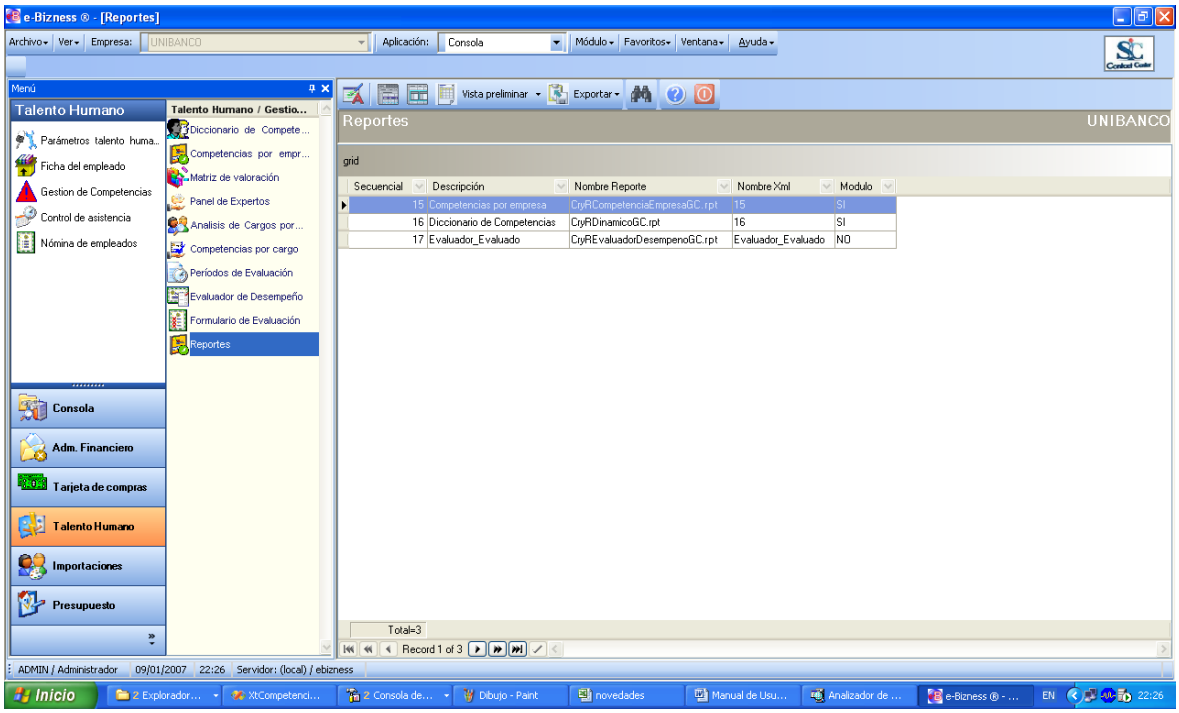
REPORTES

Presenta en pantalla una lista de reportes creados para proporcionar una ayuda al usuario en el manejo de los datos ingresados en las opciones antes descritas.

Usted puede ingresar a esta opción seleccionando la aplicación ***Talento Humano*** módulo ***Gestión de Competencias*** y "haciendo click" en la opción ***Reportes,*** el sistema presenta el siguiente visor múltiple con su respectiva barra de herramientas.

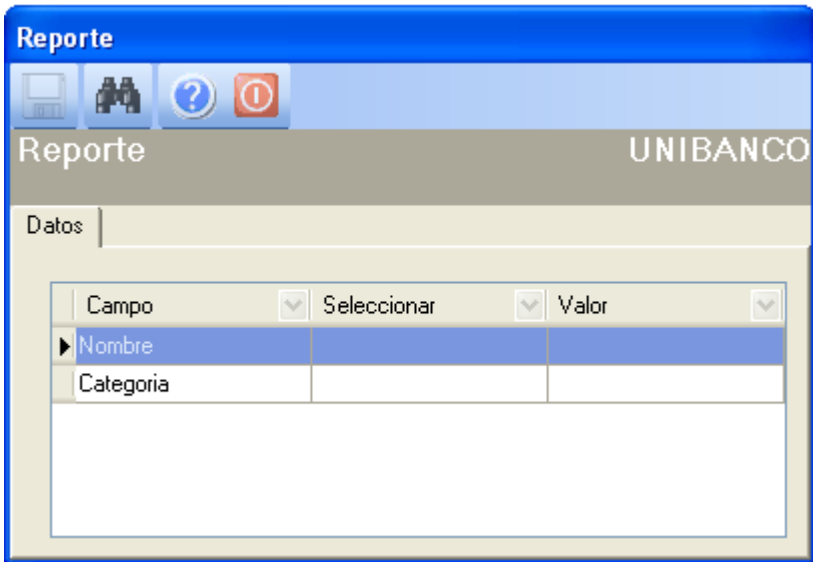


Al hacer click en el icono ***Buscar*** , se despliega en un grid, los reportes creados hasta el momento, con los siguientes datos, así:



- ***Secuencial****:* Es un entero asignado automáticamente por el sistema.
- ***Descripción****:* Descripción del reporte creado.
- ***Nombre del Reporte***: Nombre identificador del reporte.
- ***Nombre XML:*** Nombre del archivo XML, utilizado para el reporte.
- ***Modulo:*** Tiene opción de Si o No para informar si el reporte proviene de un módulo o no.

Al “hacer doble click” en alguno de los registros del grid, o “hacer click derecho sobre el gris y luego “hacer click” en el icono nos presenta la siguiente pantalla:



Este visor simple contiene los siguientes campos:

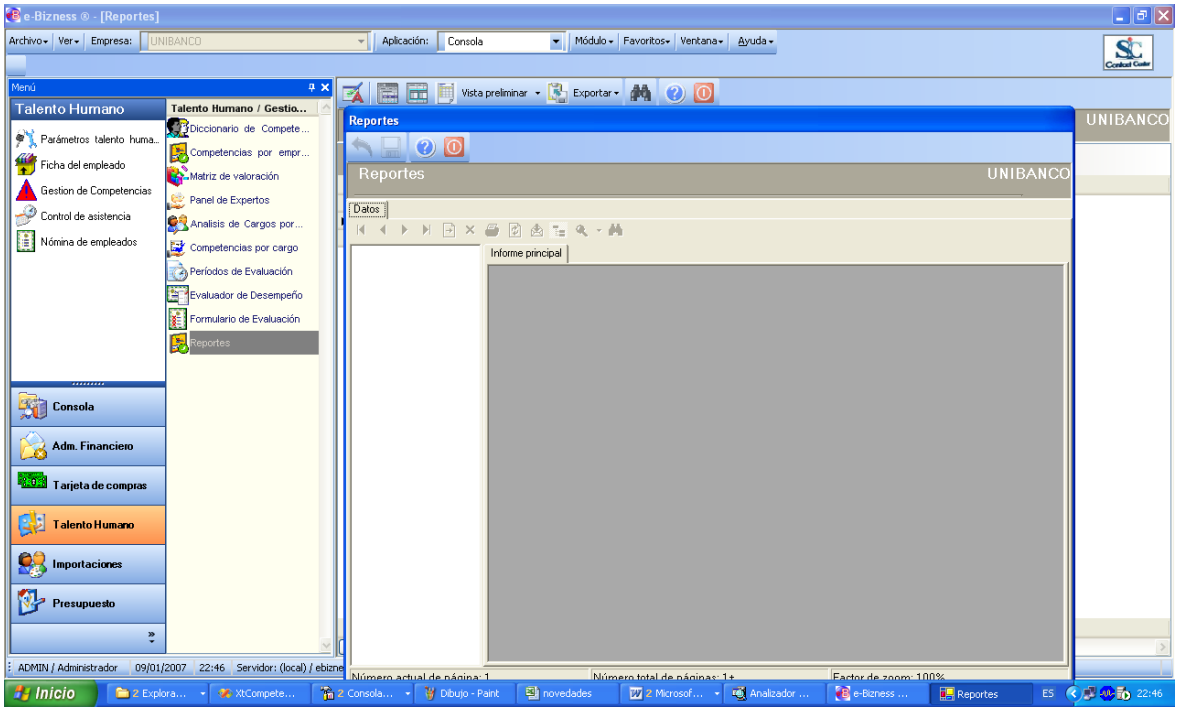
Datos

Esta viñeta del visor simple presenta un grid con los datos principales para la búsqueda del reporte, estos son:

- ***Campo****:* Dato para búsqueda
- ***Seleccionar****:* se puede seleccionar aquí opciones tales como >, =, <, o LIKE, según lo que se necesite para la generación del reporte.

- ***Valor***: se coloca en esta columna el valor de la búsqueda para el despliegue de la información del reporte.

Luego se de haber seleccionado el criterio de búsqueda en todos los parámetros de la pantalla anterior, “hacer click” el botón **Buscar** , y aparecerá una pantalla como la siguiente, en donde se despliega la información del reporte, según los datos ingresados:



ANEXO 8.

MANUAL TECNICO.

MODULO Gestión por Competencias

ARQUITECTURA DEL SISTEMA E-BIZNESS

La arquitectura de e-Bizness se define alrededor de una base sobre la que le permite poder implementar nuevos módulos de una manera ágil.

Plantea una arquitectura n-tier de la siguiente manera una capa de interfaz, una capa de comunicación, capa de negocio, y una capa de datos

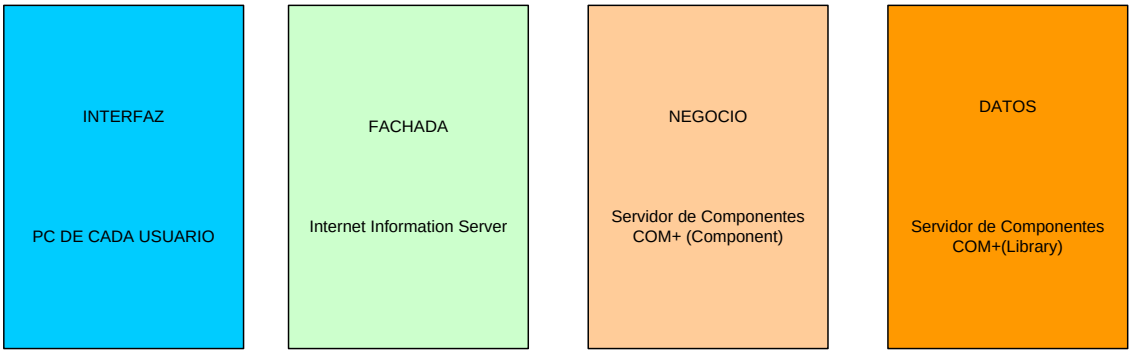
Interfaz (User Interface).- Permite manejar toda la navegabilidad que debe tener el usuario.

Capa de comunicación.- Es la puerta de entrada desde las estaciones clientes al servidor que atenderá las solicitudes de los usuarios.

Capa de negocio.- Es la que concentra la lógica central de negocio de todo el sistema en cada uno de sus módulos.

Capa de Datos.- Es la que maneja los accesos, actualizaciones, búsquedas a la base de datos.

Toda esta estructura se implementa en la estructura de hardware de la siguiente manera.



La interfaz se conecta a la fachada por medio de NetRemouting, haciendo más liviana la transmisión de datos. La Fachada reside en el IIS que a su vez hace el papel de monitor transaccional manejando los mensajes desde cada estación de trabajo.

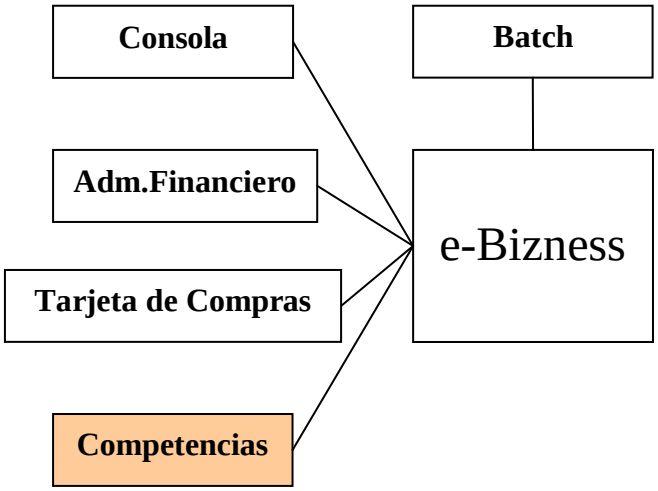
Negocio.- Reside en el COM+ que dependiendo de las necesidades puede manejar balanceo permitiendo crecer la infraestructura sin preocuparnos de que equipo deberá atender. Esta parte de la arquitectura es la que maneja todo la parte de transaccionalidad asegurando la integridad de la información en el caso de un error.

Datos.- Funciona de igual manera que el negocio pero sin balanceo. Se añade la transaccionalidad a la manejada por la capa de negocio.

La diferencia entre negocio y datos es simplemente la definición de componente (Negocio) y de Componente(Datos). El componente permite el balanceo.

CRECIMIENTO DE NUEVOS PROYECTOS

Una vez definido la base de la arquitectura e-bizness, podemos aumentar nuevos proyectos, agilitando el crecimiento de nuevos proyectos.



REQUERIMIENTOS MÍNIMOS DE LAS ESTACIONES DE TRABAJO

Los requerimientos mínimos para el buen funcionamiento de nuestros sistemas, en cuanto a Software y Hardware son los siguientes:

Software

- Sistema operativo MS Windows XP o superior

Hardware

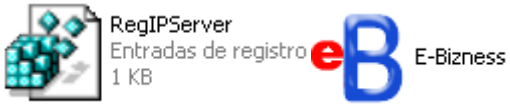
- Espacio en disco al menos 50 MB libres
- Memoria RAM 256 MB o más
- Monitor de 15”
- Procesador Pentium III o superior
- Teclado
- Mouse estándar
- Unidad de CD-Rom

INSTALACIÓN ESTACIÓN DE TRABAJO

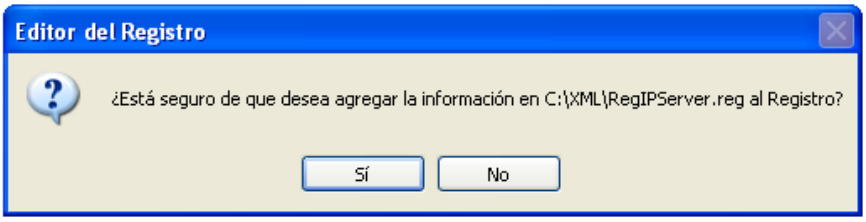
INSTALACIÓN

1.- Instale en su sistema operativo el **FRAMEWORK DE .NET**

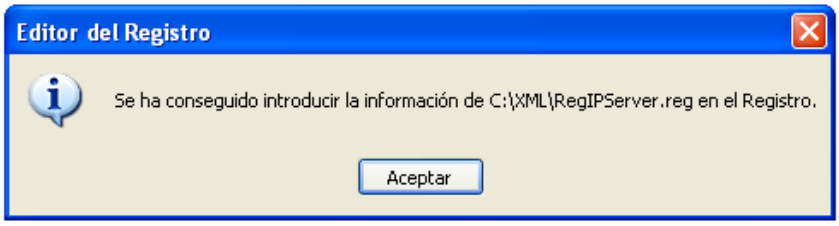
2.- Copie en el disco duro de la estación de trabajo los dos archivos siguientes que se encuentran el la carpeta compartida XML del servidor:



3.- Haga un doble clic sobre **RegIPServer.reg**

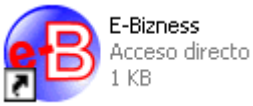


Escogemos si para registrar la variable de entorno, y aceptamos el registro.



2.- Haga un doble clic sobre el archivo:

Se descargará la última versión de E-Bizness desde el servidor, se creará el directorio **C:\E-BIZNESS,** y podrá ver la pantalla de login, para acceder al sistema:

Si no desea descargar la versión a cada momento de acceder al sistema simplemente busque el archivo XtMainWs.exe en **C:\E-BIZNESS\DLL**

y cree un acceso directo en el escritorio para acceder directamente al sistema