

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

SEDE QUITO

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA

Tesis previa a la obtención del Título de: Psicóloga

TEMA:

“Valoración de las evaluaciones Cleaver & Terman y Plan de Capacitación como herramientas para la elaboración del Plan Carrera del Área de Negocios Zona Quito Sur de CREDI FE Desarrollo Microempresarial S.A., en la ciudad de Quito-Ecuador.”

AUTORA:

María Fernanda Pozo Ayala

DIRECTOR:

René Criollo

FECHA:

Quito, 31 de Mayo de 2010

INDICE

1.2. Identificación de Indicadores del problema.....	11
1.3. Efectos Generados	11
2.2. Elaboración de Perfiles.....	14
2.2.1. Análisis y Descripción de Cargos	14
2.3. Proceso de Selección	16
2.3.1. Reclutamiento.....	16
2.3.1.1. Definición.....	16
2.3.1.2. Fuentes y Medios de Reclutamiento	17
2.3.1.2.1. Reclutamiento Interno.....	17
2.3.1.2.2. Reclutamiento Externo	20
2.3.1.2.3. El Reclutamiento Mixto.....	22
2.3.2. Selección	23
2.3.2.1 Definición.....	23
2.3.2.2. Proceso de Selección Interna.....	25
2.3.2.3. Proceso de Selección Externa.....	27
2.3.2.4. Fases del Proceso de Selección	27
2.3.2.5. Administración de Pruebas	30
2.3.2.5.1. Tipos de Evaluación.....	31
2.3.2.5.2. Evaluaciones Psicométricas	32
2.3.2.5.2.1. Test Cleaver.....	33
2.3.2.5.2.5.1. Áreas de Evaluación del Test Cleaver	34
2.3.2.5.2.1. Adaptación de la Escala de Inteligencia Terman	36
2.3.2.5.2.4.1. Interpretación de las sub-áreas	38
2.4. Capacitación.....	41
2.4.1. Proceso de Capacitación	41
2.4.2. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación	44

2.4.3. Procesos de Enseñanza-Aprendizaje.....	46
2.4.4. Diseño y estructuración de contenidos de programas de capacitación	47
2.4.5. Tipos de Capacitación	49
2.4.6. Técnicas Didácticas de Capacitación	51
2.5. Plan de Formación	52
2.6. Evaluación de Desempeño.....	54
2.7. Planeamiento Estratégico de Recursos Humanos.....	56
2.8. Plan de Carrera.....	57
2.8.1. Administración de Carrera	57
2.8.1.1. Definición de Plan de Carrera.....	62
2.8.1.1.1. Factores de Importancia.....	65
2.8.1.1.2. Ventajas y Desventajas del Plan de Carrera	66
2.8.1.2. Familia de Cargos.....	68
2.8.1.3. Plan de Sucesión	69
2.8.1.4. Cargos Claves	70
2.8.1.5. Personas Claves	70
2.9. Marco Referencial insitucional.....	72
2.9.1 Antecedentes de CREDI FE Desarrollo Microempresarial	72
2.9.2 Valores Institucionales.....	73
2.9.3 Objetivos Institucionales.....	73
2.9.4 Competencias Institucionales.....	74
2.9.5. Estructura	75
CAPÍTULO III: CUERPO DEL TRABAJO ACADÉMICO	79
3.1. ELABORACIÓN DE PERFILES DE CARGO PARA EL ÁREA DE NEGOCIOS DE CREDI FE DESARROLLO MICROEMPRESARIAL S.A.	79
3.1.1 Perfil del Cargo: Responsable del Área de Negocios	79
3.1.2 Perfil del Cargo: Jefe Zonal	83

3.1.3	Perfil del Cargo: Técnico Comercial.....	88
3.1.4	Perfil del Cargo: Administrador Volante.....	91
3.1.5	Perfil del Cargo: Administrador de Agencia.....	95
3.1.6	Perfil del Cargo: Ejecutivo de Crédito.....	99
3.2	ELABORACIÓN DE PLAN DE CAPACITACIÓN Y PLAN DE FORMACIÓN PARA EL ÁREA DE NEGOCIOS DE CREDIFE DESARROLLO MICROEMPRESARIAL S.A.	103
3.2.1.	Plan de Capacitación Área de Negocios.....	104
3.2.1.1	Plan de Capacitación para Ejecutivos de Crédito.....	104
3.2.1.2	Plan de Capacitación para Administrador de Agencia.....	114
3.2.1.3	Plan de Capacitación para Administrador Volante.....	124
3.2.1.4.	Plan de Capacitación para Jefe Zonal.....	136
3.2.1.5.	Plan de Capacitación para Técnico Comercial.....	146
3.2.1.6.	Plan de Capacitación para Responsable Comercial.....	154
3.2.2.	Plan de Formación Área de Negocios.....	162
3.2.2.1.	Etapas de Preparación y Diseño.....	162
3.2.2.2.	Elaboración del Plan de Formación.....	164
3.2.2.3.	Etapas de Ejecución y Seguimiento.....	170
3.3.	METODOLOGÍA PARA DISEÑAR E IMPLEMENTAR UN PLAN DE CARRERA PARA EL ÁREA DE NEGOCIOS DE CREDI FE DESARROLLO MICROMPRESARIAL S.A.....	171
3.4.	MANUAL DE PROCESOS Y POLÍTICAS DEL PLAN DE CARRERA.....	194
4.	Conclusiones:.....	198
5.	Recomendaciones:.....	199
6.	Bibliografía:.....	200

Introducción:

El presente trabajo titulado: “Valoración de las evaluaciones Cleaver & Terman y Plan de Capacitación como herramientas para la elaboración del Plan Carrera del Área de Negocios Zona Quito Sur de CREDI FE Desarrollo Microempresarial S.A., en la ciudad de Quito-Ecuador” se realizó en una subsidiaria de Banco Pichincha S.A. cuyo objeto social gira alrededor de la administración integral de la cartera de créditos concedidos a microempresarios, incluyéndose la gestión de: metodologías de crédito, sistemas de información, herramientas tecnológicas, investigación y desarrollo de productos, así como la gestión de recuperación de la cartera colocada.

La problemática en la que se fundamentó esta tesis está ligada a la necesidad de la elaboración de una metodología que permita enfocar todos los subsistemas de recursos humanos que maneja CREDI FE Desarrollo Microempresarial S.A. en la elaboración de un plan de carrera.

Como antecedente para la mejor comprensión de esta problemática es importante señalar que el Área de Recursos Humanos de Banco Pichincha C.A, se encarga de la gestión del talento humano de CREDI FE Desarrollo Microempresarial S.A. Durante los primeros años de funcionamiento de la Institución, el subsistema de capacitación estuvo a cargo del Área de Capacitación de Banco Pichincha C.A, para este fin se asignó un Técnico de Capacitación responsable de atender los requerimientos de formación y desarrollo de CREDI FE Desarrollo Microempresarial S.A.

Sin embargo, debido al rápido crecimiento de la Institución, las demandas de tiempo y recursos fueron incrementando, lo que generó la necesidad de incorporar el subsistema de capacitación a la estructura organizacional. Los programas de capacitación que actualmente se generan en la institución son de índole técnica y se enfocan al refuerzo de temas claves para el puesto de trabajo, por lo que se ha descuidado la capacitación en temas que permitan al cliente interno estar preparado para crecer dentro de la Institución y

desarrollarse como persona. Lo cual evidencia la necesidad de vincular el Plan de Capacitación a un Plan de Carrera dentro de la Institución.

Otro elemento importante para la elaboración del plan de carrera es la valoración de los perfiles Cleaver y Terman que permiten identificar la brecha existente entre el perfil del cliente interno (perfil real) y las necesidades del cargo (perfil deseado), elemento necesario para determinar la línea base de capacitación y formación indispensables en la elaboración del plan de carrera.

La justificación para la realización del presente trabajo gira en torno a la importancia y necesidad del diseño de un plan de carrera para el crecimiento personal y profesional de quienes forman parte de la Institución, que a su vez generarán oportunidades de desarrollo para la Institución.

Adicionalmente, es válido recalcar que el ser humano tiende a diseñar su futuro y planificar su vida de acuerdo a su motivación (todo lo que da sentido a lo que hace), lo cual se consigue de mejor manera cuando el futuro tiene una orientación clara, esto es lo que Frankl denominó Logoterapia. Tomando como referencia esta premisa en la estructuración un plan de carrera, puede decirse que ésta se constituye como una herramienta de beneficio bilateral por una parte para el cumplimiento de objetivos institucionales y por otra para concretar y lograr metas personales de los colaboradores que forman parte de la institución.

Un plan de carrera se diseña y ejecuta reconociendo y recompensando los logros obtenidos por cada colaborador, pero principalmente se estructura a partir de la comprensión de que el desarrollo de “la persona” como tal tiene una repercusión indiscutible en el desarrollo organizacional.

Las propuestas actuales de gestión del talento humano se enfocan en el desarrollo y retención de los colaboradores en las organizaciones. Por lo tanto cada vez se hace más importante la generación de planes de carrera orientados al desarrollo personal y profesional de los colaboradores y que a su vez genere ventajas competitivas para la organización.

A través del presente trabajo son generar un plan de carrera para el Área de Negocios de la Zona Quito Sur de CREDI FE Desarrollo Microempresarial S.A. a través de la validación de los perfiles Cleaver & Terman de los colaboradores, así como la valoración del Plan de Capacitación de la organización y la estructuración del manual de políticas y procesos para la implementación y desarrollo de un plan de carrera.

En la presente tesis se abordarán los siguientes capítulos:

1. Capítulo I – Planteamiento del problema: En este capítulo se detallan los problemas identificados, justificación y objetivos de la presente tesis.
2. Capítulo II – Marco teórico: En el que se detalla la fundamentación teórica y conceptual, así como la terminología de todos los temas desarrollados en la tesis como son plan de carrera, perfil de cargo, plan de capacitación, plan de desarrollo, metodología de plan de carrera, entre otros. De igual forma se detalla el marco de referencia institucional que comprende la planificación estratégica de la organización.
3. Capítulo III- Cuerpo del Trabajo Académico: En que se muestra la propuesta metodológica para elaborar el plan de carrera.
 - 3.1. Elaboración de perfiles de cargo para el Área de Negocios de CREDI FE Desarrollo Microempresarial S.A.: En este capítulo se señalan los la formación técnica, conocimientos, habilidades y competencias necesarias para desempeñarse en los diferentes cargos del Área de Negocios de CREDI FE Desarrollo Microempresarial S.A.
 - 3.2. Capítulo III - Elaboración del plan de capacitación y plan de formación para el Área de Negocios de CREDI FE Desarrollo Microempresarial S.A.: En el que se muestra la propuesta de plan de capacitación y formación para los colaboradores del Área de Negocios de CREDI FE Desarrollo Microempresarial S.A. Para la estructuración del plan de capacitación y plan de formación se tomó en consideración en

consideración la detección de necesidades de capacitación y formación respectivamente así como el análisis de la planificación del área de negocios e institucional.

3.4. Capítulo IV - Metodología para diseñar e implementar el plan de carrera para el Área de Negocios de CREDI FE Desarrollo Microempresarial S.A.: En este capítulo se muestra el esquema de la metodología de plan de carrera se describen los objetivos, estrategia, plan de acción y recursos del plan de carrera.

3.5. Capítulo V- Manual de políticas y procesos para el plan de carrera: En el que se muestra el alcance, participantes flujo de proceso y las políticas o normativas del plan de carrera para CREDI FE Desarrollo Microempresarial S.A.

La población que se tomará como referente en el presente trabajo es el Área de Negocios zona Quito Sur de CREDI FE Desarrollo Microempresarial S.A.

En lo que respecta al marco metodológico es importante recalcar que para la elaboración de la presente tesis se realizó:

1. Investigación bibliográfica: Inherente a los temas desarrollados en el esquema capitular.
2. Investigación de campo: Se realizó salidas de campo con los colaboradores del Área de Negocios zona Quito sur para conocer cuáles son las actividades comerciales que realizan a fin de conocer cuál es el perfil requerido así como determinar las necesidades de capacitación y formación.

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO

1.1. Descripción del Problema

CREDI FE Desarrollo Microempresarial S.A. ha generado estrategias para lograr un mayor crecimiento comercial y participación en el mercado. Para este fin la Institución ha generado un amplio plan de acción en el que podemos destacar el diseño de un Plan de Negocios acorde a los objetivos estratégicos, una adecuada gestión de promoción de los productos y servicios de la Institución y un plan de desarrollo del talento humano.

El Área de Recursos Humanos de Banco Pichincha C.A, se encarga de la gestión del talento humano de CREDI FE Desarrollo Microempresarial S.A, a través de distintos ejes de acción como la definición, evaluación y desarrollo de competencias, la gestión de administración por objetivos y resultados (APOR) y la medición de clima organizacional, mismos que en el caso de CREDI FE Desarrollo Microempresarial S.A se encuentran alineados a lo establecido para la gestión del talento humano de Banco Pichincha C.A.

Durante los primeros años de funcionamiento de la Institución, el subsistema de capacitación estuvo a cargo del Área de Capacitación de Banco Pichincha C.A, para este fin se asignó un Técnico de Capacitación responsable de atender los requerimientos de formación y desarrollo de CREDI FE Desarrollo Microempresarial S.A.

Sin embargo, debido al rápido crecimiento de la Institución, las demandas de tiempo y recursos fueron incrementando, lo que generó la necesidad de incorporar el subsistema de capacitación a la estructura organizacional. Es así como este subsistema se incorpora a partir del mes de Junio de 2007 a la estructura del Área de Organización y Desarrollo de la Institución.

La Sub-área de capacitación se encarga de generar, coordinar y hacer el seguimiento de programas de capacitación, con la finalidad de garantizar que los colaboradores adquieran los conocimientos técnicos y competencias

necesarias para lograr un desempeño eficiente y el cumplimiento de los objetivos de área e institucionales.

El área de capacitación ha trabajado conjuntamente con todas las áreas de la Institución en la elaboración de planes de capacitación acorde a sus necesidades. Se han desarrollado capacitaciones presenciales de tipo abiertas e In-house y se han desarrollado también capacitaciones E-Learning a través de la plataforma tecnológica de Banco Pichincha C.A.

El área comercial comprende el mayor número de clientes internos de la Institución, por lo que gran parte de recursos financieros y humanos de capacitación se destinan a este grupo objetivo en función de las estrategias propuestas por el Área de Negocios.

Sin embargo, la capacitación que actualmente se genera es de índole técnica y se enfoca al refuerzo de temas claves para el puesto de trabajo, por lo que se ha descuidado la capacitación en temas que permitan al cliente interno estar preparado para crecer dentro de la Institución y desarrollarse como persona. Lo cual evidencia la necesidad de vincular el Plan de Capacitación a un Plan de Carrera dentro de la Institución.

De forma adicional a los programas de capacitación existen otras herramientas que también pueden ser tomadas en consideración para el plan de carrera como la valoración y análisis de las pruebas Cleaver y Terman, mismas que permiten identificar la brecha existente entre el perfil del cliente interno (perfil real) y las necesidades del cargo (perfil deseado).

Este elemento es necesario para determinar la línea base de capacitación así como para enfocar los planes de capacitación en el fortalecimiento de competencias y conocimientos que el cliente interno necesita para su cargo actual y para desempeñar futuros cargos en su línea de carrera.

Actualmente las evaluaciones Cleaver y Terman son utilizadas para los procesos de selección, sin embargo la información obtenida a partir de la

aplicación de estas baterías psicométricas pueden también constituir un aporte importante en la elaboración del plan de carrera.

1.2. Identificación de Indicadores del problema

	Variables	Indicador
Dependientes	Plan de carrera Área de Negocios Zona Quito Sur CREDI FE Desarrollo Microempresarial S.A.	100% Elaboración de metodología de plan de carrera
	Manual de Políticas y procesos para el Plan de Carrera	100% Elaboración de manual de políticas y procesos
Independientes	Plan de Capacitación Área de Negocios	100% cumplimiento de plan de capacitación
	Plan de Capacitación Área de Negocios	100% cumplimiento de plan de formación.
	Valoración de las pruebas Cleaver & Terman	100% Incorporación de perfiles Cleaver & Terman en el desarrollo de Plan de Carrera

1.3. Efectos Generados

En la medición de clima laboral 2008 se pudo evidenciar que los colaboradores tienen elevadas expectativas respecto a las posibilidades de crecimiento en la Institución, sin embargo para este fin es necesario: implementar un plan de capacitación que permita a los colaboradores crecer en la Institución, realizar una mayor difusión respecto a las oportunidades de ascenso de los colaboradores y diseñar un manual de políticas de gestión del plan de carrera.

No tener una metodología de plan de carrera en la organización trae consigo las siguientes repercusiones:

- Descoordinación entre las estrategias generales de la organización con las necesidades de personal.

- No existe una contribución por parte de la organización al desarrollo del cliente interno, no existe una medición del talento latente, ni de las acciones de potenciación de habilidades, destrezas o competencias.
- Se eleva la tasa de rotación que podría estar vinculada a bajos niveles de satisfacción en lo que respecta a desarrollo y crecimiento profesional.
- Los planes de capacitación y formación están únicamente enfocados al beneficio institucional descuidando los intereses y necesidades personales del colaborador.
- Existen altos niveles de incertidumbre y desconocimiento respecto a las posibilidades de crecimiento profesional dentro de la organización.

Es necesario enfocar los diferentes subsistemas de recursos humanos con los que actualmente cuenta CREDI FE Desarrollo Microempresarial al desarrollo y potenciación del talento humano ya que la disminución de la rotación de clientes así como la retención de los mejores recursos se constituyen permitirán mejorar el clima laboral, elevará el nivel de satisfacción del cliente interno en lo que respecta al desarrollo personal y profesional, generarán un aumento en la productividad y se constituirá como una fortaleza institucional y por ende en ventaja competitiva.

Es válido recalcar que el elemento más importante de una organización es el capital humano es decir “la persona” cuya principal característica es la constante planificación y diseño de su futuro. Por tanto al elaborar un plan de carrera obtenemos beneficios bilaterales que por una parte nos permiten cumplir los objetivos institucionales y por otra parte lograr metas personales de los colaboradores de la institución.

Para mejorar la problemática mencionada se propone generar un plan de carrera. A continuación se muestra un gráfico que resume los ejes en los que se propone trabajar para desarrollar un Plan de Carrera en la Institución:



Fuente: La autora, **Gestión de Plan de Carrera.**

En el gráfico se muestra la posibilidad de usar el plan estratégico de capacitación, la valoración de las pruebas Cleaver y Terman y la elaboración del Manual de Políticas de Plan de Carrera como elementos fundamentales al estructurar y desarrollar una Metodología de Plan Carrera.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.2. Elaboración de Perfiles

2.2.1. Análisis y Descripción de Cargos

El análisis de cargos comprende el conjunto de operaciones, funciones, condiciones y características que conforman la unidad de trabajo, estos factores deben validarse y actualizarse de acuerdo a los cambios de la estructura institucional y las demandas de mejoramiento.

Los perfiles de cargo permiten identificar las funciones y responsabilidades de los cargos tipo de una estructura organizacional.

La descripción de cargos se fundamenta en el conocimiento de los requisitos y cualificaciones personales mínimas indispensables para el cumplimiento satisfactorio de las responsabilidades de un cargo.

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

Una adecuada definición de perfiles contribuye a una exitosa planeación del talento humano. La descripción de cargos en una organización permite:

- “Desarrollar metas de desempeño para cada puesto.
- Diseñar entrevistas apropiadas para los candidatos a nuevos empleados.
- Determinar si un candidato está calificado para realizar las actividades descritas en el puesto.
- Calificar y evaluar la estructura de recursos humanos de la organización.”¹

¹ <http://www.armstrong.com.mx/consultoria-organizacional/definicion-de-perfiles-de-puesto.html>

En el manual de funciones se establece la denominación del puesto tipo, dependencia, dimensiones y responsabilidades de cargo.

En el siguiente gráfico se muestran los factores indispensables que deben tomarse en consideración en la valoración de perfiles de cargo: formación profesional, experiencia y competencias.



Fuente: La autora. Elementos indispensables en la Evaluación de Perfil de Cargo.

2.3. Proceso de Selección

2.3.1. Reclutamiento

2.3.1.1. Definición

Todas las organizaciones necesitan del talento humano para funcionar, por tal razón el proceso de reclutamiento se hace relevante ya que se convierte en el primer filtro para detectar los mejores candidatos.

Se entiende por reclutamiento a un proceso compuesto por múltiples técnicas y procedimientos enfocados a atraer candidatos que estén potencialmente calificados y que tengan la capacidad de ocupar cargos en una organización, alineándonos al perfil y descripción del puesto que se requiere cubrir.

Es indispensable que las organizaciones definan los requisitos previos básicos en la búsqueda del personal idóneo para un cargo, estos requisitos deben plantearse de acuerdo a las expectativas de la organización y de acuerdo al propósito de la misma, para ello es indispensable tomar en consideración:

- Descripciones claras del puesto que identifiquen de manera objetiva los requisitos del puesto, conocimiento técnico y características personales.
- Políticas claras de reclutamiento, selección y contratación, que se propongan de acuerdo al plan estratégico de la organización.
- Disponer de medios de requisición adecuados para solicitar personal en forma efectiva, de acuerdo a las especificaciones del perfil de cargo y la descripción de la vacante.

Para dar inicio al proceso de reclutamiento se debe considerar: la planeación de recursos humanos, el análisis del puesto, los requerimientos del perfil del puesto y el uso de técnicas adecuadas de reclutamiento.

De esta manera podemos obtener candidatos adecuados u óptimos para el proceso de selección.

2.3.1.2. Fuentes y Medios de Reclutamiento

Un adecuado proceso de reclutamiento implica una evaluación de las fuentes y medios de reclutamiento, es decir el análisis de “dónde” localizar o encontrar candidatos adecuados, de acuerdo a las necesidades de la organización y el cargo.

Las fuentes de reclutamiento son los medios de los que se vale una organización para detectar y atraer candidatos de acuerdo a los requerimientos de la organización. Estas fuentes pueden ser internas o externas.

Las fuentes de reclutamiento internas permiten cubrir las vacantes a través de la promoción o transferencia del cliente interno de la organización. Este tipo de reclutamiento implica que candidatos reales o potenciales que pertenecen a la organización pueden cubrir las vacantes que se han generado.

Por otra parte, las fuentes de reclutamiento externas permiten completar las vacantes mediante candidatos que son reclutados del mercado laboral ajeno a la organización solicitante. En el reclutamiento externo se busca candidatos reales o potenciales que están por fuera de la organización.

2.3.1.2.1. Reclutamiento Interno

El reclutamiento interno se da cuando la organización llena las vacantes a través de la reubicación de sus clientes internos, quienes pueden ser ascendidos (movimiento vertical), trasladados (movimiento horizontal) o transferidos con ascensos (movimiento diagonal).

Puede involucrar: transferencias y ascensos para el cliente interno, programas de desarrollo y planes de carrera.

Este tipo de reclutamiento crea oportunidades de promoción para el cliente interno, desde esta perspectiva contribuye a una cultura de crecimiento que implica que la organización desarrolle el potencial humano para cubrir plazas vacantes y potencie en los colaboradores la oportunidad de crecer y enfrentar nuevos retos en el aspecto personal y profesional.

El reclutamiento interno toma como base de información los resultados procedentes de otros procesos como:

- Los resultados de las pruebas de selección que a las que el colaborador fue sometido cuando ingresó a la organización.
- Las evaluaciones de desempeño, así como los resultados de la administración por objetivos y resultados (APOR).
- El análisis y la descripción del cargo actual del colaborador, así como también del cargo al que está postulando a fin de considerar las oportunidades de crecimiento. Se analiza el cumplimiento de los requisitos de cargo y las necesidades de capacitación del colaborador.
- El plan de carrera, para conocer la trayectoria más adecuada para el colaborador que aspira al cargo.
- Las condiciones de ascenso y de reemplazo del candidato.
- La evaluación y valoración de todos los candidatos que postulan para el cargo.
- El análisis de las perspectivas de crecimiento de cada colaborador. De manera que podamos empatar las necesidades de desarrollo de cada uno de los aspirantes con las posibilidades de crecimiento que ofrece la organización, así lograremos mejores resultados y altos índices de

satisfacción en lo referente a las oportunidades de crecimiento dentro en la organización.

Existen múltiples instancias a las que se pueden recurrir para realizar un proceso de reclutamiento interno:

- **Inventario del Área de Recursos Humanos/ Selección:** Información o files (carpetas) de los clientes internos con los datos generales, características, competencias, experiencia laboral, formación profesional y áreas o cargos en los que haya trabajado el colaborador.
- **Transferencia interna o promoción del cliente interno:** Esta actividad implica la revisión del inventario de Recursos Humanos/Selección para validar la historia laboral del cliente interno con el objetivo de identificar o detectar a los candidatos idóneos para la promoción, es decir, para ser ascendidos de forma vertical, diagonal u horizontal.

Esto depende de las características y requerimientos de la posición vacante, para ello hay que tener en consideración el nivel de conocimiento del cliente interno, sus valores, nivel de competencias, habilidades y destrezas manifestadas en el desempeño de sus funciones y en el cumplimiento de objetivos de los cargos en los que se haya desempeñado.

RECLUTAMIENTO INTERNO	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
Es rápido y disminuye el tiempo de espera de candidatos externos con el perfil requerido por la organización.	Si no se maneja adecuadamente, puede generarse conflictos de intereses. Al generarse resistencias y actitudes negativas se puede frenar el proceso de crecimiento si las líneas de supervisión no motivan a sus equipos.

Permite optimizar los recursos económicos de la organización y destinarlos a la capacitación del cliente interno y esto a su vez favorece al fortalecimiento organizacional y crecimiento profesional, incrementa la fidelidad y la identificación con la organización.	Si el reclutamiento interno no se realiza en términos homogéneos (igualdad de condiciones) en la organización, esto puede crear la percepción de discriminación e inequidad.
Evita gastos de anuncios en medios de comunicación masiva.	Si las oportunidades de crecimiento no se ofertan y comunican adecuadamente, esto puede crear frustración en los clientes internos e incluso rotación de personal.
Cuando se realiza reclutamiento interno, podemos conocer la experiencia, desempeño e historia laboral del candidato.	La inadecuada administración del reclutamiento interno puede generar efectos contrarios a lo esperado, al promover a un candidato que no cumpla con las necesidades del cargo.
Incrementa la iniciativa y el deseo de mejorar el desempeño laboral.	Limita las fuentes de talento humano a las que están disponibles en la organización.

Fuente: La autora. Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Interno.

2.3.1.2.2. Reclutamiento Externo

El reclutamiento externo se realiza con los candidatos que no son parte de la organización. Entre las técnicas que se utilizan para este tipo de reclutamiento se pueden mencionar:

- Procesos de reclutamiento a través de una empresa consultora externa especializada en este tema que facilite la obtención de cualquier tipo de personal.

- Archivos de candidatos que se generan de modo espontáneo o que hayan participado en procesos anteriores.
- Contactos con Asociaciones profesionales, que nos proporcionen información respecto a la experiencia, conocimiento y actividades que sus miembros desempeñan.
- Head Hunters o Cazadores de cabezas, que se especializan en localizar candidatos con potencial y excelencia en el desempeño de las funciones en los cargos que ocupan y que puedan cubrir las necesidades de las vacantes de la organización.
- Promoción en universidades, escuelas de profesionales, directorios académicos, entre otros.
- Carteles o anuncios en medios de comunicación masiva como: diarios, revistas, entre otros.
- Bolsas de trabajo: Son empresas que brindan información respecto a vacantes que ofrecen distintas organizaciones. Actualmente, con el boom de la tecnología tenemos varias alternativas a través del Internet que brindan este servicio en el Ecuador como: www.porfinempleo.com, www.multitrabajos.com, entre otras.

RECLUTAMIENTO EXTERNO	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
Enriquece el talento humano de la organización.	Podría frustrar las expectativas de los clientes internos que aspiran a una promoción o transferencia.

Con el ingreso de candidatos externos se favorece a la innovación de ideas, experiencias, y conocimientos.	Los recursos económicos y tiempo que se invierten en el reclutamiento externo no siempre cumplen con las expectativas.
Permite aprovechar las inversiones que otras organizaciones realizaron en la capacitación y desarrollo del candidato.	Es costoso e involucra gastos en anuncios, honorarios por servicio profesional, entre otros.
Cuando se realiza con empresas externas especializadas o consultoras, podemos establecer márgenes de tiempo de respuesta del proceso.	Exige al candidato admitido un tiempo de adaptación a la organización y al cargo.

Fuente: La autora. Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Externo.

2.3.1.2.3. El Reclutamiento Mixto

El reclutamiento mixto consiste en integrar tanto el reclutamiento interno como externo.

Al comparar las ventajas y desventajas del reclutamiento externo e interno, podemos comprender que obtendremos mejores resultados si hacemos una correcta combinación entre ambos tipos de reclutamiento.

De esta manera, a través del reclutamiento interno podemos motivar al cliente interno a mejorar su desempeño, generamos en ellos una mejor percepción de la organización y buscamos empatar las expectativas de crecimiento individual de los colaboradores con las propuestas de crecimiento en la organización.

De forma paralela, a través del reclutamiento externo podemos integrar nuevos colaboradores que inyecten nuevas ideas, sinergia, retos y energía a nuestra organización. Este tipo de reclutamiento nos permite tener una

retroalimentación novedosa, que parte de las diferentes perspectivas de los candidatos que a futuro podrían pertenecer a la organización.

Diseñar estrategias de reclutamiento mixtas genera resultados positivos y nos permitirá ampliar las posibilidades de encontrar los candidatos idóneos para el cargo.

RECLUTAMIENTO MIXTO	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p>El reclutamiento mixto, permite buscar candidatos externos a la organización con el perfil requerido, siempre y cuando ningún cliente interno tenga el perfil necesario para el cargo vacante.</p> <p>Buscar candidatos internos para cubrir una vacante beneficia al plan de carrera.</p>	<p>Si no existen políticas de reclutamiento adecuadas podría preferirse la selección de candidatos externos, descartando la posibilidad de buscar candidatos internos con el perfil requerido.</p>
<p>Realizar reclutamiento externo abre la posibilidad de encontrar candidatos con mejor perfil que los clientes internos de la organización.</p>	<p>Un candidato externo podría tener un mejor perfil, sin embargo un candidato interno conoce a profundidad el giro del negocio de la organización.</p>

Fuente: La autora. Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Mixto.

2.3.2. Selección

2.3.2.1 Definición

El proceso de selección consiste en escoger entre los candidatos reclutados a los más idóneos para cubrir la posición vacante de la organización. Este proceso implica una serie de pasos que permitirán tomar una decisión respecto a los candidatos interesados en cubrir una vacante, la selección

inicia cuando se genera la vacante y finaliza en la contratación de uno de los candidatos.

La selección debe estar orientada a la adecuación y eficiencia del nuevo colaborador al cargo, y se enfoca en la detección de los candidatos que cumplan con los requerimientos y necesidades de la organización, es decir con la capacidad habilidades, destrezas y potencial requeridos para el cargo.

Desde esta perspectiva es importante alinear las demandas y expectativas de la organización con las necesidades de las personas interesadas en cubrir un cargo, de tal manera que logremos empatar los intereses y satisfacer de forma recíproca las necesidades de los candidatos y de la organización.

Es función del Área de Recursos Humanos/Selección detectar y atraer a los candidatos cuando buscan oportunidades laborales ya sea que estén laborando en una organización o que por el contrario no se encuentren empleados.

Considero que debería tomarse como eje o directriz del proceso de selección, el Artículo 23 de la “Declaración Universal de los Derechos Humanos” que estipula:

“Artículo 23.

1. Toda persona tiene derecho al trabajo, a la libre elección de su trabajo, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo y a la protección contra el desempleo.”²

En este artículo se propugna que el acceso a un empleo debe ser igualitario sin discriminación, tomando en consideración beneficios mutuos tanto para el nuevo colaborador como para la organización.

El equipo o persona encargado de llevar a cabo el proceso de selección dentro de la organización debe tomar en cuenta los factores psicológicos y motivacionales que llevan al candidato a aspirar al cargo. Es importante

² <http://www.un.org/es/documents/udhr/index.shtml#a23>

tomar en cuenta cuáles son las necesidades de los candidatos, su actitud y predisposición, además es importante identificar las fortalezas y ventajas de los candidatos de tal forma que podamos detectar a los mejores perfiles. Esto nos permitirá a futuro desarrollar a los clientes internos conforme las perspectivas organizacionales y de acuerdo a la motivación de crecimiento que cada colaborador demuestre, siendo objetivos y equitativos.

2.3.2.2. Proceso de Selección Interna

El proceso de selección interna consiste en buscar a los mejores candidatos dentro de la organización. Cuando optamos por este tipo de selección se debe elegir candidatos adecuados para desempeñar las funciones del cargo vacante.

Para ello es de gran importancia contar con información respecto al nivel de conocimientos técnicos, competencia, actitudes y calidad de trabajo de los colaboradores que postulan para el cargo.

En este tipo de selección es indispensable tomar en consideración que cualquier planeación de carrera que la organización proponga requiere un esfuerzo estructurado y sistemático para cambiar los comportamientos y el desempeño en el trabajo. Puesto que el colaborador asumirá nuevos retos y responsabilidades, lo que implica un proceso de adaptación al cambio. Por lo tanto, durante esta transición requerirá el acompañamiento de las líneas de supervisión quienes deberán proporcionar al cliente interno toda la información y capacitación que necesite a fin de que pueda desenvolverse de manera adecuada en el nuevo cargo.

Colocar a un colaborador en un nuevo puesto ya sea por ascenso (movimiento vertical), trasladado (movimiento horizontal) o transferencia con ascensos (movimiento diagonal), implica confiar en que el cliente interno desempeñará sus funciones de forma efectiva. Por esta razón, es indispensable plantear un proceso claro y objetivo que permita evaluar las habilidades, destrezas, competencias y potencial de los candidatos. Esta

evaluación debe comenzar al analizar si un candidato es apto o está calificado para desempeñar la vacante.

Realizar procesos de selección interna ratifica el compromiso que la organización tiene con el crecimiento y desarrollo de sus clientes internos. Esto a su vez logra un impacto positivo en los colaboradores ya que genera mayor identificación con la institución, así como un mayor empoderamiento y deseo de estar más preparado y mejor capacitado a fin de poder aspirar a un mejor cargo.

Walter R. Mahier plantea cuatro pasos que son de gran utilidad al identificar clientes internos que potencialmente sería candidatos idóneos para un cargo o posición vacante:

- “▪ **Determinación de especificaciones:** La definición clara y precisa de las principales funciones para desempeñar en el puesto, además de las cualidades requeridas.
- **Consideración de varios candidatos:** En esta parte se debe elegir a la persona que posea las mejores cualidades, tomando en cuenta que el seleccionado debe tener probabilidades de éxito. Con base en ello, se hace una comparación con el resto de los participantes para identificar quién de ellos se apega mejor a las necesidades especificadas. En las organizaciones grandes, es deseable contar con especialistas para hacer la selección de personal.
- **Obtención de información necesaria sobre los candidatos:** Muchas organizaciones cuentan con muy poca información sobre su personal clave. Es indispensable contar con un banco de datos que permita analizar con cuidado las características, experiencia y talentos de los empleados, con lo que se facilita la elección en forma más aceptable.
- **Comparación entre candidatos y especificaciones:** La selección mediante comités consiste en hacer participar a otras personas en el proceso de entrevistas para que en forma posterior se integren y discutan los datos, manifiesten su acuerdo o expresen sus diferencias.”³

³ GONZÁLEZ, Martín, OLIVARES, Socorro, “Administración de Recursos Humanos. Diversidad-Caos”, Grupo Editorial Patria, Primera Reimpresión, México, 2008, Página: 56.

2.3.2.3. Proceso de Selección Externa

El proceso de selección externa consiste en buscar y detectar candidatos en mercado externo que cumplan con el perfil de la posición vacante.

Al hablar de la selección externa, entendemos que este proceso se lleva a cabo con la participación de postulantes externos o foráneos a la organización que potencialmente se encuentran aptos y capacitados, para cubrir puestos vacantes.

En este tipo de selección es importante verificar o comprobar la veracidad de los antecedentes curriculares de los candidatos, evaluar cuantitativa y/o cualitativamente el potencial intelectual, aptitudes y habilidades, así como las competencias y características de personalidad, a fin de compararlos con los requisitos y necesidades de la posición vacante.

2.3.2.4. Fases del Proceso de Selección

Todo proceso de selección debe cumplir varias fases a fin de lograr resultados efectivos:

- **Revisión o validación del Currículum Vitae:** El primer paso del proceso de selección es filtrar a los candidatos, tomando en consideración que reúnan los requisitos mínimos de la vacante como formación académica, experiencia, entre otros.

Aquellos que no cubran las expectativas serán separados del proceso. Una vez realizada la primera clasificación, se deben revisar los demás aspectos de la hoja de vida o currículum vitae para obtener objetivamente información del aspirante y definir si este continúa o no participando en el proceso.

- **Entrevistas:** A través de las entrevistas podemos conocer características, habilidades, conocimientos, aptitudes y actitudes de los aspirantes al cargo. Existen diferentes tipos de entrevistas que pueden ser utilizadas para este fin:

a) **Entrevistas no estructuradas:** Implica que quien se encuentra a cargo de la ejecución de la entrevista puede formular preguntas no previstas, de diferentes temas a medida que se avanza con la ejecución de la entrevista siempre y cuando estas preguntas contribuyan al conocimiento del candidato para seleccionar al mejor perfil.

b) **Entrevistas estructuradas:** Consiste en la elaboración de un banco de preguntas determinado. Este enfoque permite optimizar el tiempo asignado a la entrevista y nos permite focalizarnos en los aspectos relevantes que nos interesa conocer del candidato.

c) **Entrevistas mixtas:** Este tipo de entrevistas mezcla la formulación de preguntas estructuradas con preguntas no estructuradas, es por tanto una combinación adecuada que nos permite obtener los beneficios de ambos tipos de entrevista para conocer más a fondo al postulante.

d) **Entrevista de solución de problemas:** Se enfoca en una situación vinculada a un tema inherente al futuro cargo que estará desempeñando el aspirante a futuro. A través de este tipo de entrevista se pretende que el participante resuelva casos hipotéticos como temas de relaciones interpersonales, situaciones problemáticas que pudieren presentarse en el desempeño de sus funciones, entre otras. Lo que se busca es que el candidato explique cómo enfrentaría dichas situaciones y qué soluciones aportaría.

e) **Entrevista de provocación de tensión:** Cuando un cargo implica una fuerte carga de tensión, entonces es conveniente realizar este tipo de entrevistas, ya que nos permite evaluar los tipos de respuesta que un candidato tiene al enfrentar distintos niveles de trabajo bajo presión. En este tipo de entrevista el aspirante es sometido a situaciones de estrés en donde lo que se mide es la capacidad de respuesta, en este tipo de entrevistas pueden utilizarse técnicas psicodramáticas.

De acuerdo a la etapa de proceso de selección la entrevista puede clasificarse como entrevista previa y entrevista profunda:

f) **Entrevista previa de selección:** Este tipo de entrevista consiste en una evaluación rápida de idoneidad del participante. Consiste en la formulación de preguntas respecto a la experiencia del candidato, expectativas salariales, disponibilidad, entre otras.

g) **Entrevista profunda de selección:** Nos permite indagar con mayor profundidad y detalle información del candidato para determinar que es adecuado para un cargo. Esta entrevista es realizada frecuentemente por las gerencias y líneas de supervisión del cargo vacante.

La entrevista profunda constituye un factor importante en la decisión de gerencias y líneas de supervisión respecto a la aceptación o rechazo de un candidato para un cargo.

▪ **Evaluación técnica:** Permite medir y confirmar los niveles de conocimiento y experiencia que tiene el candidato, esto nos ayuda a evaluar si el candidato tiene los conocimientos básicos indispensables para el cargo vacante.

▪ **Evaluación psicométrica:** Es la aplicación de pruebas de inteligencia, habilidades y personalidad seleccionadas previamente de acuerdo a las características del cargo. A través de estas pruebas podemos conocer tendencias de comportamiento, cualidades, rasgos de personalidad y características de una persona. Esto nos ayudará a validar si estas características empatan con las necesidades del puesto.

▪ **Investigación:** Es la indagación de los hechos que se busca conocer o comprobar. Las investigaciones pueden girar en torno a varios ejes, por ejemplo:

a) **Investigación socioeconómica:** Que implica ratificar la veracidad de los datos entregados por el candidato en la solicitud de empleo.

b) Investigación de antecedentes de trabajo: Consiste en solicitar referencias que nos permitan corroborar que el candidato prestó sus servicios en otras organizaciones, el tiempo de permanencia en las mismas y las funciones y/o cargo que desempeñó.

▪ **Elección de candidato:** Una vez que el Área de Recursos Humanos/Selección ha definido cuáles son los candidatos que reúnen las condiciones del cargo se debe establecer la terna, para que el área solicitante realice las entrevistas respectivas y definan cuál es el candidato idóneo para cubrir la vacante.

▪ **Contratación:** Es la formalización de la relación de trabajo entre la organización y el nuevo cliente colaborador. En el contrato se detallan el lugar en el que trabajará, el empleador, las horas de trabajo semanales, el cargo, la remuneración, las condiciones de trabajo, la fecha de inicio y finalización del contrato.

Las fases del proceso de reclutamiento y selección del personal inician con la formulación de requisición de personal, dándose lugar a la búsqueda de candidatos, los mismos que pasarán varios filtros para posteriormente seleccionar al que se considere más idóneo. Para finalizar el proceso se realiza la contratación en la cual se formaliza la relación laboral entre el nuevo colaborador y el empleador.

2.3.2.5. Administración de Pruebas

Las pruebas son utilizadas durante el proceso de selección para predecir el comportamiento y el desempeño de los candidatos y así determinar si cumplen con las necesidades de la organización y del cargo. Existen múltiples pruebas que nos ayudarán en la evaluación del potencial y aptitudes del nuevo aspirante al cargo.

Los parámetros que deben considerarse en la administración de evaluaciones a fin de sacar el mejor provecho de las mismas son los siguientes:

- **Estandarización de evaluaciones:** Esto quiere decir mantener procesos y condiciones uniformes en lo referente a la administración de las pruebas de manera que se puedan validar y comprar los resultados de varios candidatos y así definir quiénes cumplen el perfil.

- **Objetividad:** Es decir ser claros respecto a la calificación, manejo de información y resultados. Implica que el proceso esté estructurado adecuadamente y se hayan estandarizado las evaluaciones, por tanto las pruebas deberán aplicarse en igualdad de condiciones para todos los candidatos de un mismo cargo, los parámetros de evaluación no deben dar lugar a la subjetividad ni favoritismos por parte de los calificadores.

- **Confiabilidad y validez:** Hace referencia al hecho de que las pruebas generen resultados consistentes y que a través de la aplicación de las mismas se mida con efectividad los parámetros que se han considerado como indispensables para un cargo.

- **Ética:** Este aspecto debe aplicarse en la administración de las evaluaciones y durante todo el proceso de selección. Si la aplicación de evaluaciones se maneja de manera arbitraria e inequitativa los resultados del proceso de selección no serán los mejores.

2.3.2.5.1. Tipos de Evaluación

Las pruebas deben aplicarse conforme a lo que se desea conocer o medir en el proceso de selección. A continuación detallo los distintos tipos de pruebas de selección:

▪ **Evaluaciones de aptitud y conocimiento:** Permiten conocer y medir la capacidad que el candidato tiene para aprender y desempeñar las funciones del cargo. Estas pruebas son idóneas al realizar un proceso de selección con candidatos que tengas poca o ninguna experiencia. A través de esta evaluación se pueden validar capacidad verbal, numérica, rapidez de percepción espacial y razonamiento todo ello debe estar atado a las necesidades y requerimientos del cargo.

▪ **Evaluaciones psicométricas:** Que nos ayudan a medir la coordinación y destrezas de los candidatos, este tipo de evaluaciones nos permiten conocer por ejemplo la destreza de exactitud manual o digital, entre otras. Este tipo de evaluaciones se aplican de acuerdo al cargo y conforme las necesidades y funciones que desempeñará.

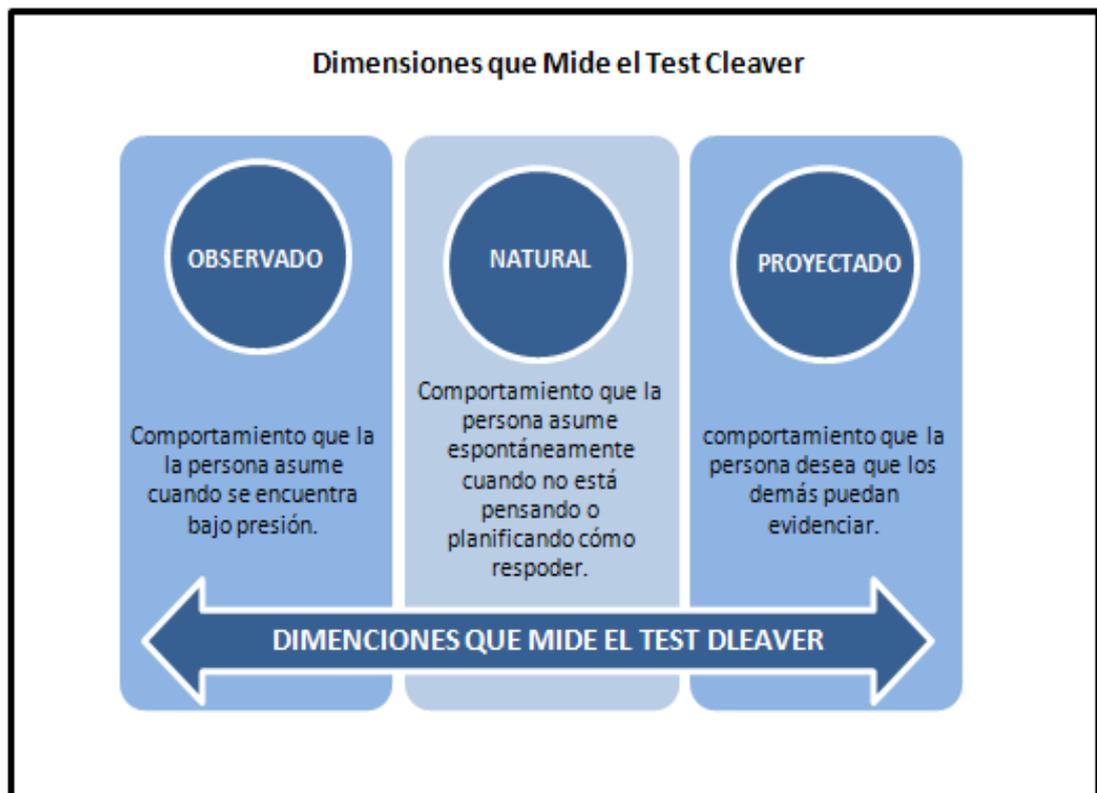
Las baterías o test proyectivos, nos permite analizar los rasgos de personalidad del candidato, ya sea que estén determinados por el carácter o el temperamento. Se entiende por rasgo de personalidad a una característica marcada de un individuo que lo distingue. Evidentemente esto nos ayudará a confrontar si el perfil del candidato se alinea a las características que debería cumplir el colaborador del cargo vacante, esto está vinculado al tipo de actividad que desempeñará y las características o cualidades del mismo.

2.3.2.5.2. Evaluaciones Psicométricas

A continuación se describen las evaluaciones Cleaver & Terman, mismas que son utilizadas en los procesos de selección para el personal de CREDI FE Desarrollo Microempresarial S.A:

2.3.2.5.2.1. Test Cleaver

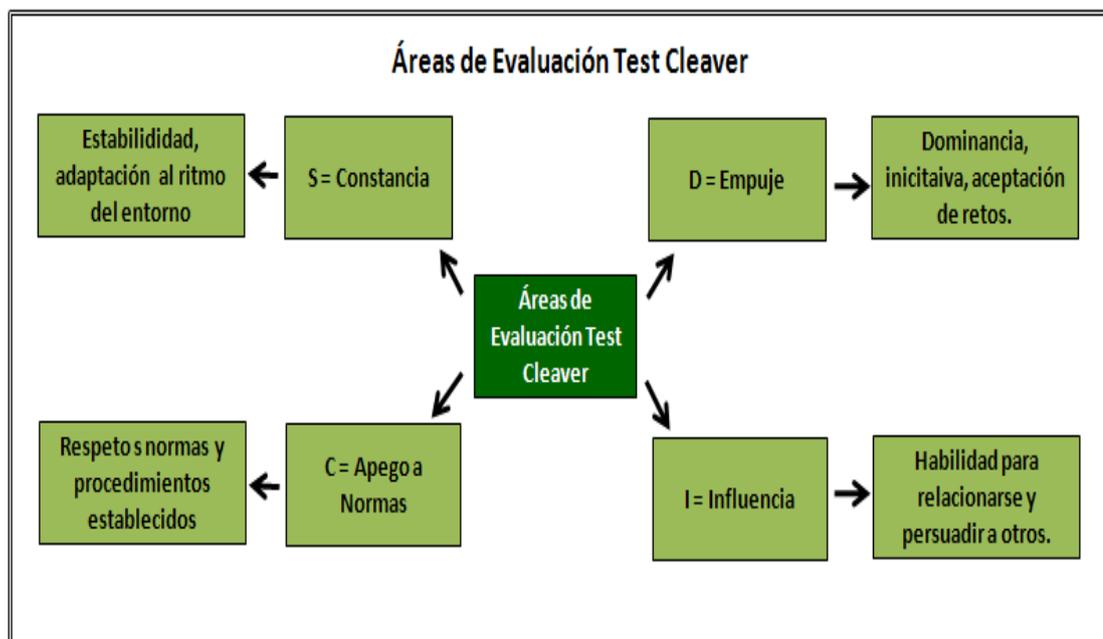
El test Cleaver permite identificar el nivel de compatibilidad de las necesidades de cargo y las características de la persona. Esta batería consiste en una auto-descripción del evaluado, en el que la persona debe hacer una elección forzada de adjetivos de una lista propuesta. Los resultados de este test permiten identificar las características de comportamiento de la persona y nos ayudan a evidenciar la manera en que reaccionará frente a los estímulos, la tensión o al ambiente. Las dimensiones que el Test Cleaver mide son las siguientes: observado, natural y proyectado. La dimensión “observado” hace referencia a los comportamientos que la persona pone en evidencia bajo presión, la dimensión “natura” es el comportamiento que la persona asume de forma espontánea (en su estado natural) cuando no planifica cómo responder a un estímulo, la dimensión “proyectado” son los comportamientos que la persona desea transmitir a los demás, que puedan ser evidenciados por quienes le rodean.



Fuente: La autora. Dimensiones que mide el Test Cleaver.

2.3.2.5.2.5.1. Áreas de Evaluación del Test Cleaver

Dentro de las tres dimensiones Observado, Proyectado y Natural, se evalúan cuatro factores o áreas que son: el empuje o dominancia, la influencia, la constancia y el apego a normas. A continuación un gráfico explicativo:



Fuente: La autora. "Áreas de Evaluación Test Cleaver".

Empuje o dominancia: Cuando el evaluado tiene mayor énfasis en esta área se caracteriza por ser ambicioso, asume y afronta retos con facilidad, es claro y directo, decisivo e independiente. Al trabajar en equipo es imaginativo, visionario, transformador, emprendedor, enfrenta retos, es un líder promotor y organizador.

En un medio ambiente ideal se caracteriza por actuar libre de controles, se enfoca al futuro, su trabajo no es monótono ni rutinario, crea retos u oportunidades y siente la necesidad de un foro.

Bajo estrés su comportamiento puede ser agresivo, usualmente egoísta, tenso y demandante.

Las posibles limitaciones a las que puede enfrentarse un evaluado con mayor tendencia al área “empuje o dominancia” son: tener poca diplomacia y proponer estándares demasiado altos, sin embargo este tipo de evaluados pueden hacer muchas actividades de forma pronta y rápida.

Influencia: Un evaluado con énfasis en esta área se caracteriza por ser amigable, optimista, expresivo y demostrativo en su interacción con los demás. Al trabajar en equipo es optimista, creativo, incentiva los demás a lograr objetivos y es un gran negociador de conflictos.

En un medio ambiente ideal se caracteriza por manifestar libertad de movimiento y control de detalles, escucha las ideas de los demás y es un supervisor democrático.

Bajo estrés su comportamiento puede ser demasiado optimista, irreal y atiende meticulosamente los detalles.

Las limitaciones que puede enfrentar un evaluado con mayor tendencia al área “Influencia” es la poca atención a detalles, confiar excesivamente en los demás y brindar escasa atención a lo que escucha.

Constancia: Cuando el evaluado tiene mayor énfasis en esta área se caracteriza por ser ordenado, consecuente, sistemático, confiable y relajado. Al trabajar en equipo es una persona fiable, es tolerante, empático, tiene buena orientación al servicio, tiene pensamientos lógicos y reflexivos.

En un medio ambiente ideal se caracteriza por ser estable, persistente, predecible, tiene poco conflicto con los demás, genera relaciones de trabajo de largo plazo, necesita estar en un ambiente en el que pueda tener tiempo para adaptarse a cambios.

Bajo estrés su comportamiento puede ser poco demostrativo, descomplicado, inseguro y rígido.

Las limitaciones que puede enfrentar un evaluado con mayor tendencia al área “Constancia” es la dificultad para detectar prioridades, sentir insatisfacción con los cambios injustificados y dificultad para confrontar a otros, por tal razón tiende a rendirse para eludir controversias.

Apego a Normas: Cuando el evaluado tiene mayor énfasis en esta área se caracteriza por ser analítico, metódico, conservador, sistemático y cuidadoso. Al trabajar en equipo es una persona que mantiene altos estándares, es constante, comprensivo en la solución de problemas, toma información y la prueba.

En un medio ambiente ideal se caracteriza por generar un ambiente de trabajo familiar, crea relaciones cercanas con un pequeño grupo, se siente cómodo donde el pensamiento crítico sea necesario.

Bajo estrés su comportamiento puede ser negativo, estricto y muy crítico.

Las limitaciones que puede enfrentar un evaluado con mayor tendencia al área “Apego a Normas” es actuar de forma defensiva a las críticas, parecer lejano y frío, intensificar situaciones.

2.3.2.5.2.1. Adaptación de la Escala de Inteligencia Terman

La evaluación Terman tiene como antecedente las escalas de inteligencia desarrolladas por Binet, que fueron creadas para medir el nivel intelectual general de las personas a manera de CI o coeficiente intelectual.

La escala de inteligencia de Terman mide la capacidad intelectual, entendida como un coeficiente numérico, que indica los recursos intelectuales contra la edad mental de la persona y nos permite evidenciar la capacidad de una persona para resolver inconvenientes y adaptarse al medio.

Es importante señalar que la medición de la inteligencia es de gran utilidad en los procesos de selección de personal y en los procesos de desarrollo del colaborador, ya que a través de esta batería podemos identificar la capacidad de adaptación, percepción y razonamiento del evaluado, parámetros que debemos tomar en consideración al seleccionar colaboradores nuevos y al realizar la planeación de carrera en la organización.

La evaluación Cleaver consta de 10 subtest, cada uno de los cuales tiene un tiempo de duración de acuerdo al área que evalúa: información (2 horas), juicio (2 horas), vocabulario (2 horas), síntesis (3 horas), concentración (5 horas), análisis (2 horas), abstracción (2 horas), planeación (3 horas), organización (2 horas), atención (4 horas).

En cuanto a la eficiencia de la escala de inteligencia de Terman se debe considerar que los resultados constituyen un indicador respecto a la capacidad efectiva del evaluado al enfrentar sus problemas, lo que podremos evidenciar a través de esta evaluación es una predicción de resolución de conflictos pero en determinadas áreas de solución vinculadas a las diferentes áreas de inteligencia. A través de la evaluación Terman se puede predecir la eficiencia de un individuo en determinadas áreas de solución. Este indicador de efectividad se obtiene a través del porcentaje de eficiencia de su desempeño. A continuación la interpretación de los resultados de la evaluación Terman:

- **“Inferior:** Puntaje menor a 69
- **Inferior Término Medio Bajo:** Puntaje de 70 a 75.
- **Término Medio Bajo:** Puntaje de 76 a 81.
- **Término Alto:** Puntaje de 82 a 87.
- **Término Medio:** Puntaje de 88 a 93.
- **Superior:** Puntaje superior a 94.”⁴

⁴<http://clientes.intelexion.com/V4BancoPichincha/default.aspx?main=%2fv4BancoPichincha%2fDefault.aspx>

Las áreas en las que el evaluado obtuviere una puntuación 70% hacia abajo son las áreas de menor desarrollo. Las áreas en las que obtuviere una puntuación de 81% hacia arriba corresponden a las áreas de mayor desarrollo.

2.3.2.5.2.4.1. Interpretación de las sub-áreas

La Escala de Inteligencia de Terman nos da una visión desglosada de las funciones más importantes de la inteligencia como: información, juicio, vocabulario, síntesis, concentración, análisis, abstracción, planeación, organización y atención.

- **Información:** Mide el interés y la ambición intelectual del evaluado, el uso de memoria remota, motivación intelectual, información que la persona ha tomado de su entorno y cultura general.

Un puntaje alto en este sub-test un adecuado cúmulo de información y buen uso de la memoria mediata. Un puntaje bajo está asociado a la falta de interés, dificultad en el uso de información y escasa ambición cultural.

- **Juicio:** Mide la formación cultural, la apreciación de experiencias pasadas, la capacidad de entendimiento y comparación de situaciones sociales que se presentan en la cotidianidad, internalización de aspecto morales y éticos, sentido común y abstracción.

Obtener un alto puntaje en este sub-test equivale a que el evaluado hace un uso adecuado del razonamiento al tomar decisiones. Un bajo puntaje implica falta de sentido común al enfrentar momentos decisivos.

- **Vocabulario:** Evalúa la capacidad de captar información nueva, el nivel de educación, el almacenamiento y reagrupación de ideas de acuerdo a la demanda del momento, conceptualización, procesos de pensamiento,

comprensión de conceptos verbales, facilidad de comunicación, conocimiento del lenguaje.

Un alto puntaje es señal de facilidad para expresar ideas e implica hacer buen uso de los procesos de pensamiento. Un bajo puntaje es señal de dificultad para expresar conceptos de forma oral.

- **Síntesis:** Evalúa la abstracción de ideas principales, la capacidad de ir de lo general a lo específico, la habilidad para sintetizar y asociar información.

Una puntuación elevada es indicativo de que el evaluado tiene capacidad de abstraer las ideas centrales de un problema. Un puntaje bajo refleja dificultad para resumir partiendo de lo general a lo específico.

- **Concentración:** Mide la atención, manejo numérico, el desarrollo cognoscitivo del evaluado y la distraibilidad.

Un alto puntaje refleja una correcta capacidad de atención y habilidad en el manejo numérico. Un bajo puntaje señala que al evaluado tiene dificultad para manejar problemas de precisión en el resultado y manejo numérico.

- **Análisis:** Se enfoca en la medición de la capacidad de desglosar información, focalizar el origen de una solución, capacidad para determinar premisas verdaderas o falsas, capacidad de hacer un análisis comparativo de conflictos antes de emprender una acción.

Un puntaje elevado en este sub-test sugiere que el evaluado tiene habilidad para desglosar la información y encontrar las causas de un problema. Un puntaje bajo refleja dificultad para discriminar información y encontrar la razón de un problema.

- **Abstracción:** Este sub-test evalúa la asimilación y comprensión de conceptos para clasificarlos acorde a la problemática de la situación,

capacidad de memoria, comprensión, pensamiento asociativo y juicio conceptual.

Un alto puntaje implica habilidad para identificar los causales de un problema y deducir sucesos. Un bajo puntaje se asocia con la dificultad de identificar conceptos críticos y dificultad de pensamiento asociativo.

- **Planeación:** Mide la capacidad creativa e imaginativa, el razonamiento, la resolución mental de conflictos y rapidez de ejecución, habilidad de proponer soluciones proactivas.

Un alto puntaje está ligado a la capacidad creativa para plantear mentalmente la solución de un problema de forma proactiva. Un bajo puntaje implica dificultad para ejecutar acciones y anticipar situaciones.

- **Organización:** Evalúa la capacidad de ordenar, seguir procedimientos y administrar el tiempo.

Obtener un alto puntaje en este sub-test sugiere que el evaluado es ordenado, tiene buena administración de tiempo y buena capacidad para seguir procedimientos. Un puntaje bajo señala que el evaluado tiene dificultad con el orden y con ejecución de procedimientos.

- **Atención:** Sub-test que mide la capacidad de concentración ante un estímulo auditivo, adaptación a situaciones diferentes o novedosas, capacidad aprendizaje y persistencia en la realización de tareas nuevas.

Un alto puntaje se asocia con una correcta capacidad de observación para identificar los causales de un problema y generar soluciones, buena capacidad de concentración. Un bajo puntaje refleja dificultades para concentrarse y captar detalles significativos.

2.4. Capacitación

2.4.1. Proceso de Capacitación

La capacitación se constituye como un proceso de enseñanza y aprendizaje que inicia con la detección y diagnóstico de las necesidades de capacitación de cada Área de la organización, a esto también se denomina como DNC.

Carl Rogers manifiesta que “el aprendizaje auténtico provoca un cambio en la conducta del individuo, en la serie de acciones que elige para el futuro, en sus actitudes y en su personalidad, por un conocimiento que penetra cada parte de su existencia”⁵

A partir de la determinación del DNC se establece y elabora un programa de capacitación basado en diferentes técnicas y metodologías para desarrollar habilidades y conocimientos que los colaboradores requieren para ejecutar sus funciones adecuadamente.

Actualmente, la capacitación representa uno de los subsistemas de Recursos Humanos más efectivos para asegurar la formación permanente de los colaboradores. A través de la capacitación se debe propender el desarrollo integral de la persona y como consecuencia el desarrollo de la organización.

El proceso de capacitación cumple con las siguientes etapas: análisis o detección de necesidades, definición del modelo de capacitación, validación o revisión, aplicación o ejecución y finalmente la evaluación y seguimiento. En el gráfico a continuación se detallan las etapas del proceso de capacitación:

⁵ GONZÁLEZ, Martín, OLIVARES, Socorro, Ibid, Página: 73.



Fuente: La autora. Etapas del Proceso de Capacitación.

La ejecución de cada una de estas etapas permite lograr mayor efectividad en los resultados, así como aportar al plan estratégico de la organización y objetivos de área:

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

Es de gran aporte en esta etapa realizar una evaluación a los participantes para conocer su nivel de conocimiento y estructurar un programa de capacitación que se ajuste a los actuales niveles de conocimiento, competencias y experiencia de cada colaborador, sin embargo no se debe dejar de lado las motivaciones e intereses de cada persona, ya que al empatar los intereses personales con las necesidades institucionales lograremos que las personas se involucren a cabalidad en el proceso de desarrollo y lograremos que se cumplan con las expectativas.

En esta etapa es necesario formalizar los objetivos del programa de capacitación de acuerdo a los objetivos de las áreas y cargos.

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

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

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

c) Validación: Una vez estructurado el modelo de capacitación es recomendable validar la propuesta cada área beneficiaria, de tal forma que desde un principio se conozca cuáles son los objetivos a los que se pretende llegar. Esto nos permitirá hacer los ajustes necesarios conforme los requerimientos de área.

Es recomendable basar las revisiones finales en programas y resultados piloto de tal forma que se pueda garantizar un mayor nivel de efectividad.

d) Aplicación: Posterior a la revisión y validación de la propuesta se realiza el desarrollo del programa de capacitación. Para ello se debe tomar en consideración el presupuesto asignado de tal manera que busquemos proveedores de capacitación con precios competitivos y con excelencia de contenidos. De igual forma es importante que se tenga siempre presente los objetivos que hayan sido trazados desde un inicio y trazar un plan de acción coherente.

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

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

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

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

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

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

2.4.2. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

La detección de necesidades de capacitación (DNC) es un proceso enfocado a la estructuración y gestión de planes de capacitación para el fortalecimiento de conocimientos, habilidades, actitudes o competencias del cliente interno. Este proceso se realiza con la finalidad aportar al cumplimiento de objetivos institucionales a través de programas de formación.

En el DNC debe especificarse los temas a capacitar, el grupo objetivo, la especificación de los temas de capacitación y fechas de ejecución.

Es importante considerar que las necesidades pueden ser de tres niveles: del individuo o de grupo, que son las necesidades puntuales de capacitación de un individuo o la de toda un área; la necesidades del desempeño del

puesto cuando la necesidad está vinculada a las funciones de un cargo; y las necesidades organizacionales cuando la necesidad de capacitación tiene un impacto a nivel institucional.

Al realizar la Detección de Necesidades de Capacitación debemos tomar en consideración las siguientes fases o etapas: identificación de la situación real, determinación de la situación ideal y registro de la información.

Estas etapas convergen entre sí y tienen como resultado la delimitación del DNC enfocado a los objetivos de la organización. A continuación un gráfico explicativo de las etapas de la detección de necesidades de capacitación:



Fuente: La autora. **Etapas de la Detección de Necesidades de Capacitación.**

- **Identificación de la Situación Real:** Es la descripción de los conocimientos, habilidades, actitudes y competencias con los que cuenta el cliente interno.
- **Determinación de la Situación Ideal:** Son los conocimientos, habilidades, actitudes y competencias que el cliente interno debería tener de acuerdo a la función que desempeña en la organización. Para determinar la “situación

ideal” es importante considerar la información del desempeño del personal, los instructivos y manuales de la organización y plan de carrera.

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

2.4.3. Procesos de Enseñanza-Aprendizaje

El aprendizaje es un proceso mediante el cual se adquieren nuevos conocimientos, destrezas, habilidades, conductas y/o, como consecuencia del estudio, la experiencia, la observación del entorno y la capacitación.

La enseñanza es un proceso de mediante el cual se comunican o transmiten conocimientos.

Por tanto, la enseñanza-aprendizaje es un proceso de transmisión y recepción (comprensión) de conocimientos, en el que interactúan tres elementos fundamentales que son el facilitador de conocimientos, el receptor y el objeto de conocimiento.

En el proceso de enseñanza-aprendizaje es importante tomar en cuenta los tres estilos de aprendizaje: visual, auditivo y kinestésico. Por eso en los programas de capacitación es trascendental mezclar las técnicas de enseñanza a fin de lograr un adecuado proceso de aprendizaje.

Las personas de tipo auditivo aprenden más fácilmente por medio del oído, a través de lo que escucha. Las personas de tipo visual aprenden a través imágenes, por ejemplo en una capacitación aprenderán más por medio de diapositivas, o por los apuntes que tomen. Las personas Kinestésicas aprenden a través del movimiento, del tacto, de las sensaciones.

En el proceso de aprendizaje es importante tomar en cuenta los tipos de aprendizaje como:

▪ **Aprendizaje por observación:** Bandura consideraba que se puede aprender por observación o imitación. El aprendizaje observacional se genera cuando el sujeto contempla conductas modelo, o aprende la ejecución de actividades mediante la observación.

▪ **Ensayo-Error:** Es un método para la obtención del conocimiento en el que se prueba una opciones y se observa si funciona. Es un aprendizaje de tipo experiencial.

▪ **Constructivismo:** Esta propuesta plantea que las personas no son un mero producto del ambiente, ni producto de sus disposiciones internas sino una construcción propia que se construye permanentemente a través de la interacción de esos dos factores.

En los procesos de capacitación deben tomarse en cuenta las premisas mencionadas anteriormente y de manera adicional se debe considerar el rol preponderante que juega la andragogía en los programas de capacitación.

La andragogía es el estudio de la educación de las personas adultas hasta la madurez, se fundamenta en los principios de participación y horizontalidad, es un proceso de características sinérgicas entre el facilitador y quienes reciben la información.

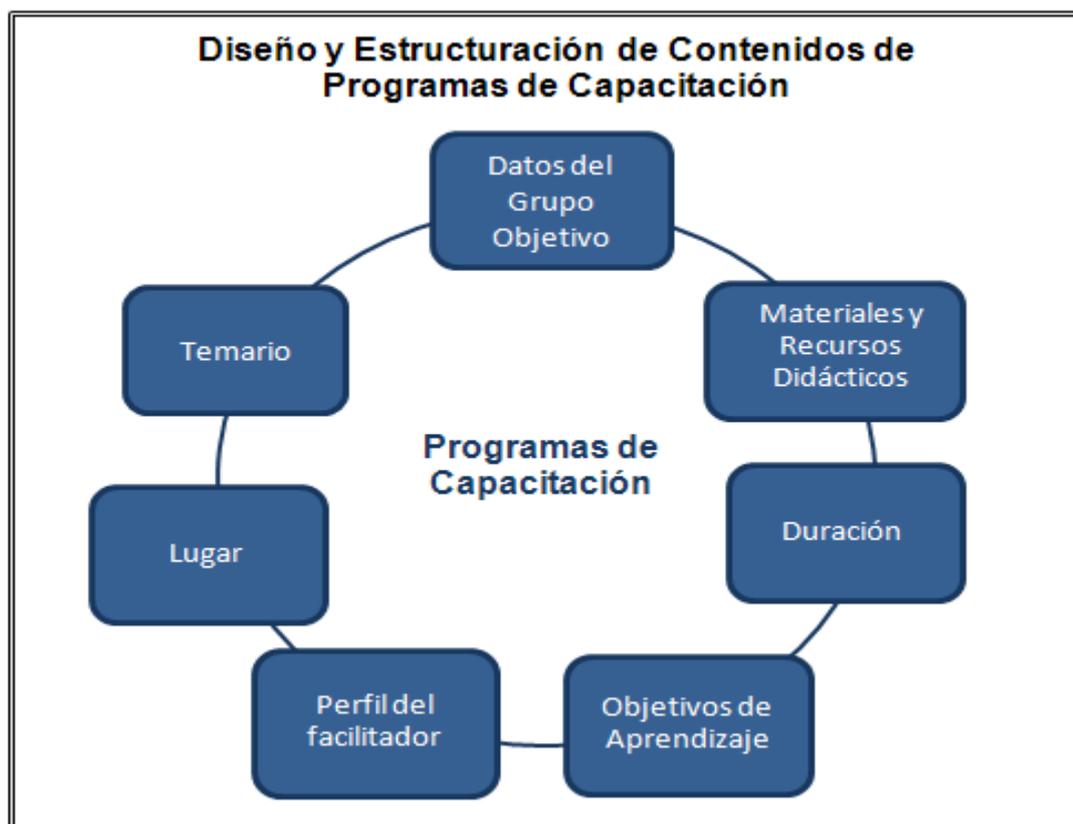
La andragogía busca incrementar el pensamiento, la autogestión y la creatividad del participante adulto, para que logre su autorrealización a través de adecuados procesos de aprendizaje.

2.4.4. Diseño y estructuración de contenidos de programas de capacitación

Los programas de capacitación deben alinearse a las necesidades del grupo objetivo y los requerimientos de la organización.

A través de la detección de necesidades de capacitación se definen los temas y programas de capacitación con los que se trabajará. Esta información constituye un eje indispensable en la elaboración del diseño y

estructuración de contenidos del programa de capacitación, que consiste en el establecimiento de actividades, estrategias didácticas, administración de tiempo, criterios de evaluación y recursos que se necesitarán en la ejecución de la capacitación.



Fuente: La autora. **Diseño y Estructuración de Contenidos de Programas de Capacitación.**

Para estructurar programas de capacitación se debe tomar en consideración la siguiente información:

- Datos del Grupo Objetivo
- Objetivos de Aprendizaje
- Duración de la capacitación
- Temario
- Perfil del facilitador

- Materiales y recursos didácticos
- Lugar de ejecución
- Tipo de evaluación

2.4.5. Tipos de Capacitación

La capacitación puede clasificarse de acuerdo a su formalidad como: formal e informal.

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

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

De acuerdo a la “modalidad” la capacitación puede clasificarse como cursos en aula y educación virtual.

Como capacitación en aula se entiende a la capacitación presencial, la cual según el tiempo de duración y características se puede clasificar en: inducción, seminarios, talleres, charlas o conferencias.

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

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

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

ejercita la iniciativa y la actividad creadora. Puede durar un mínimo de dos horas o inclusive llevarse a cabo durante varios días.

- **Charlas:** Reunión de personas donde un expositor proporciona la información y dialoga con los participantes. Este tiempo de capacitación es de corta duración, en muchos casos no debe durar más de una hora.

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

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

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

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

Es un aprendizaje interactivo y personalizado a través de la pantalla del televisor denominada para este fin como “Televisión Digital Terrestre”, que dispone de recursos tecnológicos que permitirán que los espectadores puedan acceder a diferentes servicios educativos creados para este medio.

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

La capacitación también puede clasificarse como In-house y Outdoor de acuerdo a las características de la capacitación y al tipo de habilidades, competencias o conocimientos que se desee fortalecer.

▪ **Capacitación Outdoor:** Este tipo de capacitación no convencional es denominado también como “capacitación puertas afuera”, en donde a partir de una experiencia vivencial, se genera un aprendizaje que puede trasladarse al lugar habitual de trabajo. Mediante este tipo de capacitación se puede potenciar competencias como: trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, orientación al logro, orientación al cliente, entre otras. Para este fin se desarrollan múltiples actividades relacionadas a la temática a trabajar.

▪ **Capacitación In-House:** A este tipo de capacitación también se lo denomina como “Capacitación In-Company”, se caracteriza por ser diseñado “a medida” de acuerdo al enfoque específico de la organización, tomando en cuenta su realidad interna y el entorno en el que se desenvuelve. Los temas que se abordan a través de este tipo de capacitación se diseñan a partir de las necesidades, objetivos y características de la organización.

2.4.6. Técnicas Didácticas de Capacitación

Las técnicas didácticas son el conjunto de actividades que el facilitador estructura para que el personal capacitado construya el conocimiento, lo transforme, lo problematice y lo evalúe.

Para que una capacitación sea didáctica y atractiva para el personal a capacitar es necesario que se utilice una metodología andragógica de aprendizaje que permita la participación activa y favorezca la recepción-transmisión de conocimientos.

El uso adecuado de técnicas y metodologías de aprendizaje darán como resultado programas de capacitación de calidad que favorezcan el desarrollo de los colaboradores y generen rentabilidad en la organización. En el gráfico a continuación se muestra algunas de las técnicas que pueden usarse en la capacitación empresarial:

Técnica de Capacitación	Características
Estudio de Casos	<ul style="list-style-type: none"> * Implica la descripción de un evento que comprende una situación problemática. * Se puede utilizar cuando el objetivo de la capacitación es desarrollar la habilidad de análisis. * El instructor debe potenciar la discusión, evaluación y retroalimentación.
Instrucción Programada	<ul style="list-style-type: none"> * Individualiza el aprendizaje, permite que el capacitando controle su interacción con el programa. * Se puede utilizar cuando el objetivo es transmitir información más que cambiar comportamientos. * Es ideal para capacitar a un gran número de personas.
Discusión	<ul style="list-style-type: none"> * Es la planeación de un tema particular, esta actividad debe ser guiada por un líder. * Se utiliza cuando la capacitación tiene como objetivo ayudar a los participantes a razonar de manera crítica. * Se recomienda que el tamaño de los grupos sean de 6 a 8 personas. * Permite cambiar actitudes y monitorear el avance personal.

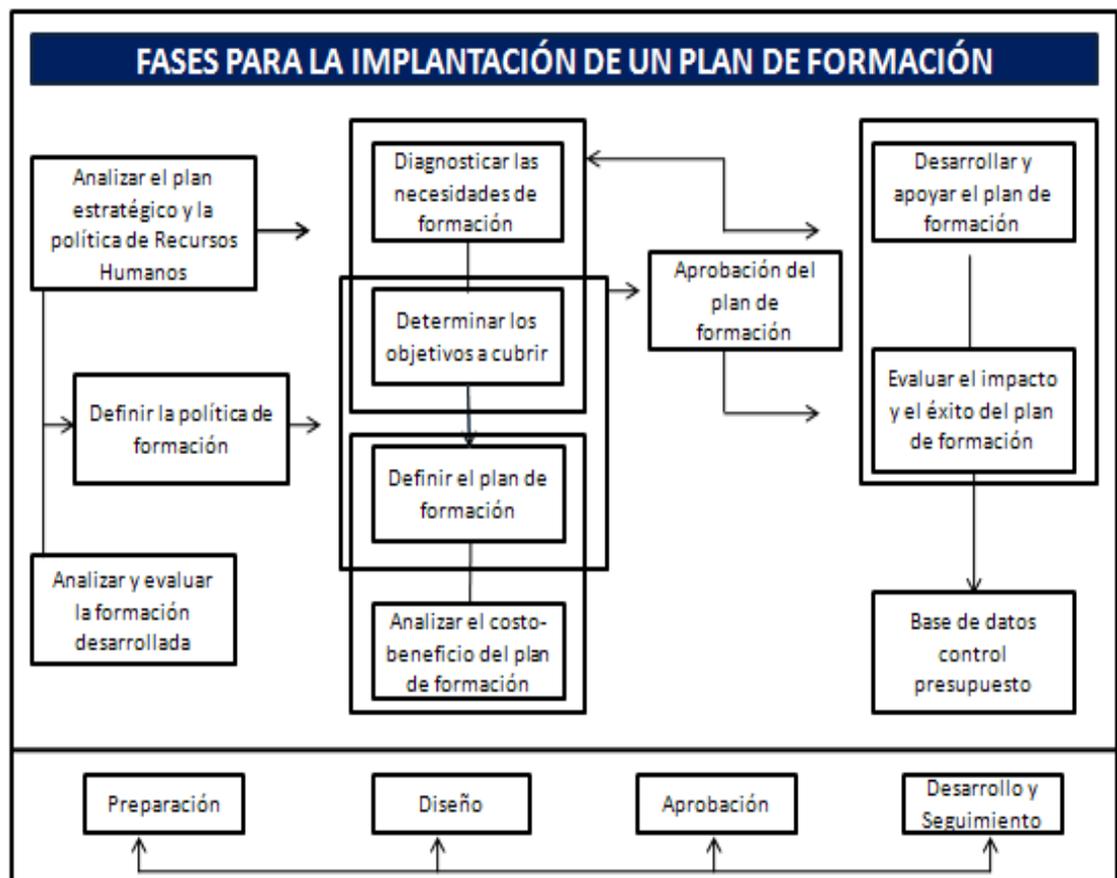
Fuente: La autora. Técnicas de Capacitación.

2.5. Plan de Formación

El plan de formación es un factor preponderante para el éxito y progreso de una organización, se puede definir como un conjunto de acciones formativas enfocadas en la dotación y mejoramiento de competencias y conocimientos del cliente interno. En la estructuración de un plan de formación se debe tomar en consideración: el tiempo de ejecución, el plan estratégico de la organización, los objetivos de cada área, las políticas de gestión del talento humano, el plan de carrera, la evaluación de desempeño, entre otras. Un

plan de formación debe estructurarse en concordancia con las herramientas y subsistemas de la gestión del talento humano, ya que la formación no es un fin sino que es el medio que nos conducirá al cumplimiento de los objetivos trazados la organización ya sea en cuanto a productividad, desarrollo profesional, entre otros. El éxito de un plan de formación está marcado por la correcta detección de necesidades, misma que debe alinearse al plan de carrera.

En la estructuración del plan de formación se debe tomar en consideración las expectativas de desarrollo de cada individuo así como las necesidades de formación que la organización requiera para cumplir sus objetivos a mediano y largo plazo, es necesario ser cuidadoso en la selección de los temas de formación a fin de cumplir con los cronogramas establecidos y no sobrepasar el presupuesto asignado. A continuación un gráfico que detalla las fases para la implantación de un plan de formación:



Fuente: Martha Alles, "Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias: Casos", 2005.

De acuerdo a lo señalado en el cuadro anterior, Martha Alles propone que la implantación de un plan de formación debe realizarse de la siguiente manera:

- 1. Preparación:** Para estructurar un plan de formación debe analizarse el plan estratégico, las políticas de Recursos humanos y deben definirse las políticas de formación.
- 2. Diseño:** En esta segunda etapa debe diagnosticar las necesidades de formación, establecer los objetivos y desarrollo del plan de formación y realizar un análisis costo-beneficio del mismo.
- 3. Aprobación:** Consiste en la aceptación y validación del plan de formación por las instancias correspondientes.
- 4. Desarrollo y Seguimiento:** Implica la ejecución del plan de formación, la evaluación de resultados y control de presupuestos.

2.6. Evaluación de Desempeño

El objetivo de la evaluación de desempeño es brindar una descripción real y confiable de la manera en que un colaborador se desempeña en el cumplimiento de las funciones de su puesto de trabajo. Es importante que tenga estándares de medición verificables y que se califiquen elementos críticos para el cargo.

En la evaluación de desempeño debe tomarse en consideración varios principios como:

- Claridad en los objetivos de evaluación.
- Compromiso y participación activa de los colaboradores.
- Vinculación entre las evaluaciones de desempeño y la estructuración de planes de carrera.
- Conjugación de metas personales e institucionales, que puedan ser verificadas y evaluadas.

Para Martín González y Socorro Olivares “La evaluación constituye el proceso con el cual se estima el desempeño global del empleado. [...]En 1989, la Asociación Americana de Psicología encontró 20 de sus posibles aplicaciones, de las cuales a continuación aparecen las trece con mayor puntuación.”⁶

Los trece principales motivos para evaluar al personal

1	Administración de salarios
2	Retroalimentación del desempeño
3	Identificación de las fortalezas y debilidades de la persona
4	Documentación de las decisiones de personal
5	Reconocimiento del desempeño de la persona
6	Determinación de la promoción
7	Identificación del desempeño deficiente
8	Apoyo para la identificación de metas
9	Decisión de retener o despedir
10	Evaluación del alcance de metas
11	Cumplir los requerimientos legales
12	Decisiones sobre despidos
13	Determinar transferencias y asignaciones."

Fuente: Martín González y Socorro Olivares, Administración de Recursos Humanos Diversidad-Caos, 2008.

De acuerdo al cuadro anterior se puede decir que si una organización cuenta con un sistema formal de retroalimentación identificará con mayor facilidad el cumplimiento de los colaboradores. De igual manera, podrá mejorar los procesos de selección, capacitación, desarrollo y demás subsistemas.

Las evaluaciones de desempeño constituyen un elemento importante en la planeación de carrera profesional, ya que brindan una guía respecto al desempeño actual del colaborador versus el desempeño deseado. A partir de este resultado se puede proponer planes de mejora y de crecimiento.

⁶ GONZÁLEZ, Martín y OLIVARES, Socorro, Idem, página: 109, 110.

2.6.1. Evaluación 360° o Feedback 360°

El feedback 360° es un instrumento de evaluación de desempeño que busca retroalimentación de varias fuentes con respecto a la persona que está siendo evaluada. A través de este tipo de evaluación se recoge retroalimentación de todo el círculo de contactos que tenga un colaborador, mismos que pueden ser: líneas de supervisión, compañeros (pares), supervisados, clientes externos e incluye una autoevaluación.

2.6.2. Evaluación de 180° o Feedback de 180°

En el Feedback de 180° el colaborador es evaluado por su línea de supervisión, autoevaluación, sus pares e inclusive por sus clientes externos (eventualmente). A diferencia del Feedback de 360° no incluye el nivel de evaluación de subordinados.

Tanto la evaluación de 360° como la evaluación de 180° son herramientas de gran importancia en el desarrollo del talento humano, ya ambas valoran el potencial de las personas y proporcionan una herramienta de autodesarrollo. Su aplicación implica un alto nivel de confianza y confidencialidad de información entre los participantes del proceso y también por parte de la organización.

2.7. Planeamiento Estratégico de Recursos Humanos

El planeamiento estratégico de Recursos Humanos hace referencia a la relación o vínculo existente entre la estructuración de un plan de carrera y los objetivos estratégicos de la organización.

Se considera como la capacidad de gestión y logro de objetivos a través de una adecuada adaptación a las circunstancias cambiantes que permitan lograr procesos de desarrollo y éxito organizacional.

Por lo tanto, el planeamiento estratégico de Recursos Humanos implica elaborar estratégicamente planes de carrera y sucesión de acuerdo al

potencial de los colaboradores y su capacidad para ocupar otros puestos. Estos planes de carrera y sucesión deben apalancarse en una adecuada gestión de los subsistemas de recursos humanos como selección, capacitación, evaluaciones de desempeño, esquemas de remuneración e incentivos, entre otras.

Para el desarrollo de planes de sucesión es indispensable identificar posiciones y personas claves. Esta información le permitirá a la organización orientar proactivamente su planificación y recursos al crecimiento de los clientes internos y por tanto de la propia organización en sí.

2.8. Plan de Carrera

2.8.1. Administración de Carrera

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

Todas estas actividades de la administración de recursos humanos cumplen con la función de detectar potenciales adecuados para la organización, desarrollarlos, realizar un seguimiento de sus funciones y mantener un clima laboral adecuado. Sin embargo, el cumplimiento de estas actividades debe también enfocarse a los intereses de largo plazo de los colaboradores y de la organización, de tal forma que se pueda desarrollar plenamente el potencial de los individuos y puedan generar un plan de carrera satisfactorio.

Ofrecer al cliente interno el apoyo para desarrollar planes de carrera realistas contribuye beneficios en doble vía, por una parte la organización obtendrá colaboradores mejor capacitados y más comprometidos y por otra parte el cliente interno tendrá la oportunidad de generar un plan de carrera enriquecedor, motivador y desafiante.

En la planeación de carrera es indispensable conocer los intereses, aptitudes, capacidades y competencias de las personas. Para ello es de gran ayuda la información que podemos obtener de las evaluaciones psicométricas, así como las evaluaciones 360°, entrevistas con los clientes internos y sus líneas de supervisión.

Para realizar una planeación de carrera, debemos conocer y entender la etapa de carrera en la que se encuentra el cliente interno. A continuación un gráfico de Gary Dessler en el que se describen estas etapas:

Las Etapas en la Carrera



Fuente: Martha Alles, Mi Carrera: Cómo analizar, revisar y corregir su carrera laboral, 2005.

Gary Dessler propone que el ciclo de carrera en los individuos consta de cinco fases que son: etapa de crecimiento, exploración, establecimiento, mantenimiento y decadencia. Es válido recalcar que el desarrollo de la propuesta de Dessler se realizó en Norteamérica, sin embargo esta propuesta se constituye como un referente importante de información.

- **Etapa de Crecimiento:** Comienza con el nacimiento de un individuo hasta los 14 años de edad. En esta etapa los individuos desarrollan el autoconcepto y las relaciones con su entorno social. El concepto sí mismo se desarrolla en la interacción del individuo con las personas que le rodean.

- **Etapa de Exploración:** Compreendida de los 15 hasta los 24 años. En esta etapa el individuo explora de manera formal distintas alternativas ocupacionales para decidir su futuro ocupacional. Durante la etapa de exploración se presentan las primeras experiencias laborales.

- **Etapa de Establecimiento:** Etapa comprendida de los 25 hasta los 44 años. Durante el “establecimiento” se define el núcleo de la vida laboral de la mayoría de las personas. Esta etapa comprende tres sub-etapas que son: de prueba, de estabilización, de crisis.
 - **Sub-etapa de Prueba:** Se desarrolla de los 25 hasta los 30 años. En esta sub-etapa el individuo determina si el campo de trabajo elegido es el adecuado y si no lo fuera busca un cambio. Se prueba varios empleos para encontrar uno que satisfaga sus necesidades y motivaciones.

 - **Sub-etapa de Estabilización:** De los 30 a los 40 años aproximadamente. Se establecen metas ocupacionales firmes, la persona realiza su planeación de carrera para establecer las metas a alcanzar en su vida. A partir de esta sub-etapa las personas buscan mayor estabilidad en sus trabajos.

 - **Sub-etapa de Crisis:** De los 40 a los 45 años. La persona evalúa su propia vida laboral para definir los cambios que debe realizar. Se realiza una importante valoración de los progresos obtenidos en función de sus ambiciones y metas propuestas.

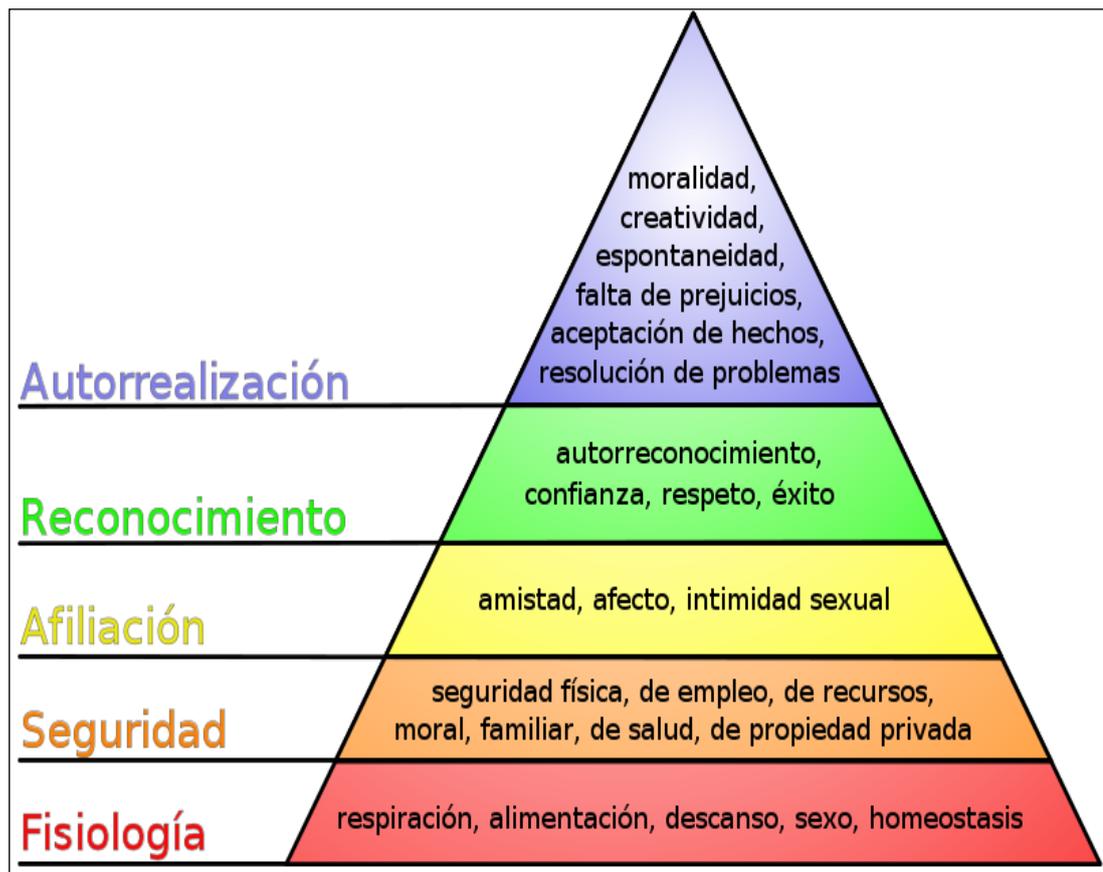
- **Etapa de Mantenimiento:** De los 45 a los 55-65 años. En esta etapa la persona consolida su posición, busca asegurar su trabajo.

- **Etapa de Decadencia:** Período que inicia a partir de los 65 años de edad. La persona planifica su jubilación, desacelera su ritmo de trabajo y enfrenta la perspectiva de tener que aceptar niveles más reducidos de responsabilidad y poder.

Una adecuada gestión de carrera en una organización toma en consideración las necesidades de la organización y las necesidades de crecimiento de los colaboradores. Para ello se debe considerar las necesidades del negocio de la organización y sus procesos críticos, las aspiraciones o perspectivas de crecimiento del cliente interno y la estructura organizacional.

Desde la perspectiva de Maslow, la base de las necesidades del individuo la constituye la satisfacción de las necesidades fisiológicas, seguridad, afiliación, reconocimiento y autorrealización. La Institución, debería propender llegar a la punta de la pirámide, a través del conocimiento de las necesidades de desarrollo del cliente interno y el apoyo al cumplimiento de las mismas a través de una adecuada gestión del talento humano y de los procesos de capacitación y plan de carrera. Esto generará altos índices de satisfacción, un mejor clima laboral y una mayor identificación con la institución. A continuación la pirámide de Maslow:

Pirámide de Maslow: Jerarquía de Necesidades



Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide_de_Maslow

Maslow propuso la pirámide de jerarquía de necesidades en su obra: “Una teoría sobre la motivación humana”. La propuesta de Maslow sostiene que conforme se satisfacen las necesidades básicas ubicadas en la parte inferior de la pirámide, los individuos desarrollan necesidades más elevadas, mismas que se encuentran en la parte superior de la pirámide.

La pirámide consta de cinco niveles, los cuatro primeros son conocidos como “necesidades de déficit” y el quinto nivel es conocido como “necesidad de ser” o “motivación de crecimiento”.

2.8.1.1. Definición de Plan de Carrera

“Lo que puedes hacer, o sueños que puedes hacer, empiézalo.”

Johann W. Goethe

Una tendencia del ser humano es diseñar su futuro, esto se logra de mejor manera cuando ese futuro tiene una orientación clara y objetiva, esto es lo que Frankl denomina Logoterapia. Desde esta perspectiva, el plan de carrera que una organización propone debería ser asumido por los colaboradores como una herramienta para concretar y lograr metas personales.

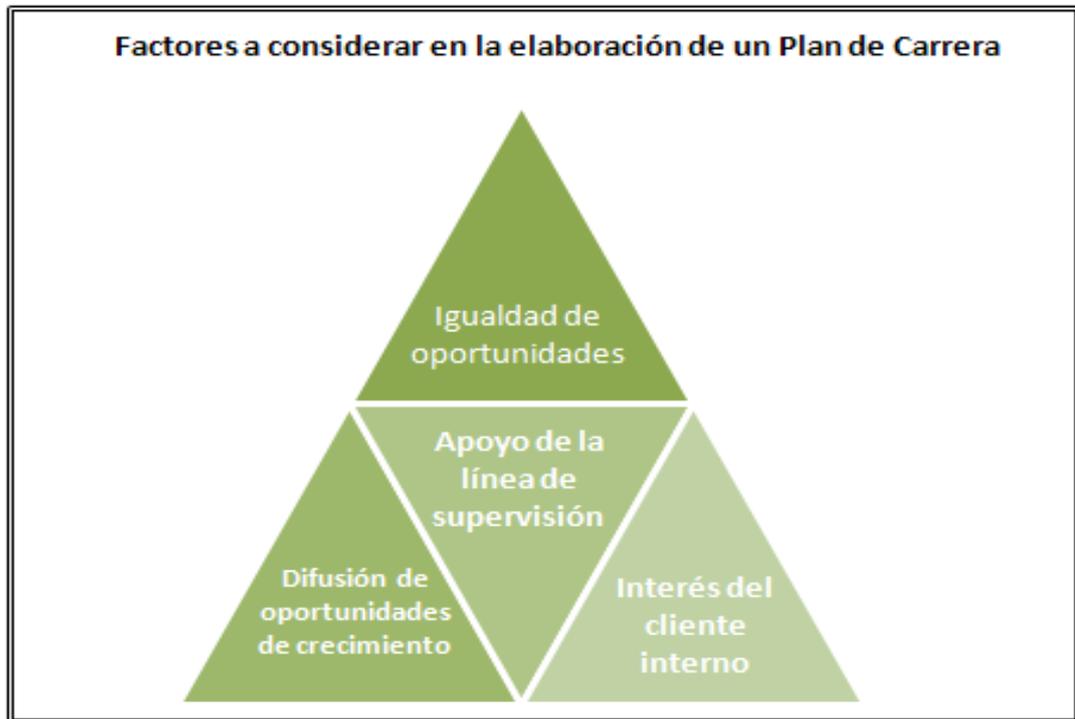
Se define como carrera a la secuencia de puestos que ocupa un colaborador dentro de una empresa. La carrera también puede entenderse como un conjunto secuencial de conocimientos y comportamientos ligadas a la experiencia y ejecución de actividades o funciones inherentes al trabajo a lo largo de la pertenencia del cliente interno a la organización.

Un plan de carrera consiste en ofrecer al cliente interno apoyo para afrontar metas de carrera realistas y generar oportunidades para realizarlas. A través de un plan de carrera podemos identificar el curso o ruta de desarrollo del colaborador dentro de la organización.

El éxito de una organización radica en la gestión adecuada del talento humano, ya que es el cliente interno quien ejecuta la razón de ser de la misma. El punto clave de partida en la estructuración de un plan de carrera empieza en la selección de personal, ya que es aquí en donde se define el perfil que cubrirá la posición. Para ello es muy importante tomar en consideración que la persona elegida debe sentirse apasionada e interesada por las funciones que va a desempeñar en la organización.

Los factores que deben tomarse en consideración al plantear un plan de carrera son: la igualdad de oportunidades, el apoyo de la línea de

supervisión, el conocimiento de las oportunidades de crecimiento, el interés del cliente interno y la satisfacción profesional.



Fuente: La autora. Factores a considerar en la elaboración de un Plan de Carrera.

Un Plan de Carrera se constituye como un proyecto de formación específico, el capacitado y su empresa negocian una especie de contrato, estableciendo sus respectivos compromisos los mismos que se concentran en puntos: Si el plan de carrera se ha establecido en una negociación, deben formularse diferentes aspectos como: objetivos, remuneración, condiciones de trabajo, temas en los que se hará énfasis.

Al fijar los objetivos del Plan de Carrera se debe tomar en cuenta: conocimientos, competencias, aptitudes o habilidades y actitudes del cliente interno.

El Plan de Carrera se de acuerdo a la estructura de cada organización, la cual está ligada a la planificación estratégica, es decir: misión, visión, valores, objetivos estratégicos, depende también de los gestión estratégica

del talento humano, del número de colaboradores, entre otros factores intrínsecos a la organización.

Martha Alles plantea que las carreras dentro de una organización pueden desarrollarse en los siguientes sentidos: ascendente, enriquecimiento o expansión, desplazamiento lateral, descendente o realineamiento.

Los Diferentes Tipos de Carrera



Fuente: Martha Alles, *Mi Carrera: Cómo analizar, revisar y corregir su carrera laboral*, 2005.

- **Crecimiento Ascendente:** En la que el colaborador es promovido a una posición superior, esta es la acepción más clásica y conocida del concepto de crecimiento de carrera.
- **Enriquecimiento o Expansión:** Implica una profundización en la posición. Se genera cuando el colaborador tiene una carrera exitosa, mejora sus resultados, aplica nuevas metodologías y técnicas en el desempeño de su trabajo, es decir se “desarrolla, crece y hace carrera” desde su puesto aún sin ser promovido.

- **Desplazamiento Lateral:** En la que el colaborador es asignado a otra posición que no implica un incremento salarial o un mayor nivel jerárquico.
- **Descendente o Realineamiento:** “Sobre esta última variante no hay consenso entre los especialistas. Se entiende por realineamiento: 1) que una persona “baje” para luego ascender; 2) que se le proponga un puesto de menor nivel más acorde con sus reales posibilidades.”⁷

2.8.1.1.1. Factores de Importancia

El desarrollo de un plan de carrera es relevante en la gestión del talento humano, ya que permitirá a la organización:

- Proponer criterios y procedimientos de acceso al plan de carrera.
- Identificar los niveles de valoración entre cargos de distinta naturaleza y niveles de capacitación, dicha valoración deberá ligarse a esquemas de remuneración o jerarquías.
- Definir las expectativas de crecimiento y desempeño que la organización tiene respecto a sus clientes internos.
- Desarrollar conocimientos y comportamientos orientados a futuro o largo plazo.

El Desarrollo profesional es fruto de la planeación de la carrera profesional, una persona se enriquece y se desarrolla a medida que cumple sus objetivos y metas antes planificadas dentro de la organización, esto mejora su vínculo con la empresa y le permite desarrollar su auto-confianza.

Los factores importantes para las personas que se desempeñan profesionalmente en una organización son: tener el apoyo de su línea de supervisión, igualdad de oportunidades, difusión de las oportunidades, el bienestar profesional y el beneficio del empleado. En muchos casos los colaboradores ignoran aspectos de oportunidades profesionales que les

⁷ ALLES, Martha, “Mi Carrera: Cómo analizar, revisar y corregir su carrera laboral”, Ediciones Granica S.A., Primera Edición, Buenos Aires, 2005, Página: 55.

brindan sus organizaciones, por lo tanto se debe promover la educación en este aspecto y establecer esquemas de comunicación.

Cuando el colaborador percibe que existen mejores ofertas y oportunidades en otras organizaciones posiblemente se vea obligado a renunciar y buscar nuevos retos de desarrollo. Por tal razón, el plantear políticas claras y objetivas de Plan de Carrera nos ayudan a minimizar la rotación de personal y generan un clima laboral favorable.

El interés de la organización y con ello la orientación de sus colaboradores debe encaminarse al desarrollo de aquellos todos quienes buscan su superación personal y profesional; se estaría fuera de sensatez al pretender darle mayores responsabilidades a quien da muestras de no ser responsable de sí mismo y tener poco interés por crecer en la organización y desempeñar cargos diferentes.

La clave para desarrollar un plan de carrera para cada uno de los empleados es mostrarles un camino futuro, ayudarlos a enfocarse en objetivos claros y guiarlos para que puedan cumplirlo. Con un buen clima y en una empresa con principios uno puede desarrollar una buena carrera.

2.8.1.1.2. Ventajas y Desventajas del Plan de Carrera

Existen múltiples ventajas que pueden obtener las organizaciones al ejecutar un plan de carrera:

- Facilita la coordinación de las estrategias generales de la organización con las necesidades de personal, ya que puede mejorarlos mejor para desempeñar cargos jerárquicamente más altos o cargos que se van a crear en la empresa.
- Contribuye al desarrollo del cliente interno, ya que se puede hacer una estimación del talento latente y potenciarla a través de la capacitación técnica y el desarrollo de competencias.
- Minimiza la tasa de rotación, ya que existe la posibilidad de que el personal sea removido a otro cargo. Además, genera satisfacción en lo referente a

las necesidades psicológicas del empleado, ya que las frustraciones pueden ser canalizadas en múltiples soluciones positivas, se brinda al colaborador oportunidades profesionales, a estrategias de motivación, programas de capacitación, técnicas de asesoría, orientación profesional y retroalimentación que permiten al los colaborador crecer profesionalmente dentro de la institución.

- Permite identificar a los colaboradores más prometedores y críticos en la organización.
- Favorece a la implementación de un sistema de incentivos acorde al potencial y objetivos alcanzados por los colaboradores.
- Rentabiliza los planes de capacitación y formación, de tal forma que los conocimientos adquiridos tengan aplicación más inmediata y concreta de acuerdo a lo que la organización necesita.
- Genera el desarrollo de competencias como: integración, trabajo en equipo, identificación con la institución y conocimiento de la institución.
- Facilita la estructuración de planes realistas de crecimiento profesional.
- Minimiza la incertidumbre respecto a la ocupación de puestos clave.

Entre las desventajas de la estructuración de planes de carrera se puede mencionar:

- Si no existen adecuados procesos de sensibilización y comunicación, se pueden generar boicots o entornos problemáticos por temor de ciertos colaboradores a perder su empleo actual debido al reemplazo de otros colaboradores con mejor perfil.
- Cuando no existen principios de igualdad de oportunidades y promociones se puede ver afectado el clima organizacional.
- La falta de involucramiento por parte de los colaboradores o actitud pasiva ante el proceso. Para prevenirlo, es necesario vincular a los colaboradores

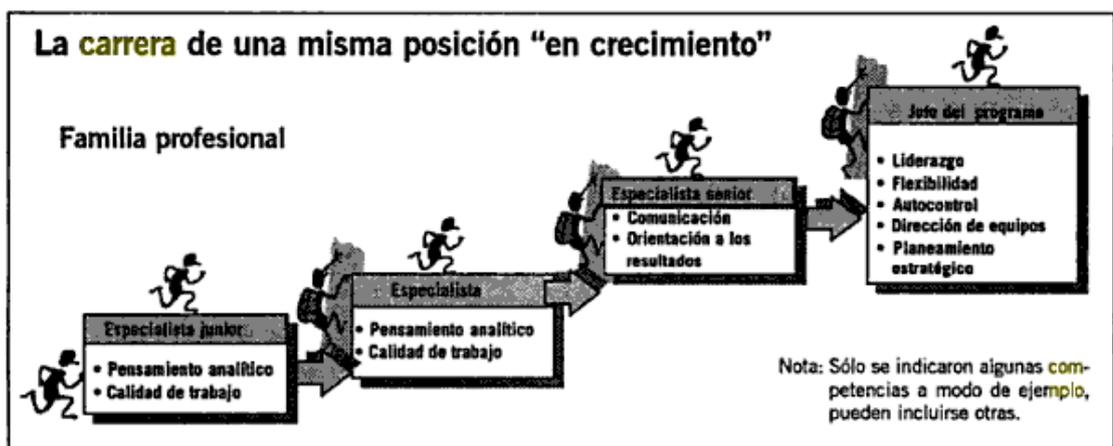
en la estructuración del plan tomando en consideración sus necesidades y objetivos personales.

2.8.1.2. Familia de Cargos

La familia de cargos permite establecer la afinidad funcional, de requerimientos profesionales y capacitación en la promoción de un cargo a otro.

Esto contribuye a la elaboración de mapas de carrera en donde se especifiquen los requisitos que deben cumplir los colaboradores para ocupar diferentes en la estructura organizacional. De esta manera podremos establecer líneas de carrera de acuerdo a la similitud de conocimientos o competencias que se requieren para poder realizar un movimiento ascendente o lateral de un cargo a otro.

Las familias de puestos se generan cuando distintos cargos requieren competencia o conocimientos similares. Esto implica una menor inversión de capacitación para poder moverse de un cargo a otro comprendido en la familia de cargos. A continuación, un gráfico de una familia de cargos en el que se puede evidenciar que las competencias que se requieren para pasar de un cargo a otro son similares.



Fuente: Martha Alles, Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias, 2006.

2.8.1.3. Plan de Sucesión

El plan de sucesión es el movimiento ordenado, estratégico y planificado de un cargo a otro de iguales o mejores características. A través de un plan de sucesión se gestiona el encuadre de los colaboradores con los cargos una vez que se haya definido puestos claves y gente clave para cubrir estos cargos.

Para estructurar un plan de sucesión es necesario formar o capacitar a los colaboradores que a futuro ocuparán otros cargos vacantes ya sea por la desvinculación y promoción de otros colaboradores.

El plan de sucesión es estratégico puesto que le permite asegurarse de contar con recursos idóneos al generarse vacantes críticas o claves en la organización. Para este fin se debe elaborar cuadros de reemplazo en el que se especifique el cargo, el nombre del funcionario posicionado actualmente en el cargo y las opciones de reemplazo.

Un plan de sucesión permite estimular la progresión profesional en función de la continuidad de la empresa y de la adquisición de experiencia por parte de los profesionales mas adecuados. Además, en el caso de jefaturas permite reducir el gran impacto que tiene en cualquier organización, el cambio de líneas de supervisión.

Los elementos claves que deben tomarse en consideración al elaborar planes de sucesión son:

- Estructurar un plan de capacitación estratégico que apalanque el plan de sucesión.
- Establecer los requisitos para cargos claves y definir el procedimiento del plan de sucesión.
- Validar objetivamente los datos de los colaboradores potenciales: objetivos de crecimiento, experiencia, formación profesional, evaluación de

desempeño, administración por objetivos y resultados, habilidades, competencias, historia salarial.

- Vincular el plan de sucesión con la planificación estratégica, las perspectivas de crecimiento de la organización y la estrategia del negocio.
- Aceptación, apoyo y promoción por parte de la alta gerencia.

2.8.1.4. Cargos Claves

Los cargos clave son aquellos que tienen un gran nivel de importancia en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización y de la cadena de valor del negocio. El Plan de sucesión se gestiona en concordancia con los cargos claves en la organización.

La identificación de un cargo crítico implica un análisis de su contribución al cumplimiento de objetivos del negocio, las funciones del cargo, el nivel de impacto de decisiones, los resultados y metas del cargo.

2.8.1.5. Personas Claves

Se entiende como personas claves en la organización a los colaboradores que por sus competencias, conocimiento, funciones y desempeño en su trabajo han demostrado ser importantes e incluso indispensable en el cumplimiento de objetivos de alto rendimiento.

Las personas claves pueden ser identificadas mediante evaluaciones de desempeño, resultados en la administración por objetivos, evaluaciones 360°, validación del historial de experiencia y formación profesional.

“Desde la perspectiva de la organización, es altamente recomendable identificar la key people (gente clave), a fin de elaborar para ellos planes especiales de carrera que deben ser verificados con atención.”⁸

⁸ ALLES, Martha, Idem, página: 50.

Por tal razón, al elaborar un plan de carrera es necesario que la organización tome en consideración cómo reemplazar a sus colaboradores clave. Sin embargo, aunque se identifiquen personas claves para participar del plan de carrera esto no quiere decir que los demás colaboradores no puedan participar del plan de carrera de la organización, ya que los procesos deben realizarse de manera objetiva y de acuerdo a las políticas y normativas elaboradas para este proceso.

Parte de la elaboración de planes de carrera y sucesión debe enfocarse a la retención de gente clave en la organización, esto puede lograrse a través de políticas de beneficios económicos y bonificaciones, posibilidades de desarrollo de carreras, mantenimiento de un buen clima laboral, entre otros factores.

2.9. Marco Referencial Institucional

2.9.1 Antecedentes de CREDI FE Desarrollo Microempresarial

CREDI FE Desarrollo Microempresarial S.A. inicia sus actividades el mes de Abril de 1999, luego de estudiar por varios años casos de éxito de empresas de Microfinanzas en Latinoamérica. Con la asistencia técnica de Acción Internacional, definió el modelo de gestión con el que se realizaría su intervención en el mercado del Ecuador. CREDI FE Desarrollo Microempresarial S.A. es una subsidiaria de Banco Pichincha encargada de administrar la cartera para el segmento microempresarial del Ecuador.

El objeto social de la Institución gira alrededor de la administración integral de la cartera de créditos concedidos a microempresarios, incluyéndose la gestión de: metodologías de crédito, sistemas de información, herramientas tecnológicas, investigación y desarrollo de productos, así como la gestión de recuperación de la cartera colocada.

CREDI FE Desarrollo Microempresarial S.A. ofrece a los microempresarios los siguientes servicios financieros: Financiamiento para adquirir Activos Fijos, Capital de Trabajo, Remodelación de Vivienda, Crédito de Consumo, Paralelo, Tarjeta de Crédito y Tarjeta Visa Xperta.

Como tal, CREDI FE Desarrollo Microempresarial S.A., está regida por la junta de accionistas y directorio de la empresa, en su estructura cuenta con la Gerencia General, un Staff de Gerencia que incluye las siguientes Áreas: Auditoría, Legal, Negocios, Riesgos, Recuperaciones y Acciones Legales, Crédito, Financiero-Administrativo, Organización y Desarrollo.

La misión de la Institución es: “Somos una empresa del Grupo Pichincha que brinda servicios financieros integrales a personas emprendedoras y microempresarios. Cuenta para ello, con un equipo humano responsable, ético y altamente calificado, tecnologías innovadoras y sustentables para el

crecimiento y desarrollo de nuestra población objeto, nuestra Institución y Nuestro País”⁹

La visión de la Institución es la siguiente: “CREDI FE será la Organización número uno en cobertura de Servicios microfinancieros integrales y de mayor contribución al Desarrollo de las microfinanzas en el Ecuador, reconocida y referente a nivel internacional por su compromiso con la excelencia y la responsabilidad social.”¹⁰.

2.9.2 Valores Institucionales

Los valores de CREDI FE Desarrollo Microempresarial S.A. son:

- **“Integridad:** Actuar dentro de los más rigurosos principios éticos y sociales de manera clara, consistente y oportuna.
- **Trabajo en equipo:** Actuar fomentando y reconociendo el aporte de las personas para lograr objetivos comunes.
- **Servicio:** actuar con amabilidad, alegría, oportunidad, calidad y eficacia valorando nuestros clientes internos y externos, que son nuestra razón de ser.
- **Excelencia:** Superarnos continuamente y optimizar la gestión de recursos, para crear valor.
- **Responsabilidad:** Actuar con principios, eficaz y eficientemente, asumiendo las consecuencias de nuestros actos.
- **Innovación:** Compromiso con el continuo mejoramiento individual fomentando la creatividad y el desarrollo global.
- **Liderazgo:** Potenciar las capacidades necesarias para lograr objetivos individuales, grupales y organizacionales.”¹¹

9.2.3 Objetivos Institucionales

Los objetivos de CREDI FE Desarrollo Microempresarial S.A. son:

- “Tener la rentabilidad adecuada que nos asegure permanencia en el mercado de microfinanzas.

⁹ CREDI FE Desarrollo Microempresarial S.A., <http://www.credife.com>

¹⁰ CREDI FE Desarrollo Microempresarial S.A., Ibidem.

¹¹ CREDI FE Desarrollo Microempresarial S.A., Ibidem.

- Maximizar y fortalecer la relación de negocios con el segmento objetivo; a través de la mejor oferta de servicios, atendiendo las necesidades financieras de la microempresa y alcanzando amplia cobertura.
- Generar la industrialización del negocio microfinanciero, permitiendo minimizar el riesgo y maximizar su rentabilidad.
- Institucionalizar la cultura humanista para generar calidad en el servicio.”¹²

2.9.4 Competencias Institucionales

Las competencias hacen alusión a las formas de comportamiento que permiten la consecución de objetivos personales e institucionales relevantes y que duran por un largo período de tiempo.

Las competencias de CREDI FE Desarrollo Microempresarial S.A. son:

- **“Consecución de Resultados:** Es la capacidad y motivación permanentes, de orientar las ideas y concretarlas en acciones, para alcanzar y superar objetivos continua y progresivamente, con un sentido de urgencia.
- **Servicio y Orientación al cliente:** Es la actitud, disposición, y capacidad de la persona, para asegurar la satisfacción de las necesidades presentes y futuras de los clientes, estableciendo relaciones de largo plazo.
- **Liderazgo:** Es la capacidad para orientar, dirigir, y desarrollar a las personas, guiando el equipo hacia una visión positiva de futuro, en un esquema de valores que lo hacen ser visto como modelo a seguir.
- **Trabajo en Equipo:** Es la habilidad de colaborar eficazmente con otros, aceptando y respetando las capacidades complementarias para lograr un objetivo común. Prevaleciendo el beneficio de la organización por sobre el interés individual o de áreas.
- **Comunicación:** Capacidad de expresarse con claridad, presentando las ideas con oportunidad y en forma precisa, así como la capacidad para escuchar de manera activa.
- **Planificación, Organización y Control:** Es la capacidad para diseñar, establecer metas, estructurar responsabilidades, asignar recursos, además promueve la acción y verifica el cumplimiento.

¹² CREDI FE Desarrollo Microempresarial S.A, Ibidem.

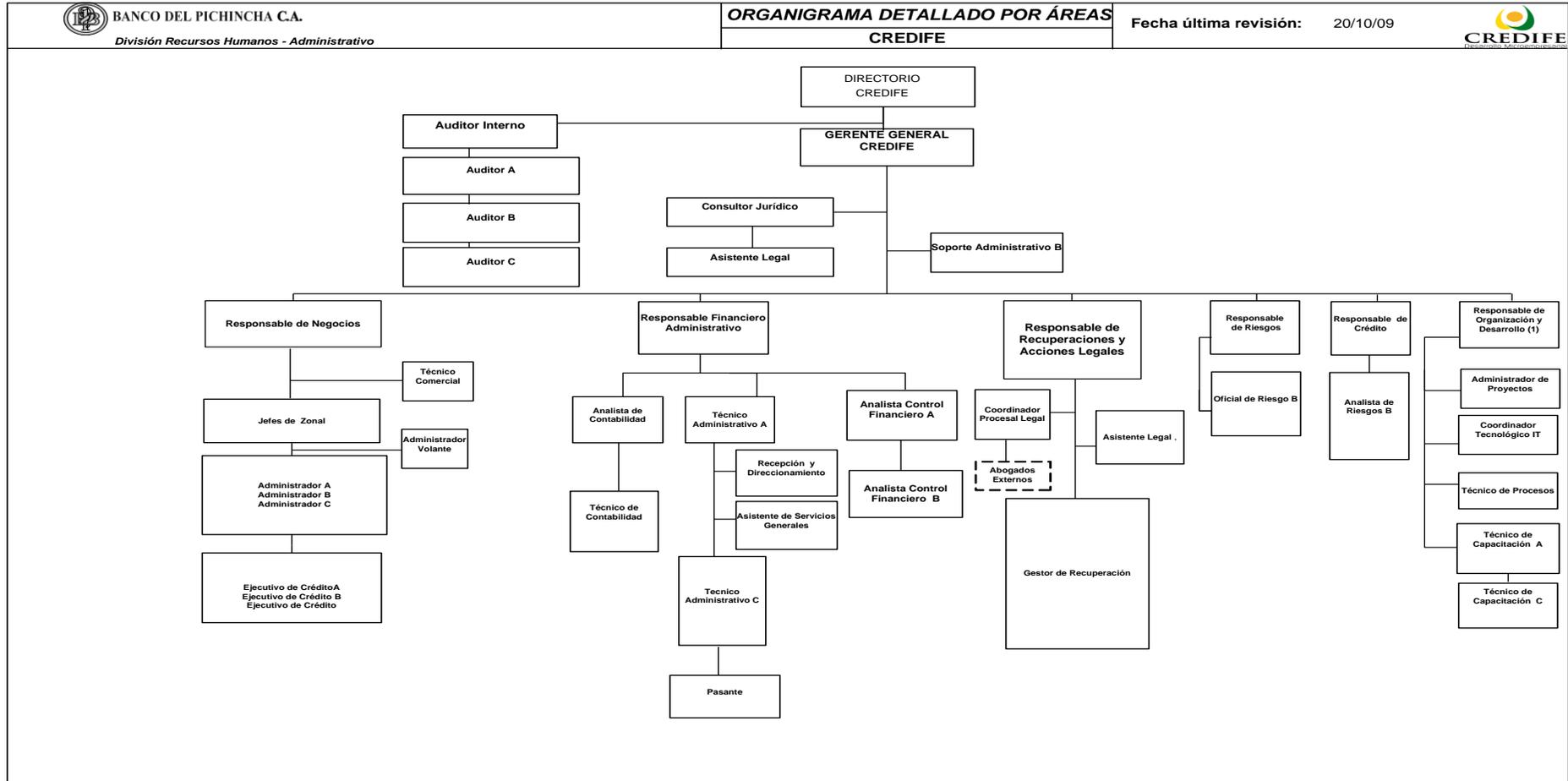
- **Visión de Valor:** Capacidad de detectar oportunidades del entorno, traduciéndolas en acciones y proyectos, para llevar a la organización hacia un futuro de manera sostenible.”¹³

El nivel requerido de cada competencia así como el desarrollo de las mismas está ligado a las características y requerimientos de cada cargo en la institución.

2.9.5. Estructura

CREDI FE Desarrollo Microempresarial S.A. está conformada por varias áreas que aportan desde el ejercicio de sus funciones en el cumplimiento de los objetivos institucionales, a continuación el organigrama de la Institución:

¹³ BANCO PICHINCHA C.A., “Capacitación de Uso del Sistema de Evaluación 360º”, Quito, 2009, dispositivas: 7-13.



Fuente: CREDIFE, Manual de Funciones, 2009.

A continuación el detalle de las funciones que cada área realiza:

- **Auditoría:** Área encargada de la evaluación continua del funcionamiento interno de la Institución, de acuerdo a lo establecido por los organismos de control.
- **Crédito:** Tiene la responsabilidad de analizar y aprobar la colocación de créditos.
- **Financiero Administrativo:** Responsable de la planificación y control de la administración de los recursos financieros de la Institución. Tiene la responsabilidad de atender las necesidades de bienes y/o servicios de la Institución.
- **Legal:** Brinda asesoría respecto a los aspectos legales de la Institución, vigila el cumplimiento del marco legal vigente.
- **Negocios:** Encargada de proponer, ejecutar y realizar seguimiento del Plan de Negocios de la Institución, así como planificar las estrategias de venta de los productos y servicios de la Institución para obtener mayor participación del mercado.
- **Organización y Desarrollo:** Responsable de controlar y supervisar la gestión de proyectos. Además, tiene la responsabilidad de actualizar y levantar la información de instructivos y manuales de la Institución, así como de implementar y ejecutar programas de capacitación para el desarrollo de los colaboradores.
- **Riesgos:** Se encarga de la detección y administración del riesgo de cartera. Propone políticas y procesos de gestión de crédito que minimicen el riesgo.
- **Recuperaciones y Acciones Legales:** Realiza la recuperación de la cartera vencida.

El Área de Recursos Humanos es parte de la nómina de Banco Pichincha, sin embargo un consultor de Recursos Humanos se encuentra asignado para atender las necesidades de Gestión del Talento Humano de CREDI FE Desarrollo Microempresarial S.A.

Dicha Área se encarga del establecimiento de perfiles y diseño de cargos, manejo de procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal, definición de políticas salariales y beneficios sociales, soporte en la gestión de Evaluaciones de 360°, Desarrollo de Competencias y Administración por Objetivos y Resultados (APOR).

CAPÍTULO III: CUERPO DEL TRABAJO ACADÉMICO

3.1. ELABORACIÓN DE PERFILES DE CARGO PARA EL ÁREA DE NEGOCIOS DE CREDI FE DESARROLLO MICROEMPRESARIAL S.A.

Para Juan Martínez de Salinas el perfil de cargo se define como “el conjunto de conocimientos, habilidades y cualidades necesarios para desempeñar con eficacia un puesto de trabajo.”¹⁴

A continuación se proponen los perfiles de cargo que deberían cumplir los colaboradores del Área de Negocios de CREDI FE Desarrollo Microempresarial S.A.

3.1.1 Perfil del Cargo: Responsable del Área de Negocios

- **Función Principal del Cargo:** Proponer estrategias de penetración y venta del portafolio de productos de CREDI FE Desarrollo Microempresarial S.A. en el mercado, para generar rentabilidad a la institución.
- **Perfil Duro:**
 - a. **Formación Académica:**
 - **Formación de Pregrado Requerida:** Estudios universitarios concluidos en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Administración en Banca y Finanzas, Economía, Ingeniería en Marketing, Ingeniería en Ventas o carreras afines.
 - **Formación de Postgrado Requerida:** Dirección estratégica de personal, Planificación estratégica, Maestría en Marketing, maestría en Economía, especialización en microfinanzas, MBA (Master in Business Administration), entre otras maestrías o diplomados afines al giro de negocio de CREDI FE Desarrollo Microempresarial S.A.

¹⁴<http://www.elblogderrhh.com/2007/04/diseo-perfiles-profesionales.html>

- **Conocimientos Críticos Requeridos:** Elaboración de planes y estrategias de negocios, análisis financiero, administración de personal, elaboración de presupuestos, estrategias de posicionamiento en el mercado.

b. Experiencia:

- Mínima de cinco años gerenciando áreas de ventas de preferencia en el ámbito financiero microempresarial. Si el candidato es interno se requiere un mínimo de dos años de experiencia como Jefe Zonal.

c. Requerimientos Adicionales del Cargo:

- Disponibilidad para viajar a nivel nacional.

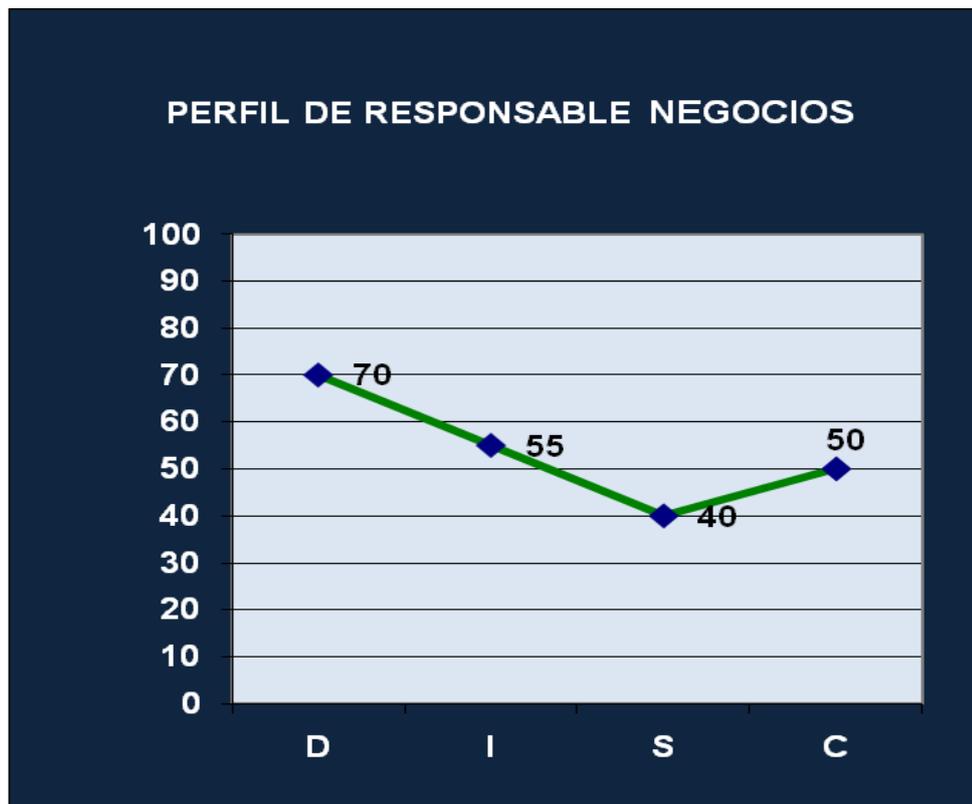
d. Perfil de Competencias del Cargo:

Competencia	Niveles de Competencia	Nivel Requerido para el cargo
Orientación al Cliente	Baja: Responde reactivamente a las necesidades actuales del cliente.	Alta
	Media: Entiende las necesidades del cliente, busca las mejores vías de atención y brinda soluciones inmediatas a los requerimientos que el cliente le plantea.	
	Alta: Indaga respecto a las necesidades reales del cliente y se enfoca por satisfacerlas. Busca entender a profundidad lo que requiere el mercado para ofrecer los productos adecuados.	
Orientación	Baja: Busca realiza su trabajo de mejor	Alta

al Logro	manera, sin embargo debe reforzar la búsqueda de nuevas estrategias para conseguir resultados.	
	Media: Se propone objetivos ambiciosos y busca la forma de alcanzarlos. Debe enfocarse más en la forma de sobresalir y superar el estándar.	
	Alta: Afronta retos de beneficio institucional, analizando siempre los riesgos y recursos a utilizar. Se enfoca en los objetivos más allá de las adversidades que puedan presentarse.	
Liderazgo	Baja: Busca cubrir todas las necesidades de su equipo de manera que tengan los recursos suficientes para el cumplimiento de objetivos actuales.	Alta
	Media: Utiliza estrategias para cumplir objetivos e incrementar la productividad y se proyecta al futuro.	
	Alta: Genera sinergia y compromiso en su equipo; y los guía al cumplimiento de objetivos. Visualiza nuevos retos y desafíos en equipo.	
	Baja: Genera prioridades y busca	Alta

Pensamiento Analítico	relaciones de causa y efecto en las decisiones a tomar.	
	Intermedia: Al enfrentar problemáticas complejas, realiza un análisis completo de las variables y causales a fin de tomar decisiones acertadas y oportunas.	
	Alta: Realiza relaciones multicausales, holísticas y complejas de una realidad a fin de generar soluciones con valores agregados.	
Impacto e Influencia	Baja: Genera una impresión positiva en los demás. Su actitud influye de manera positiva en el equipo de trabajo.	Alta
	Media: Estructura sus argumentos y puntos de vista de manera que pueda generar impacto en su equipo. Adapta su discurso de acuerdo a la situación que enfrenta.	
	Alta: Analiza el entorno y prepara estrategias y acciones para influir en los demás. Influye eficazmente en su equipo para cumplir las metas que le fueran asignadas.	

e. Perfil Cleaver & Terman



3.1.2 Perfil del Cargo: Jefe Zonal

- **Función Principal del Cargo:** Ejecutar el plan de negocios en la zona designada para el efecto. Así como supervisar la gestión comercial de los colaboradores de acuerdo a la normativa establecida.

▪ **Perfil Duro:**

a. Formación Académica:

- **Formación de Pregrado Requerida:** Estudios universitarios concluidos en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Administración en Banca y Finanzas, Economía, Ingeniería en Marketing, Auditoría, Ingeniería en Ventas o carreras afines.
- **Formación de Pregrado Requerida:** Dirección estratégica de personal, especialización en microfinanzas, maestría en mercadotecnia entre otras maestrías o diplomados afines al giro de negocio de CREDI FE Desarrollo Microempresarial S.A.
- **Conocimientos Críticos Requeridos:** Planificación estratégica de ventas y cobranza, análisis financiero, administración de personal, reporte de resultados y elaboración de presupuestos.

b. Experiencia:

- Mínima de cuatro años cargos similares o en jefaturas de áreas de ventas de preferencia en el ámbito financiero microempresarial. Si el candidato es interno se requiere un mínimo de dos años de experiencia como Administrador de Agencia.

c. Requerimientos Adicionales del Cargo:

- Disponibilidad para viajar en la zona de trabajo asignada.

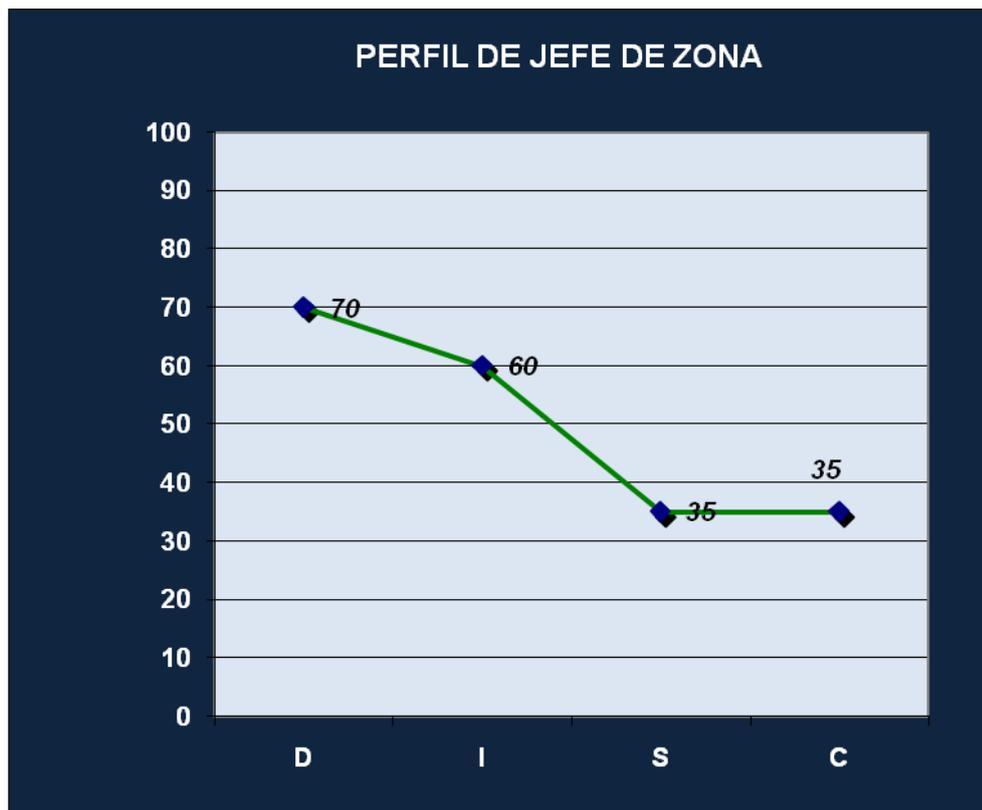
d. Perfil de Competencias:

Competencia	Niveles de Competencia	Nivel Requerido para el cargo
Orientación al Cliente	Baja: Responde reactivamente a las necesidades actuales del cliente.	Alta
	Media: Entiende las necesidades del cliente, busca las mejores vías de atención y brinda soluciones inmediatas a los requerimientos que el cliente le plantea.	
	Alta: Indaga respecto a las necesidades reales del cliente y se enfoca por satisfacerlas. Busca entender a profundidad lo que requiere el mercado para ofrecer los productos adecuados.	
Orientación al Logro	Baja: Busca realiza su trabajo de mejor manera, sin embargo debe reforzar la búsqueda de nuevas estrategias para conseguir resultados.	Alta
	Media: Se propone objetivos ambiciosos y busca la forma de alcanzarlos Debe enfocarse más en la forma de sobresalir y superar el estándar.	
	Alta: Afronta retos de beneficio institucional, analizando siempre los	

	riesgos y recursos a utilizar. Se enfoca en los objetivos más allá de las adversidades que puedan presentarse.	
Liderazgo	Baja: Busca cubrir todas las necesidades de su equipo de manera que tengan los recursos suficientes para el cumplimiento de objetivos actuales.	Alta
	Media: Utiliza estrategias para cumplir objetivos e incrementar la productividad y se proyecta al futuro.	
	Alta: Genera sinergia y compromiso en su equipo; y los guía al cumplimiento de objetivos. Visualiza nuevos retos y desafíos en equipo.	
Búsqueda de Información	Baja: Realiza preguntas e indaga para obtener mayor información.	Alta
	Media: Es recursivo y busca conocer a profundidad una situación. Realiza una investigación completa a fin de obtener información real y profunda.	
	Alta: Su trabajo es estructurado, revisa y analiza a profundidad la información obtenida, hace estudios de zona, mercado y características del cliente a fin de cumplir los objetivos propuestos.	
	Baja: Genera una impresión positiva en los demás. Su actitud influye de manera positiva en el equipo de trabajo.	Alta

Impacto e Influencia	Media: Estructura sus argumentos y puntos de vista de manera que pueda generar impacto en su equipo. Adapta su discurso de acuerdo a la situación que enfrenta.	
	Alta: Analiza el entorno y prepara estrategias para influir en los demás. Influye eficazmente en su equipo para el cumplimiento de las metas.	

e. Perfil Cleaver & Terman



3.1.3 Perfil del Cargo: Técnico Comercial

- **Función Principal del Cargo:** Brindar apoyo al Área de Negocios a nivel nacional en la gestión administrativa y operativa que se requiera.

a. Perfil Duro:

- **Formación de Pregrado Requerida:** Aprobado primeros años de estudios universitarios en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Administración en Banca y Finanzas, Economía, Ingeniería en Marketing, Auditoría, Ingeniería en Ventas o carreras afines.
- **Formación de Postgrado Requerida:** No requerido.
- **Conocimientos Críticos Requeridos:** Principios de ventas, elaboración de informes, dominio intermedio de Microsoft.

b. Experiencia:

- Mínima de dos años cargos similares y/o cargos de soporte a la fuerza comercial, asistentes de áreas de ventas.

c. Requerimientos Adicionales del Cargo:

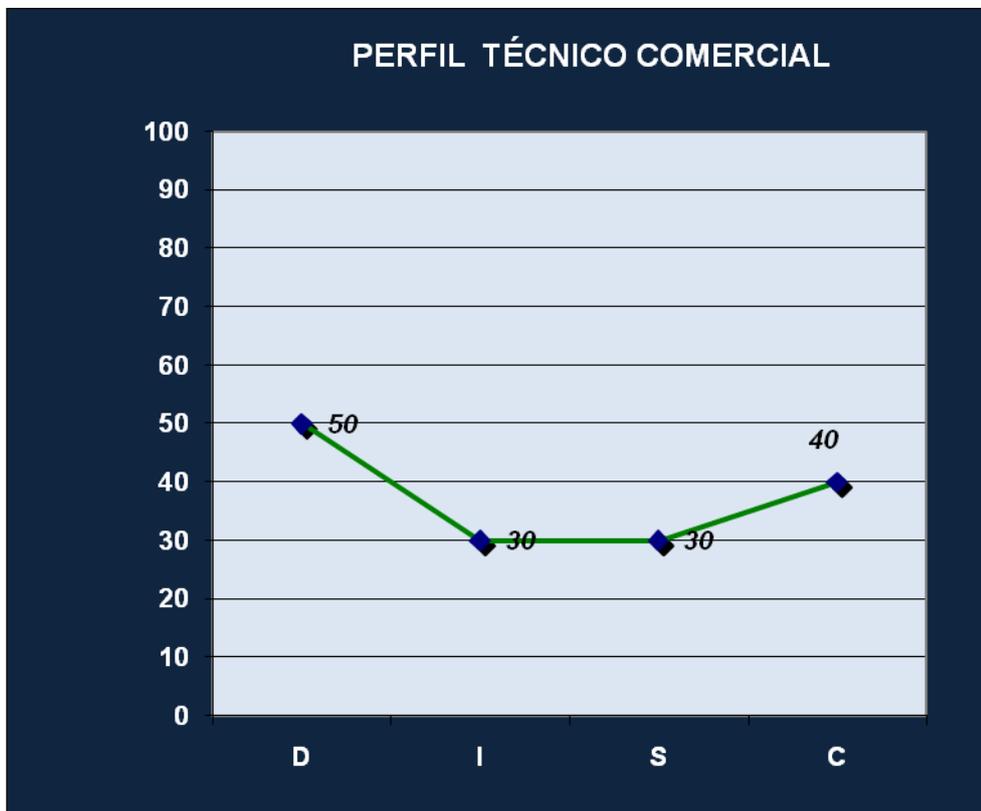
- Disponibilidad para viajar a nivel nacional a las agencias para brindar apoyo puntual en los temas de negocio que se le asigne.

d. Perfil de Competencias:

Competencia	Niveles de Competencia	Nivel Requerido para el cargo
Orientación al Cliente	Baja: Responde reactivamente a las necesidades actuales del cliente.	Alta
	Media: Entiende las necesidades del cliente, busca las mejores vías de atención y brinda soluciones inmediatas a los requerimientos que el cliente le plantea.	
	Alta: Indaga respecto a las necesidades reales del cliente y se enfoca por satisfacerlas. Busca entender a profundidad lo que requiere el mercado para ofrecer los productos adecuados.	
Iniciativa	Baja: Se preocupa por afrontar y solucionar de forma reactiva y efectiva los problemas y situaciones actuales.	Media
	Media: Prevee a los problemas inminentes a corto o mediano plazo, y genera propuestas para solucionarlos.	
	Alta: Prevee las situaciones a largo	

	plazo, minimiza las consecuencias y crea oportunidades de mejora.	
Búsqueda de Información	Baja: Realiza preguntas e indaga para obtener mayor información.	Media
	Media: Es recursivo y busca conocer a profundidad una situación. Realiza una investigación completa a fin de obtener información real y profunda.	
	Alta: Su trabajo es estructurado, revisa y analiza a profundidad la información obtenida, hace estudios de zona, mercado y características del cliente a fin de cumplir los objetivos propuestos.	

e. Perfil Cleaver & Terman



3.1.4 Perfil del Cargo: Administrador Volante

- **Función Principal del Cargo:** Dirigir y monitorear la gestión de los Ejecutivos de Crédito, vigilando el buen cumplimiento de los procedimientos de la organización para el cumplimiento de las metas de negocio mensuales.

a. Perfil Duro:

- **Formación de Pregrado Requerida:** Estudios universitarios concluidos en las carreras de Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Administración en Banca y Finanzas, Economía, Ingeniería en Marketing, Auditoría, Ingeniería en Ventas o carreras afines.
- **Formación de Postgrado Requerida:** Dirección estratégica de personal, especialización en microfinanzas, dirección estratégica de ventas, entre otras maestrías o diplomados afines al giro de negocio de CREDI FE Desarrollo Microempresarial S.A.
- **Conocimientos Críticos Requeridos:** Administración de Ventas, análisis financiero, elaboración de presupuestos, técnicas de negociación y recuperación efectivas, administración de equipos de alto rendimiento.

b. Experiencia:

- Si el candidato es externo se requiere un mínimo de tres años en cargos similares o como supervisor de áreas de ventas de preferencia en el sector financiero microempresarial. Si el candidato es interno se requiere un mínimo de dos años de experiencia como Ejecutivo de Crédito.

c. Requerimientos Adicionales del Cargo:

- Disponibilidad para viajar a las agencias de su zona asignada, para brindar apoyo de acuerdo a las necesidades del negocio.
- Predisposición para trabajar en campo.
- Predisposición para trabajar con clientes difíciles y cartera de alto riesgo.

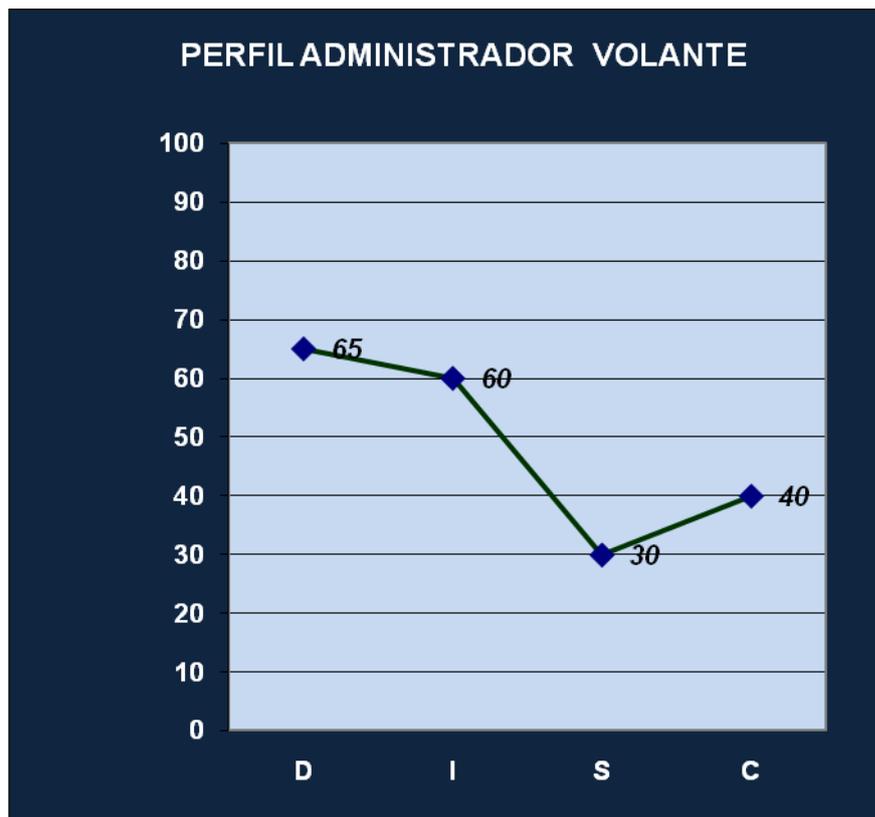
d. Perfil de Competencias:

Competencia	Niveles de Competencia	Nivel Requerido para el cargo
Orientación al Cliente	Baja: Responde reactivamente a las necesidades actuales del cliente.	Alta
	Media: Entiende las necesidades del cliente, busca las mejores vías de atención y brinda soluciones inmediatas a los requerimientos que el cliente le plantea.	
	Alta: Indaga respecto a las necesidades reales del cliente y se enfoca por satisfacerlas. Busca entender a profundidad lo que requiere el mercado para ofrecer los productos adecuados.	
Orientación al Logro	Baja: Busca realiza su trabajo de mejor manera, sin embargo debe reforzar la búsqueda de nuevas estrategias para conseguir resultados.	Alta
	Media: Se propone objetivos ambiciosos y busca la forma de alcanzarlos Debe enfocarse más en la forma de sobresalir y superar el estándar.	
	Alta: Afronta retos de beneficio institucional, analizando siempre los	

	riesgos y recursos a utilizar. Se enfoca en los objetivos más allá de las adversidades que puedan presentarse.	
Liderazgo	Baja: Busca cubrir todas las necesidades de su equipo de manera que tengan los recursos suficientes para el cumplimiento de objetivos actuales.	Alta
	Media: Utiliza estrategias para cumplir objetivos e incrementar la productividad y se proyecta al futuro.	
	Alta: Genera sinergia y compromiso en su equipo; y los guía al cumplimiento de objetivos. Visualiza nuevos retos y desafíos en equipo.	
Búsqueda de Información	Baja: Realiza preguntas e indaga para obtener mayor información.	Alta
	Media: Es recursivo y busca conocer a profundidad una situación. Realiza una investigación completa a fin de obtener información real y profunda.	
	Alta: Su trabajo es estructurado, revisa y analiza a profundidad la información obtenida, hace estudios de zona, mercado y características del cliente a fin de cumplir los objetivos propuestos.	
	Baja: Genera una impresión positiva en los demás. Su actitud influye de manera positiva en el equipo de trabajo.	Alta

Impacto e Influencia	Media: Estructura sus argumentos y puntos de vista de manera que pueda generar impacto en su equipo. Adapta su discurso de acuerdo a la situación que enfrenta.	
	Alta: Analiza el entorno y prepara estrategias para influir en los demás. Influye eficazmente en su equipo para el cumplimiento de las metas.	

e. Perfil Cleaver & Terman



3.1.4 Perfil del Cargo: Administrador de Agencia

- **Función Principal del Cargo:** Dirigir y monitorear la gestión de los Ejecutivos de Crédito, vigilando el buen cumplimiento de los procedimientos de la organización para el cumplimiento de las metas de negocio mensuales.

a. Perfil Duro:

- **Formación de Pregrado Requerida:** Estudios universitarios concluidos en las carreras de Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Administración en Banca y Finanzas, Economía, Ingeniería en Marketing, Auditoría, Ingeniería en Ventas o carreras afines.
- **Formación de Postgrado Requerida:** Dirección estratégica de personal, especialización en microfinanzas, dirección estratégica de ventas, entre otras maestrías o diplomados afines al giro de negocio de CREDI FE Desarrollo Microempresarial S.A.
- **Conocimientos Críticos Requeridos:** Administración de Ventas, análisis financiero, elaboración de presupuestos, técnicas de negociación y recuperación efectivas, administración de equipos de alto rendimiento.

b. Experiencia:

- Si el candidato es externo se requiere un mínimo de tres años en cargos similares o como supervisor de áreas de ventas y/o recuperaciones de preferencia en el sector financiero microempresarial. Si el candidato es interno se requiere un mínimo de dos años de experiencia como Ejecutivo de Crédito.

c. Requerimientos Adicionales del Cargo:

- Predisposición para trabajar en campo.
- Predisposición para trabajar con clientes difíciles y cartera de alto riesgo.

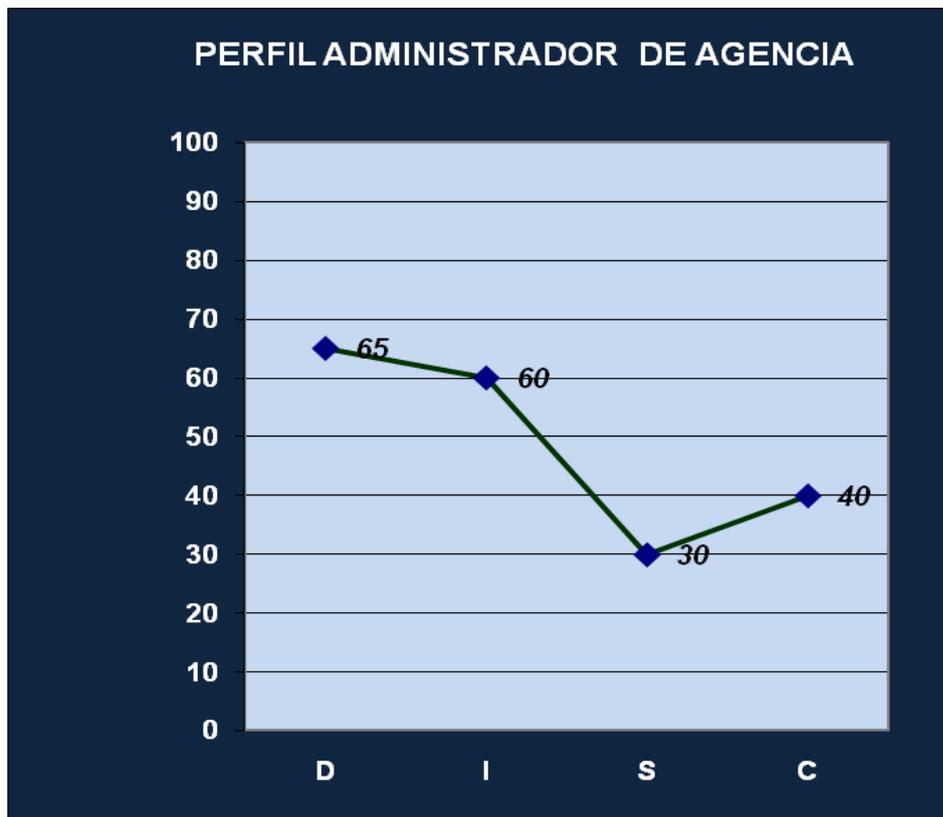
d. Perfil de Competencias:

Competencia	Niveles de Competencia	Nivel Requerido para el cargo
Orientación al Cliente	Baja: Responde reactivamente a las necesidades actuales del cliente.	Alta
	Media: Entiende las necesidades del cliente, busca las mejores vías de atención y brinda soluciones inmediatas a los requerimientos que el cliente le plantea.	
	Alta: Indaga respecto a las necesidades reales del cliente y se enfoca por satisfacerlas. Busca entender a profundidad lo que requiere el mercado para ofrecer los productos adecuados.	
Orientación al Logro	Baja: Busca realizar su trabajo de mejor manera, sin embargo debe reforzar la búsqueda de nuevas estrategias para conseguir resultados.	Alta
	Media: Se propone objetivos ambiciosos y busca la forma de alcanzarlos. Debe enfocarse más en la forma de sobresalir y superar el estándar.	
	Alta: Afronta retos de beneficio institucional, analizando siempre los riesgos y recursos a utilizar. Se enfoca en los objetivos más allá de las	

	adversidades que puedan presentarse.	
Liderazgo	Baja: Busca cubrir todas las necesidades de su equipo de manera que tengan los recursos suficientes para el cumplimiento de objetivos actuales.	Alta
	Media: Utiliza estrategias para cumplir objetivos e incrementar la productividad y se proyecta al futuro.	
	Alta: Genera sinergia y compromiso en su equipo; y los guía al cumplimiento de objetivos. Visualiza nuevos retos y desafíos en equipo.	
Búsqueda de Información	Baja: Realiza preguntas e indaga para obtener mayor información.	Alta
	Media: Es recursivo y busca conocer a profundidad una situación. Realiza una investigación completa a fin de obtener información real y profunda.	
	Alta: Su trabajo es estructurado, revisa y analiza a profundidad la información obtenida, hace estudios de zona, mercado y características del cliente a fin de cumplir los objetivos propuestos.	
	Baja: Genera una impresión positiva en los demás. Su actitud influye de manera positiva en el equipo de trabajo.	Alta
	Media: Estructura sus argumentos y	

Impacto e Influencia	puntos de vista de manera que pueda generar impacto en su equipo. Adapta su discurso de acuerdo a la situación que enfrenta.	
	Alta: Analiza el entorno y prepara estrategias para influir en los demás. Influye eficazmente en su equipo para el cumplimiento de las metas.	

e. Perfil Cleaver & Terman



3.1.6 Perfil del Cargo: Ejecutivo de Crédito

- **Función Principal del Cargo:** Realizar la promoción, venta y recuperación de los productos de CREDI FE Desarrollo Microempresarial en las zonas que le fueran designadas, cumpliendo con los procedimientos designados para el efecto a fin de llegar al cumplimiento de las metas de negocio mensuales.

a. Perfil Duro:

- **Formación de Pregrado Requerida:** Estudios universitarios concluidos o cursando últimos años en las carreras de Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Administración en Banca y Finanzas, Economía, Ingeniería en Marketing, Auditoría, Ingeniería en Ventas o carreras afines.
- **Formación de Pregrado Requerida:** No requerido.

b. Experiencia:

- Mínima de dos años en áreas de ventas, atención al cliente y/o de recuperación de cartera.

c. Requerimientos Adicionales del Cargo:

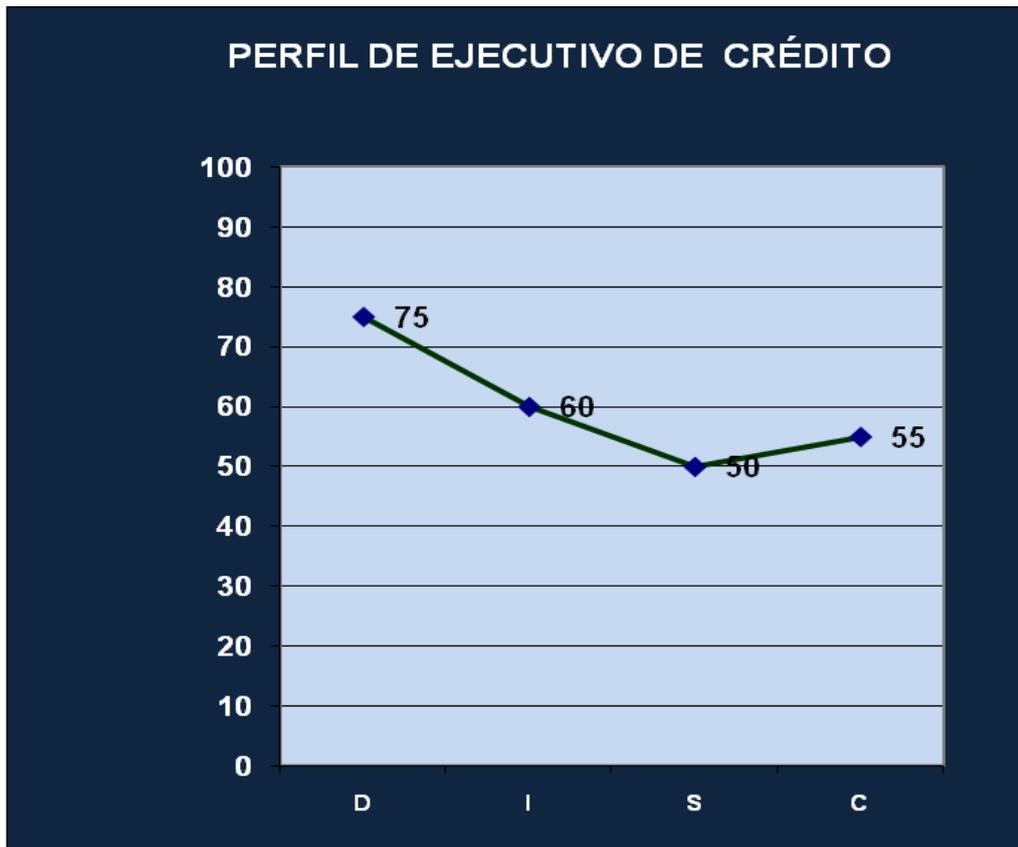
- Predisposición para trabajar en campo.
- Predisposición para trabajar con clientes difíciles y cartera de alto riesgo.

d. Perfil de Competencias:

Competencia	Niveles de Competencia	Nivel Requerido para el cargo
Orientación al Cliente	Baja: Responde reactivamente a las necesidades actuales del cliente.	Alta
	Media: Entiende las necesidades del cliente, busca las mejores vías de atención y brinda soluciones inmediatas a los requerimientos que el cliente le plantea.	
	Alta: Indaga respecto a las necesidades reales del cliente y se enfoca por satisfacerlas. Busca entender a profundidad lo que requiere el mercado para ofrecer los productos adecuados.	
Orientación al Logro	Baja: Busca realizar su trabajo de mejor manera, sin embargo debe reforzar la búsqueda de nuevas estrategias para conseguir resultados.	Alta
	Media: Se propone objetivos ambiciosos y busca la forma de alcanzarlos. Debe enfocarse más en la forma de sobresalir y superar el estándar.	
	Alta: Afronta retos de beneficio institucional, analizando siempre los riesgos y recursos a utilizar. Se enfoca en los objetivos más allá de las	

	adversidades que puedan presentarse.	
Pensamiento Analítico	Baja: Genera prioridades y busca relaciones de causa y efecto en las decisiones a tomar.	Baja
	Intermedia: Al enfrentar problemáticas complejas, realiza un análisis completo de las variables y causales a fin de tomar decisiones acertadas y oportunas.	
	Alta: Realiza relaciones multicausales, holísticas y complejas de una realidad a fin de generar soluciones con valores agregados.	
Búsqueda de Información	Baja: Realiza preguntas e indaga para obtener mayor información.	Alta
	Media: Es recursivo y busca conocer a profundidad una situación. Realiza una investigación completa a fin de obtener información real y profunda.	
	Alta: Su trabajo es estructurado, revisa y analiza a profundidad la información obtenida, hace estudios de zona, mercado y características del cliente a fin de cumplir los objetivos propuestos.	

e. Perfil Cleaver & Terman



3.2 ELABORACIÓN DE PLAN DE CAPACITACIÓN Y PLAN DE FORMACIÓN PARA EL ÁREA DE NEGOCIOS DE CREDI FE DESARROLLO MICROEMPRESARIAL S.A.

A continuación se muestra la propuesta de capacitación para el personal del Área de Negocios de CREDI FE Desarrollo Microempresarial S.A. para la estructuración de este plan se tomó en consideración la detección de necesidades de capacitación, misma que se basó en el análisis de la misión del cargo así como en la planificación estratégica institucional.

Es válido recalcar que un plan de capacitación efectivo debe apalancarse en los objetivos y estrategias de la institución, ya que a través de la capacitación se logra minimizar las brechas entre el conocimiento real y el conocimiento requerido para cumplir los objetivos trazados por la institución.

Se identificó que el Área de Negocios requiere reforzar las siguientes temáticas: la atención al cliente, técnicas de ventas, cobranza efectiva, análisis financiero, comunicación efectiva, orientación al logro y orientación al cliente. Estos son los temas macro que pudieron identificarse para el Área de Negocios sin embargo, en el plan de capacitación de cada cargo se especificarán los temas puntuales de capacitación así como los recursos financieros que se asignarán para el efecto.

El plan de capacitación para el Área de Negocios de CREDI FE Desarrollo Microempresarial es el siguiente:

3.2.1. Plan de Capacitación Área de Negocios

3.2.1.1 Plan de Capacitación para Ejecutivos de Crédito

PLAN DE CAPACITACIÓN CARGO: EJECUTIVO DE CRÉDITO						
EJES DE CAPACITACIÓN	Nº	CAPACITACIÓN	OBJETIVO DE LA CAPACITACIÓN	DURACIÓN	TIPO DE CAPACITACIÓN	COSTO POR PARTICIPANTE*
CAPACITACIÓN TÉCNICA	1	Técnicas para Vendedores Cerradores	Lograr que el participante conozca y aplique las herramientas y habilidades para cerrar las ventas.	10 Horas	Externo	\$ 150,00
	2	Identificación de Necesidades de los prospectos	Mejorar las técnicas de prospección del participante y lograr un mejor aprovechamiento de las oportunidades de prospección.	10 Horas	Externo	\$ 150,00

3	Manejo de objeciones y clientes difíciles	Permitir al participante conocer las objeciones frecuentes de los clientes y enseñarle a manejar efectivamente las objeciones así como los clientes difíciles.	10 Horas	Externo	\$ 150,00
4	El proceso crediticio en instituciones de microfinanzas	Conocer las diferentes etapas del proceso crédito en las microfinanzas desde la evaluación crediticia hasta la recuperación	8 Horas	Interno	\$ 75,00
5	Análisis Financiero	Analizar las variables que deben tomarse en cuenta al realizar un análisis financiero a fin de disminuir el riesgo crediticio.	10 Horas	Externo	\$ 150,00
6	Impacto del Servicio al cliente en el proceso de la venta	Conocer las herramientas para brindar una adecuada atención y servicio al cliente.	8 Horas	Externo	\$ 120,00

	7	Técnicas de Cobranza Efectiva	Analizar las herramientas y mejores prácticas para la cobranza y recuperación de la cartera.	10 Horas	Externo	\$ 150,00
	8	Administración Efectiva del Tiempo	Dar a conocer a los participantes estrategias y herramientas que les ayudarán a optimizar efectivamente el tiempo.	8 Horas	Externo	\$ 120,00
CAPACITACIÓN DE COMPETENCIAS	9	Trabajo en equipo	Lograr que los participantes conozcan las habilidades para el manejo efectivo de las relaciones interpersonales en los equipos de trabajo enfocado al cumplimiento de metas y objetivos.	16 Horas	Interno	\$ 75,00

10	Orientación al Cliente	Analizar los elementos de importancia en la interacción con el cliente que generan fidelización y relaciones a largo plazo con el cliente.	16 Horas	Interno	\$ 75,00
11	Orientación al Logro	Dar a conocer a los participantes elementos claves en el cumplimiento de los objetivos y metas personales e institucionales.	16 Horas	Interno	\$ 75,00
				TOTAL:	\$ 1.290,00
* El costo de capacitación por participantes ya incluye breaks, materiales, equipos tecnológicos y honorarios de instructor.					

Fuente: La autora. Plan de Capacitación Ejecutivo de Crédito.

Temario del Plan de Capacitación de Ejecutivos de Crédito

1. Técnicas para Vendedores Cerradores

- **Objetivo de la Capacitación:** Lograr que el participante conozca y aplique las herramientas y habilidades para cerrar las ventas.

- **Temario:**
 - Factores críticos para el éxito en ventas.
 - Técnicas para reconocer las necesidades reales del cliente.
 - Habilidades para identificar el tipo de clientes.
 - Cómo realizar una presentación de alto impacto de los productos financieros.
 - Elaboración de estrategia de ventas efectiva.
 - Técnicas para desarrollar la confianza de los clientes.
 - Manejo efectivo de cierre de ventas.
 - Cómo reconocer las señales de interés por parte del cliente.
 - Cuándo y cómo cerrar las ventas.
 - Técnicas de cierre de ventas.
 - Técnicas para manejar los cierres que no funcionan.

2. Identificación de Necesidades de los Prospectos

- **Objetivo de la Capacitación:** Mejorar las técnicas de prospección del participantes y lograr un mejor aprovechamiento de las oportunidades de prospección.

- **Temario:**
 - Qué es la prospección y el contacto con los clientes.

- Establecimiento de metas de prospección.
- Técnicas para captar la atención del cliente.
- Cómo prospectar en época difíciles.
- Habilidades para realizar la evaluación del potencial de cada prospecto.
- Técnicas para reconocer la capacidad de pago del prospecto

3. Manejo de objeciones y Clientes Difíciles

- **Objetivo de la Capacitación:** Permitir al participante conocer las objeciones frecuentes de los clientes y enseñarle a manejar efectivamente las objeciones así como los clientes difíciles.

- **Temario:**

- Qué son las objeciones
- Clasificación de las objeciones
- Manejo de objeciones
- Clasificación de clientes y sus necesidades
- Cómo generar empatía y sintonía
- Cómo manejar clientes difíciles

4. El proceso crediticio en instituciones de microfinanzas

- **Objetivo de la Capacitación:** Conocer las diferentes etapas del proceso crédito en las microfinanzas desde la evaluación crediticia hasta la recuperación.

- **Temario:**

- Características del proceso crediticio en el segmento microempresarial.
- Metodología crediticia
- Características del microempresario
- Análisis del cliente: predisposición, gestión del negocio, situación familiar

- Proceso de promoción y evaluación crediticia
- Aprobación, instrumentación y desembolso de créditos
- Seguimiento de la cartera
- Cobranza y recuperación preventiva de la cartera.

5. Análisis Financiero

▪ **Objetivo de la Capacitación:** Analizar las variables que deben tomarse en cuenta al realizar un análisis financiero a fin de disminuir el riesgo crediticio.

▪ **Temario:**

- Qué es el análisis financiero
- Importancia del análisis financiero
- Fuentes de información para realizar un adecuado análisis financiero
- Balance general
- Análisis de estados financieros
- Flujo de efectivo

6. Impacto del Servicio al cliente en el proceso de la venta

▪ **Objetivo de la Capacitación:** Conocer las herramientas para brindar una adecuada atención y servicio al cliente.

▪ **Temario:**

- Técnicas de atención y servicio al cliente.
- Filosofía de calidad en el servicio.
- El servicio como un proceso integral.
- Manejo de objeciones y negociación
- Elementos de un buen servicio
- Directrices de calidad y atención a clientes

- El servicio de calidad como generador de ventas

7. Técnicas de Cobranza Efectiva

- **Objetivo de la Capacitación:** Analizar las herramientas y mejores prácticas para la cobranza y recuperación de la cartera.
- **Temario:**
 - El proceso de cobranza,
 - La cobranza preventiva
 - La cobranza judicial y extrajudicial
 - Análisis de la cartera de deudores
 - Técnicas de cobranza en función del perfil del deudor
 - Causales del no pago
 - Elementos clave para la cobranza efectiva
 - Prevención de cartera vencida.

8. Administración Efectiva del Tiempo

- **Objetivo de la Capacitación:** Dar a conocer a los participantes estrategias y herramientas que les ayudarán a optimizar efectivamente el tiempo.
- **Temario:**
 - Definición de la administración efectiva del tiempo.
 - Planeamiento del trabajo diario
 - Reuniones efectivas
 - Uso de organizadores y herramientas tecnológicas de la administración del tiempo
 - Establecimiento de prioridades.

- Importancia de la planeación y el control.

9. Trabajo en Equipo

- **Objetivo de la Capacitación:** Lograr que los participantes conozcan las habilidades para el manejo efectivo de las relaciones interpersonales en los equipos de trabajo enfocado al cumplimiento de metas y objetivos.

- **Temario:**

- Importancia del trabajo en equipo
- Fundamentos del trabajo en equipo
- Integración y sinergia
- Establecimiento de metas y roles
- Enfoque a resultados
- Acuerdos y compromisos
- La retroalimentación positiva

10. Orientación al Cliente

- **Objetivo de la Capacitación:** Analizar los elementos de importancia en la interacción con el cliente que generan fidelización y relaciones a largo plazo con el cliente.

- **Temario:**

- Importancia del cliente
- Importancia de la sintonía y empatía en la atención al cliente.
- Detección y análisis de las necesidades del cliente
- Manejo de los metamensajes
- La fidelización del cliente.
- Comunicación efectiva y oportuna

- Lenguaje verbal y no verbal
- El tratamiento de quejas y reclamos

11. Orientación al Logro

- **Objetivo de la Capacitación:** Dar a conocer a los participantes elementos claves en el cumplimiento de los objetivos y metas personales e institucionales.
- **Temario:**
 - Qué es la orientación al logro
 - Enfoque a resultados y factor actitudinal
 - Directrices para el desarrollo personal
 - Cómo fijar nuestra metas y objetivos
 - Cómo elaborar planes de acción para el cumplimiento de nuestras metas y objetivos
 - Creencias y paradigmas limitantes
 - La actitud proactiva

3.2.1.2 Plan de Capacitación para Administrador de Agencia

PLAN DE CAPACITACIÓN CARGO: ADMINISTRADOR DE AGENCIA						
EJES DE CAPACITACIÓN	N°	CAPACITACIÓN	OBJETIVO DE LA CAPACITACIÓN	DURACIÓN	TIPO DE CAPACITACIÓN	COSTO POR PARTICIPANTE*
CAPACITACIÓN TÉCNICA	1	Técnicas de control y supervisión de equipos de Vendedores Cerradores	Proporcionar al Administrador de Agencia las herramientas para el desarrollo enfocar sus habilidades y destrezas de dirección en la formación de equipos de ventas competitivos y cerradores.	15 Horas	Externo	\$ 225,00
	2	Investigación de mercados	Conocer conceptos y técnicas para realizar estudios de mercado a través de la recopilación, análisis y evaluación de información del mercado que permitan la toma de decisiones.	10 Horas	Externo	\$ 150,00

	3	Uso de reportería en la administración de cartera en las microfinanzas	Conocer las principales herramientas de reportería y seguimiento de la cartera en las microfinanzas.	8 Horas	Interno	\$ 75,00
	4	Manejo de objeciones y clientes difíciles	Permitir al participante conocer las objeciones frecuentes de los clientes y enseñarle a manejar efectivamente las objeciones así como los clientes difíciles.	10 Horas	Externo	\$ 150,00
	5	Comunicación efectiva	Dar a conocer a los participantes técnicas de comunicación efectiva y asertiva, en diferentes situaciones y contextos organizacionales.	8 Horas	Externo	\$ 120,00

	6	Análisis Financiero	Analizar las variables que deben tomarse en cuenta al realizar un análisis financiero a fin de disminuir el riesgo crediticio.	10 Horas	Externo	\$ 150,00
	7	Técnicas de Cobranza Efectiva	Analizar las herramientas y mejores prácticas para la cobranza y recuperación de la cartera.	10 Horas	Externo	\$ 150,00
	8	Administración Efectiva del Tiempo	Dar a conocer a los participantes estrategias y herramientas que les ayudarán a optimizar efectivamente el tiempo.	8 Horas	Externo	\$ 120,00
CAPACITACIÓN DE COMPETENCIAS	9	Orientación al Logro	Dar a conocer a los participantes elementos claves en el cumplimiento de los objetivos y metas personales e institucionales.	16 Horas	Interno	\$ 75,00

	10	Liderazgo	Conocer y analizar las técnicas para fortalecer las habilidades de liderazgo para conducir equipos y cumplir eficazmente objetivos y metas.	16 Horas	Interno	\$ 75,00
	11	Orientación al Cliente	Analizar los elementos de importancia en la interacción con el cliente que generan fidelización y relaciones a largo plazo con el cliente.	16 Horas	Interno	\$ 75,00
					TOTAL:	\$ 1.365,00
* El costo de capacitación por participantes ya incluye breaks, materiales, equipos tecnológicos y honorarios de instructor.						

Fuente: La autora. Plan de Capacitación Administrador de Agencia.

Temario del Plan de Capacitación de Administrador de Agencia

1. Técnicas de control y supervisión de equipos de Vendedores Cerradores

- **Objetivo de la Capacitación:** Proporcionar al Administrador de Agencia las herramientas para el desarrollo enfocar sus habilidades y destrezas de dirección en la formación de equipos de ventas competitivos y cerradores.

- **Temario:**
 - Proporcionar al Administrador de Agencia las herramientas para el desarrollo enfocar sus habilidades y destrezas de dirección en la formación de equipos de ventas competitivos y cerradores.
 - Cómo fijar los objetivos retadores.
 - Planificación de trabajo en equipo.
 - Delegación de responsabilidades.
 - Planificación del trabajo en campo.
 - Seguimiento de la gestión comercial del equipo.
 - Retroalimentación y feedback al equipo alineado al cierre de ventas.
 - Herramientas de control y apoyo en la gestión comercial.
 - Estrategias para mejorar la gestión de ventas del equipo.

2. Investigación de Mercados

- **Objetivo de la Capacitación:** Lograr que el participante conozca y aplique las herramientas y habilidades para cerrar las ventas.

- **Temario:**
 - Factores críticos para el éxito en ventas.
 - Técnicas para reconocer las necesidades reales del cliente.
 - Habilidades para identificar el tipo de clientes.
 - Cómo realizar una presentación de alto impacto de los productos financieros.

- Elaboración de estrategia de ventas efectiva.
- Técnicas para desarrollar la confianza de los clientes.
- Manejo efectivo de cierre de ventas.
- Cómo reconocer las señales de interés por parte del cliente.
- Cuándo y cómo cerrar las ventas.
- Técnicas de cierre de ventas.
- Técnicas para manejar los cierres que no funcionan.

3. Uso de reportería en la administración de cartera en las microfinanzas

- **Objetivo:** Conocer las principales herramientas de reportería y seguimiento de la cartera en las microfinanzas.
- **Temario:**
 - Cuáles son los principales reportes de administración de cartera
 - Cómo utilizar las herramientas de reportería para la prevención de morosidad
 - Reportes internos y externos
 - Variación de la cartera
 - Indicadores de morosidad
 - Indicadores de gestión

4. Manejo de objeciones y Clientes Difíciles

- **Objetivo de la Capacitación:** Permitir al participante conocer las objeciones frecuentes de los clientes y enseñarle a manejar efectivamente las objeciones así como los clientes difíciles.
- **Temario:**
 - Qué son las objeciones
 - Clasificación de las objeciones

- Manejo de objeciones
- Clasificación de clientes y sus necesidades
- Cómo generar empatía y sintonía
- Cómo manejar clientes difíciles

5. Comunicación Efectiva

▪ **Objetivo de la Capacitación:** Dar a conocer a los participantes técnicas de comunicación efectiva y asertiva, en diferentes situaciones y contextos organizacionales.

▪ **Temario:**

- Proceso de comunicación.
- Conflictos en la comunicación.
- La escucha activa
- Estilos de comunicación
- Habilidad de proyectar empatía
- Nivel de flexibilidad interpersonal
- Retroalimentación en la comunicación.
- Comunicación con colegas y con clientes externos.
- Sistemas organizacionales, interpretación y herramientas.

6. Análisis Financiero

▪ **Objetivo de la Capacitación:** Analizar las variables que deben tomarse en cuenta al realizar un análisis financiero a fin de disminuir el riesgo crediticio.

▪ **Temario:**

- Qué es el análisis financiero

- Importancia del análisis financiero
- Fuentes de información para realizar un adecuado análisis financiero
- Balance general
- Análisis de estados financieros
- Flujo de efectivo

7. Técnicas de Cobranza Efectiva

- **Objetivo de la Capacitación:** Analizar las herramientas y mejores prácticas para la cobranza y recuperación de la cartera.
- **Temario:**
 - El proceso de cobranza.
 - La cobranza preventiva.
 - La cobranza judicial y extrajudicial.
 - Análisis de la cartera de deudores.
 - Técnicas de cobranza en función del perfil del deudor.
 - Causales del no pago.
 - Elementos clave para la cobranza efectiva.
 - Prevención de cartera vencida.

8. Administración Efectiva del Tiempo

- **Objetivo de la Capacitación:** Dar a conocer a los participantes estrategias y herramientas que les ayudarán a optimizar efectivamente el tiempo.
- **Temario:**
 - Definición de la administración efectiva del tiempo.

- Planeamiento del trabajo diario
- Reuniones efectivas
- Uso de organizadores y herramientas tecnológicas de la administración del tiempo
- Establecimiento de prioridades.
- Importancia de la planeación y el control.

9. Orientación al Logro

- **Objetivo de la Capacitación:** Dar a conocer a los participantes elementos claves en el cumplimiento de los objetivos y metas personales e institucionales.
- **Temario:**
 - Qué es la orientación al logro
 - Enfoque a resultados y factor actitudinal
 - Directrices para el desarrollo personal
 - Cómo fijar nuestra metas y objetivos
 - Cómo elaborar planes de acción para el cumplimiento de nuestras metas y objetivos
 - Creencias y paradigmas limitantes
 - La actitud proactiva

10. Liderazgo

- **Objetivo de la Capacitación:** Conocer y analizar las técnicas para fortalecer las habilidades de liderazgo para conducir equipos y cumplir eficazmente objetivos y metas.

- **Temario:**

- Estilos de liderazgo
- Liderazgo situacional y estratégico
- El establecimiento de metas y objetivos
- Técnicas de seguimiento y acompañamiento
- El empowerment y la delegación
- Identificación de oportunidades de mejora
- Comunicación efectiva y asertividad.

11. Orientación al Cliente

- **Objetivo de la Capacitación:** Analizar los elementos de importancia en la interacción con el cliente que generan fidelización y relaciones a largo plazo con el cliente.

- **Temario:**

- Importancia del cliente
- Importancia de la sintonía y empatía en la atención al cliente.
- Detección y análisis de las necesidades del cliente
- Manejo de los metamensajes
- La fidelización del cliente.
- Comunicación efectiva y oportuna
- Lenguaje verbal y no verbal
- El tratamiento de quejas y reclamos

3.2.1.3 Plan de Capacitación para Administrador Volante

PLAN DE CAPACITACIÓN CARGO: ADMINISTRADOR VOLANTE						
EJES DE CAPACITACIÓN	N°	CAPACITACIÓN	OBJETIVO DE LA CAPACITACIÓN	DURACIÓN	TIPO DE CAPACITACIÓN	COSTO POR PARTICIPANTE*
CAPACITACIÓN TÉCNICA	1	Técnicas de control y supervisión de equipos de Vendedores Cerradores	Proporcionar al Administrador de Agencia las herramientas para el desarrollo enfocar sus habilidades y destrezas de dirección en la formación de equipos de ventas competitivos y cerradores.	15 Horas	Externo	\$ 225,00

	2	Investigación de mercados	Conocer conceptos y técnicas para realizar estudios de mercado a través de la recopilación, análisis y evaluación de información del mercado que permitan la toma de decisiones.	10 Horas	Externo	\$ 150,00
	3	Uso de reportería en la administración de cartera en las microfinanzas	Conocer las principales herramientas de reportería y seguimiento de la cartera en las microfinanzas.	8 Horas	Interno	\$ 75,00

	4	Manejo de objeciones y clientes difíciles	Permitir al participante conocer las objeciones frecuentes de los clientes y enseñarle a manejar efectivamente las objeciones así como los clientes difíciles.	10 Horas	Externo	\$ 150,00
	5	Comunicación efectiva	Dar a conocer a los participantes técnicas de comunicación efectiva y asertiva, en diferentes situaciones y contextos organizacionales.	8 Horas	Externo	\$ 120,00

	6	Análisis Financiero	Analizar las variables que deben tomarse en cuenta al realizar un análisis financiero a fin de disminuir el riesgo crediticio.	10 Horas	Externo	\$ 150,00
	7	Técnicas de Cobranza Efectiva	Analizar las herramientas y mejores prácticas para la cobranza y recuperación de la cartera.	10 Horas	Externo	\$ 150,00
	8	Administración Efectiva del Tiempo	Dar a conocer a los participantes estrategias y herramientas que les ayudarán a optimizar efectivamente el tiempo.	8 Horas	Externo	\$ 120,00

CAPACITACIÓN DE COMPETENCIAS	9	Orientación al Logro	Dar a conocer a los participantes elementos claves en el cumplimiento de los objetivos y metas personales e institucionales.	16 Horas	Interno	\$ 75,00
	10	Liderazgo	Conocer y analizar las técnicas para fortalecer las habilidades de liderazgo para conducir equipos y cumplir eficazmente objetivos y metas.	16 Horas	Interno	\$ 75,00

13	Orientación al Cliente	Analizar los elementos de importancia en la interacción con el cliente que generan fidelización y relaciones a largo plazo con el cliente.	16 Horas	Interno	\$ 75,00
				TOTAL:	\$ 1.365,00
* El costo de capacitación por participantes ya incluye breaks, materiales, equipos tecnológicos y honorarios de instructor.					

Fuente: La autora. Plan de Capacitación administrador Volante.

Temario del Plan de Capacitación de Administrador Volante

1. Técnicas de control y supervisión de equipos de Vendedores Cerradores

- **Objetivo de la Capacitación:** Proporcionar al Administrador de Agencia las herramientas para el desarrollo enfocar sus habilidades y destrezas de dirección en la formación de equipos de ventas competitivos y cerradores.

- **Temario:**
 - Proporcionar al Administrador de Agencia las herramientas para el desarrollo enfocar sus habilidades y destrezas de dirección en la formación de equipos de ventas competitivos y cerradores.
 - Cómo fijar los objetivos retadores.
 - Planificación de trabajo en equipo.
 - Delegación de responsabilidades.
 - Planificación del trabajo en campo.
 - Seguimiento de la gestión comercial del equipo.
 - Retroalimentación y feedback al equipo alineado al cierre de ventas.
 - Herramientas de control y apoyo en la gestión comercial.
 - Estrategias para mejorar la gestión de ventas del equipo.

2. Investigación de Mercados

- **Objetivo de la Capacitación:** Lograr que el participante conozca y aplique las herramientas y habilidades para cerrar las ventas.

- **Temario:**
 - Factores críticos para el éxito en ventas.
 - Técnicas para reconocer las necesidades reales del cliente.
 - Habilidades para identificar el tipo de clientes.
 - Cómo realizar una presentación de alto impacto de los productos financieros.

- Elaboración de estrategia de ventas efectiva.
- Técnicas para desarrollar la confianza de los clientes.
- Manejo efectivo de cierre de ventas.
- Cómo reconocer las señales de interés por parte del cliente.
- Cuándo y cómo cerrar las ventas.
- Técnicas de cierre de ventas.
- Técnicas para manejar los cierres que no funcionan.

3. Uso de reportería en la administración de cartera en las microfinanzas

- **Objetivo:** Conocer las principales herramientas de reportería y seguimiento de la cartera en las microfinanzas.
- **Temario:**
 - Cuáles son los principales reportes de administración de cartera
 - Cómo utilizar las herramientas de reportería para la prevención de morosidad
 - Reportes internos y externos
 - Variación de la cartera
 - Indicadores de morosidad
 - Indicadores de gestión

4. Manejo de objeciones y Clientes Difíciles

- **Objetivo de la Capacitación:** Permitir al participante conocer las objeciones frecuentes de los clientes y enseñarle a manejar efectivamente las objeciones así como los clientes difíciles.
- **Temario:**
 - Qué son las objeciones
 - Clasificación de las objeciones

- Manejo de objeciones
- Clasificación de clientes y sus necesidades
- Cómo generar empatía y sintonía
- Cómo manejar clientes difíciles

5. Comunicación Efectiva

▪ **Objetivo de la Capacitación:** Dar a conocer a los participantes técnicas de comunicación efectiva y asertiva, en diferentes situaciones y contextos organizacionales.

▪ **Temario:**

- Proceso de comunicación.
- Conflictos en la comunicación.
- La escucha activa
- Estilos de comunicación
- Habilidad de proyectar empatía
- Nivel de flexibilidad interpersonal
- Retroalimentación en la comunicación.
- Comunicación con colegas y con clientes externos.
- Sistemas organizacionales, interpretación y herramientas.

6. Análisis Financiero

▪ **Objetivo de la Capacitación:** Analizar las variables que deben tomarse en cuenta al realizar un análisis financiero a fin de disminuir el riesgo crediticio.

▪ **Temario:**

- Qué es el análisis financiero

- Importancia del análisis financiero
- Fuentes de información para realizar un adecuado análisis financiero
- Balance general
- Análisis de estados financieros
- Flujo de efectivo

7. Técnicas de Cobranza Efectiva

- **Objetivo de la Capacitación:** Analizar las herramientas y mejores prácticas para la cobranza y recuperación de la cartera.
- **Temario:**
 - El proceso de cobranza.
 - La cobranza preventiva.
 - La cobranza judicial y extrajudicial.
 - Análisis de la cartera de deudores.
 - Técnicas de cobranza en función del perfil del deudor.
 - Causales del no pago.
 - Elementos clave para la cobranza efectiva.
 - Prevención de cartera vencida.

8. Administración Efectiva del Tiempo

- **Objetivo de la Capacitación:** Dar a conocer a los participantes estrategias y herramientas que les ayudarán a optimizar efectivamente el tiempo.
- **Temario:**
 - Definición de la administración efectiva del tiempo.

- Planeamiento del trabajo diario
- Reuniones efectivas
- Uso de organizadores y herramientas tecnológicas de la administración del tiempo
- Establecimiento de prioridades.
- Importancia de la planeación y el control.

9. Orientación al Logro

- **Objetivo de la Capacitación:** Dar a conocer a los participantes elementos claves en el cumplimiento de los objetivos y metas personales e institucionales.
- **Temario:**
 - Qué es la orientación al logro
 - Enfoque a resultados y factor actitudinal
 - Directrices para el desarrollo personal
 - Cómo fijar nuestra metas y objetivos
 - Cómo elaborar planes de acción para el cumplimiento de nuestras metas y objetivos
 - Creencias y paradigmas limitantes
 - La actitud proactiva

10. Liderazgo

- **Objetivo de la Capacitación:** Conocer y analizar las técnicas para fortalecer las habilidades de liderazgo para conducir equipos y cumplir eficazmente objetivos y metas.
- **Temario:**

- Estilos de liderazgo
- Liderazgo situacional y estratégico
- El establecimiento de metas y objetivos
- Técnicas de seguimiento y acompañamiento
- El empowerment y la delegación
- Identificación de oportunidades de mejora
- Comunicación efectiva y asertividad.

11. Orientación al Cliente

- **Objetivo de la Capacitación:** Analizar los elementos de importancia en la interacción con el cliente que generan fidelización y relaciones a largo plazo con el cliente.
- **Temario:**
 - Importancia del cliente.
 - Importancia de la sintonía y empatía en la atención al cliente.
 - Detección y análisis de las necesidades del cliente
 - Manejo de los metamensajes
 - La fidelización del cliente.
 - Comunicación efectiva y oportuna
 - Lenguaje verbal y no verbal
 - El tratamiento de quejas y reclamos

3.2.1.4. Plan de Capacitación para Jefe Zonal

PLAN DE CAPACITACIÓN CARGO: JEFE ZONAL						
EJES DE CAPACITACIÓN	N°	CAPACITACIÓN	OBJETIVO DE LA CAPACITACIÓN	DURACIÓN	TIPO DE CAPACITACIÓN	COSTO POR PARTICIPANTE*
CAPACITACIÓN TÉCNICA	1	Mercadeo en Instituciones de Microfinanzas	Conocer cómo realizar estudios de mercado en Instituciones de Microfinanzas para lograr un mejor posicionamiento en el mercado e incrementar la cartera de clientes.	10 Horas	Interno	\$ 75,00

	2	Análisis de Riesgos	Realizar un análisis de la evaluación de riesgos en cada zona y conocer cómo elaborar planes de acción para minimizar el riesgo.	10 Horas	Interno	\$ 75,00
	3	Prevención de Fraude en las Instituciones de Microfinanzas	Analizar los diferentes mecanismos de prevención de fraude en las instituciones de microfinanzas, de tal forma que puedan ser aplicada a cada zona.	10 Horas	Interno	\$ 75,00
	4	Supervisión y Desarrollo de Equipos Comerciales	Conocer estrategias para desarrollar equipos comerciales y mejorar su rendimiento.	10 Horas	Externo	\$ 150,00

	5	Comunicación efectiva	Dar a conocer a los participantes técnicas de comunicación efectiva y asertiva, en diferentes situaciones y contextos organizacionales.	8 Horas	Externo	\$ 120,00
	6	Análisis Financiero	Analizar las variables que deben tomarse en cuenta al realizar un análisis financiero a fin de disminuir el riesgo crediticio.	10 Horas	Externo	\$ 150,00

	7	Administración Efectiva del Tiempo	Dar a conocer a los participantes estrategias y herramientas que les ayudarán a optimizar efectivamente el tiempo.	8 Horas	Externo	\$ 120,00
CAPACITACIÓN DE COMPETENCIAS	8	Orientación al Logro	Dar a conocer a los participantes elementos claves en el cumplimiento de los objetivos y metas personales e institucionales.	16 Horas	In House	\$ 75,00

9	Liderazgo	Conocer y analizar las técnicas para fortalecer las habilidades de liderazgo para conducir equipos y cumplir eficazmente objetivos y metas.	16 Horas	In House	\$ 75,00
10	Orientación al Cliente	Analizar los elementos de importancia en la interacción con el cliente que generan fidelización y relaciones a largo plazo con el cliente.	16 Horas	In House	\$ 75,00
				TOTAL:	\$ 990,00
* El costo de capacitación por participantes ya incluye breaks, materiales, equipos tecnológicos y honorarios de instructor.					

Fuente: La autora. Plan de Capacitación Jefe Zonal.

Temario del Plan de Capacitación de Jefe Zonal

1. Mercadeo en Instituciones de Microfinanzas

- **Objetivo de la Capacitación:** Conocer cómo realizar estudios de mercado en Instituciones de Microfinanzas para lograr un mejor posicionamiento en el mercado e incrementar la cartera de clientes.
- **Temario:**
 - Características de los programas de mercadeo
 - Tasa de crecimiento de clientes de la institución
 - Análisis de estrategias de la competencia
 - Principales productos de la Institución

 - Análisis FODA de las Instituciones de Microfinanzas en cada zona del país

 - Oportunidades y Amenazas de las Instituciones de Microfinanzas

 - Sostenibilidad de las Instituciones de Microfinanzas

 - Estrategias de posicionamiento en el mercado.

2. Análisis de Riesgos

- **Objetivo de la Capacitación:** Realizar un análisis de la evaluación de riesgos en cada zona y conocer cómo elaborar planes de acción para minimizar el riesgo.
- **Temario:**
 - Importancia del análisis del riesgo en las instituciones de microfinanzas

 - Planes de acción para minimización del riesgo en cada zona

 - Condiciones de crédito y registro de información

 - Análisis de riesgo

 - Tipología de riesgos

- Garantías crediticias en las Instituciones de Microfinanzas
- Centrales de riesgos

3. Prevención de Fraude en las Instituciones de Microfinanzas

- **Objetivo de la Capacitación:** Analizar los diferentes mecanismos de prevención de fraude en las instituciones de microfinanzas, de tal forma que puedan ser aplicada a cada zona.
- **Temario:**
 - Qué es el fraude
 - Modalidades frecuentes de fraude en instituciones de microfinanzas
 - Mecanismos para evitar el fraude
 - Mecanismos de control y seguimiento para prevenir acciones fraudulentas
 - Sanciones internas y procedimientos legales

4. Supervisión y Desarrollo de Equipos Comerciales

- **Objetivo de la Capacitación:** Conocer estrategias para desarrollar equipos comerciales y mejorar su rendimiento.
- **Temario:**
 - Estrategias para generar un equipo de ventas eficiente.
 - Técnicas de dirección efectiva de equipos.
 - Técnicas de coaching y PNL para desarrollar competencias en los colaboradores y obtener mejores resultados del equipo de trabajo.
 - Cómo realizar un seguimiento efectivo de la gestión comercial del equipo de trabajo.
 - Delegación efectiva y empowerment

5. Comunicación Efectiva

▪ **Objetivo de la Capacitación:** Dar a conocer a los participantes técnicas de comunicación efectiva y asertiva, en diferentes situaciones y contextos organizacionales.

▪ **Temario:**

- Proceso de comunicación.
- Conflictos en la comunicación.
- La escucha activa
- Estilos de comunicación
- Habilidad de proyectar empatía
- Nivel de flexibilidad interpersonal
- Retroalimentación en la comunicación.
- Comunicación con colegas y con clientes externos.
- Sistemas organizacionales, interpretación y herramientas.

6. Análisis Financiero

▪ **Objetivo de la Capacitación:** Analizar las variables que deben tomarse en cuenta al realizar un análisis financiero a fin de disminuir el riesgo crediticio.

▪ **Temario:**

- Qué es el análisis financiero
- Importancia del análisis financiero
- Fuentes de información para realizar un adecuado análisis financiero
- Balance general
- Análisis de estados financieros
- Flujo de efectivo

7. Administración Efectiva del Tiempo

- **Objetivo de la Capacitación:** Dar a conocer a los participantes estrategias y herramientas que les ayudarán a optimizar efectivamente el tiempo.
- **Temario:**
 - Definición de la administración efectiva del tiempo.
 - Planeamiento del trabajo diario
 - Reuniones efectivas
 - Uso de organizadores y herramientas tecnológicas de la administración del tiempo
 - Establecimiento de prioridades.
 - Importancia de la planeación y el control.

8. Orientación al Logro

- **Objetivo de la Capacitación:** Dar a conocer a los participantes elementos claves en el cumplimiento de los objetivos y metas personales e institucionales.
- **Temario:**
 - Qué es la orientación al logro
 - Enfoque a resultados y factor actitudinal
 - Directrices para el desarrollo personal
 - Cómo fijar nuestra metas y objetivos
 - Cómo elaborar planes de acción para el cumplimiento de nuestras metas y objetivos
 - Creencias y paradigmas limitantes

9. Liderazgo

- **Objetivo de la Capacitación:** Conocer y analizar las técnicas para fortalecer las habilidades de liderazgo para conducir equipos y cumplir eficazmente objetivos y metas.
- **Temario:**
 - Estilos de liderazgo
 - Liderazgo situacional y estratégico
 - El establecimiento de metas y objetivos
 - Técnicas de seguimiento y acompañamiento
 - El empowerment y la delegación
 - Identificación de oportunidades de mejora
 - Comunicación efectiva y asertividad.
 - El tratamiento de quejas y reclamos

10. Orientación al Cliente

- **Objetivo de la Capacitación:** Analizar los elementos de importancia en la interacción con el cliente que generan fidelización y relaciones a largo plazo con el cliente.
- **Temario:**
 - Importancia del cliente.
 - Importancia de la sintonía y empatía en la atención al cliente.
 - Detección y análisis de las necesidades del cliente
 - Manejo de los metamensajes
 - La fidelización del cliente.
 - Comunicación efectiva y oportuna
 - Lenguaje verbal y no verbal
 - El tratamiento de quejas y reclamos

3.2.1.5. Plan de Capacitación para Técnico Comercial

PLAN DE CAPACITACIÓN CARGO: TÉCNICO COMERCIAL						
EJES DE CAPACITACIÓN	Nº	CAPACITACIÓN	OBJETIVO DE LA CAPACITACIÓN	DURACIÓN	TIPO DE CAPACITACIÓN	COSTO POR PARTICIPANTE*
CAPACITACIÓN TÉCNICA	1	El proceso crediticio en instituciones de microfinanzas	Conocer las diferentes etapas del proceso crédito en las microfinanzas desde la evaluación crediticia hasta la recuperación.	8 Horas	Interno	\$ 75,00

	2	Administración Efectiva del Tiempo	Dar a conocer a los participantes estrategias y herramientas que les ayudarán a optimizar efectivamente el tiempo.	8 Horas	Externo	\$ 120,00
	3	Comunicación efectiva	Dar a conocer a los participantes técnicas de comunicación efectiva y asertiva, en diferentes situaciones y contextos organizacionales.	8 Horas	Externo	\$ 120,00

	4	Curso de calificación y certificación de proveedores	de Dar a conocer los factores de selección y calificación de proveedores, de tal manera que se cuente con proveedores certificados para brindar soporte a la gestión comercial.	10 Horas	Externo	\$ 150,00
CAPACITACIÓN DE COMPETENCIAS	5	Trabajo en equipo	Lograr que los participantes conozcan las habilidades para el manejo efectivo de las relaciones interpersonales en los equipos de trabajo enfocado al cumplimiento de metas y objetivos.	16 Horas	Interno	\$ 75,00

6	Orientación al Cliente	Analizar los elementos de importancia en la interacción con el cliente que generan fidelización y relaciones a largo plazo con el cliente.	16 Horas	Interno	\$ 75,00
7	Orientación al Logro	Dar a conocer a los participantes elementos claves en el cumplimiento de los objetivos y metas personales e institucionales.	16 Horas	Interno	\$ 75,00
				TOTAL:	\$ 690,00
* El costo de capacitación por participantes ya incluye breaks, materiales, equipos tecnológicos y honorarios de instructor.					

Fuente: La autora. Plan de Capacitación Técnico Comercial.

Temario del Plan de Capacitación Técnico Comercial

1. El proceso crediticio en instituciones de microfinanzas

- **Objetivo de la Capacitación:** Conocer las diferentes etapas del proceso crédito en las microfinanzas desde la evaluación crediticia hasta la recuperación.

- **Temario:**
 - Características del proceso crediticio en el segmento microempresarial.
 - Metodología crediticia
 - Características del microempresario
 - Análisis del cliente: predisposición, gestión del negocio, situación familiar
 - Proceso de promoción y evaluación crediticia
 - Aprobación, instrumentación y desembolso de créditos
 - Seguimiento de la cartera
 - Cobranza y recuperación preventiva de la cartera.

2. Administración Efectiva del Tiempo

- **Objetivo de la Capacitación:** Dar a conocer a los participantes estrategias y herramientas que les ayudarán a optimizar efectivamente el tiempo.

- **Temario:**
 - Definición de la administración efectiva del tiempo.

 - Planeamiento del trabajo diario

 - Reuniones efectivas

 - Uso de organizadores y herramientas tecnológicas de la administración del tiempo

 - Establecimiento de prioridades.

 - Importancia de la planeación y el control.

3. Comunicación Efectiva

▪ **Objetivo de la Capacitación:** Dar a conocer a los participantes técnicas de comunicación efectiva y asertiva, en diferentes situaciones y contextos organizacionales.

▪ **Temario:**

- Proceso de comunicación.
- Conflictos en la comunicación.
- La escucha activa
- Estilos de comunicación
- Habilidad de proyectar empatía
- Nivel de flexibilidad interpersonal
- Retroalimentación en la comunicación.
- Comunicación con colegas y con clientes externos.
- Sistemas organizacionales, interpretación y herramientas.

4. Calificación y Certificación de proveedores

▪ **Objetivo de la Capacitación:** Dar a conocer los factores de selección y calificación de proveedores, de tal manera que se cuente con proveedores certificados para brindar soporte a la gestión comercial.

▪ **Temario:**

- Los componentes de la relación con proveedores
- Consolidación y organización efectiva de una base de datos de proveedores.
- Seguimiento y evaluación del servicio de proveedores
- Recolección de datos

- Qué es la certificación de proveedores
- Fases del proceso de certificación
- Importancia de la selección y calificación de proveedores

5. Trabajo en Equipo

- **Objetivo de la Capacitación:** Lograr que los participantes conozcan las habilidades para el manejo efectivo de las relaciones interpersonales en los equipos de trabajo enfocado al cumplimiento de metas y objetivos.
- **Temario:**
 - Importancia del trabajo en equipo
 - Fundamentos del trabajo en equipo
 - Integración y sinergia
 - Establecimiento de metas y roles
 - Enfoque a resultados
 - Acuerdos y compromisos
 - La retroalimentación positiva

6. Orientación al Cliente

- **Objetivo de la Capacitación:** Analizar los elementos de importancia en la interacción con el cliente que generan fidelización y relaciones a largo plazo con el cliente.
- **Temario:**
 - Importancia del cliente.
 - Importancia de la sintonía y empatía en la atención al cliente.
 - Detección y análisis de las necesidades del cliente
 - Manejo de los metamensajes

- La fidelización del cliente.
- Comunicación efectiva y oportuna
- Lenguaje verbal y no verbal

7. Orientación al Logro

- **Objetivo de la Capacitación:** Dar a conocer a los participantes elementos claves en el cumplimiento de los objetivos y metas personales e institucionales.
- **Temario:**
 - Qué es la orientación al logro
 - Enfoque a resultados y factor actitudinal
 - Directrices para el desarrollo personal
 - Cómo fijar nuestra metas y objetivos
 - Cómo elaborar planes de acción para el cumplimiento de nuestras metas y objetivos
 - Creencias y paradigmas limitantes

3.2.1.6. Plan de Capacitación para Responsable del Área de Negocios

PLAN DE CAPACITACIÓN CARGO: RESPONSABLE DEL ÁREA DE NEGOCIOS						
EJES DE CAPACITACIÓN	N°	CAPACITACIÓN	OBJETIVO DE LA CAPACITACIÓN	DURACIÓN	TIPO DE CAPACITACIÓN	COSTO POR PARTICIPANTE*
CAPACITACIÓN TÉCNICA	1	Análisis de Riesgos	Realizar un análisis de la evaluación de riesgos en cada zona y conocer cómo elaborar planes de acción para minimizar el riesgo.	10 Horas	Interno	\$ 75,00
	2	Supervisión y Desarrollo de Equipos Comerciales	Conocer estrategias para desarrollar equipos comerciales y mejorar su rendimiento.	10 Horas	Externo	\$ 150,00
	3	Desarrollo de Productos microfinancieros	Analizar elementos metodológicos para diseñar, fortalecer y posicionar productos microfinancieros en el mercado.	10 Horas	Externo	\$ 150,00

4	Elaboración de Planes de Negocios	Conocer la metodología para Técnicas para establecer metas u objetivos de área de negocios así como para la elaboración de planes de negocios.	10 Horas	Externo	\$ 150,00
5	Prevención de Fraude en las Instituciones de Microfinanzas	Analizar los diferentes mecanismos de prevención de fraude en las instituciones de microfinanzas, de tal forma que puedan ser aplicadas a cada zona.	10 Horas	Interno	\$ 75,00
6	Retos actuales de las Gerencias de Negocios de las Instituciones de Microfinanzas	Conocer los factores de éxito actuales de las gerencias de negocios de las instituciones microfinancieras.	10 Horas	Externo	\$ 150,00
7	Comunicación efectiva	Dar a conocer a los participantes técnicas de comunicación efectiva y asertiva, en diferentes situaciones y contextos organizacionales.	8 Horas	Externo	\$ 120,00

	8	Administración Efectiva del Tiempo	Dar a conocer a los participantes estrategias y herramientas que les ayudarán a optimizar efectivamente el tiempo.	8 Horas	Externo	\$ 120,00	
CAPACITACIÓN DE COMPETENCIAS	9	Orientación al Logro	Dar a conocer a los participantes elementos claves en el cumplimiento de los objetivos y metas personales e institucionales.	16 Horas	In House	\$ 75,00	
	10	Liderazgo	Conocer y analizar las técnicas para fortalecer las habilidades de liderazgo para conducir equipos y cumplir eficazmente objetivos y metas.	16 Horas	In House	\$ 75,00	
	11	Impacto e Influencia	Brindar al participante elementos de apoyo para desarrollar la competencia impacto e influencia.	16 Horas	In House	\$ 75,00	
						TOTAL:	\$ 1.215,00
	* El costo de capacitación por participantes ya incluye breaks, materiales, equipos tecnológicos y honorarios de instructor.						

Fuente: La autora. Plan de Capacitación Responsable del Área de Negocios.

Temario del Plan de Capacitación del Responsable del Área de Negocios

1. Análisis de Riesgos

- **Objetivo de la Capacitación:** Realizar un análisis de la evaluación de riesgos en cada zona y conocer cómo elaborar planes de acción para minimizar el riesgo.

- **Temario:**
 - Importancia del análisis del riesgo en las instituciones de microfinanzas
 - Planes de acción para minimización del riesgo en cada zona
 - Condiciones de crédito y registro de información
 - Análisis de riesgo
 - Tipología de riesgos
 - Garantías crediticias en las Instituciones de Microfinanzas
 - Centrales de riesgos

2. Supervisión y Desarrollo de Equipos Comerciales

- **Objetivo de la Capacitación:** Conocer estrategias para desarrollar equipos comerciales y mejorar su rendimiento.

- **Temario:**
 - Estrategias para generar un equipo de ventas eficiente.
 - Técnicas de dirección efectiva de equipos.
 - Técnicas de coaching y PNL para desarrollar competencias en los colaboradores y obtener mejores resultados del equipo de trabajo.
 - Cómo realizar un seguimiento efectivo de la gestión comercial del equipo de trabajo.
 - Delegación efectiva y empowerment

3. Desarrollo de Productos Microfinancieros

▪ **Objetivo:** Analizar elementos metodológicos para diseñar, fortalecer y posicionar productos microfinancieros en el mercado.

▪ **Temario:**

- Productos Financieros
- Desarrollo de productos financieros vinculado a la estrategia institucional
- Importancia de la diversificación de productos
- Tipos de productos
- Diseño, pilotos y lanzamiento de productos
- Estrategias de posicionamiento de productos.

4. Elaboración de Planes de Negocios

▪ **Objetivo:** Conocer la metodología para Técnicas para establecer metas u objetivos de área de negocios así como para la elaboración de planes de negocios.

▪ **Temario:**

- Ventajas y aplicaciones de un plan de negocios.
- Factores críticos en la elaboración de planes de negocios
- Desarrollo de un plan de negocios.
- Plan anual de negocios: Objetivos, estrategias y alcance.
- Elementos de un plan de negocios.
- Ejecución y seguimiento de un plan de negocios.
- Metodologías de apoyo en la estructuración de planes de negocios

5. Prevención de Fraude en las Instituciones de Microfinanzas

▪ **Objetivo de la Capacitación:** Analizar los diferentes mecanismos de prevención de fraude en las instituciones de microfinanzas, de tal forma que puedan ser aplicada a cada zona.

▪ **Temario:**

- Qué es el fraude.

- Modalidades frecuentes de fraude en instituciones de microfinanzas.
- Mecanismos para evitar el fraude.
- Mecanismos de control y seguimiento para prevenir acciones fraudulentas.
- Sanciones internas y procedimientos legales.

6. Retos Actuales de las Gerencias de Negocios de las Instituciones Microfinancieras

- **Objetivo de la Capacitación:** Conocer los factores de éxito actuales de las gerencias de negocios de las instituciones microfinancieras.
- **Temario:**
 - Estrategias y tendencias actuales de las gerencias de negocios de las instituciones microfinancieras.
 - Análisis de casos de éxito de instituciones microfinancieras de Ecuador y América Latina.
 - Análisis del entorno político y económico
 - Fortalezas y oportunidades del mercado actual
 - Análisis de crisis, riesgos e impacto
 - Estrategias para estructurar estrategias de negocio retadoras y cumplibles.
 - Planeamiento estratégico del mercado

7. Comunicación Efectiva

- **Objetivo de la Capacitación:** Dar a conocer a los participantes técnicas de comunicación efectiva y asertiva, en diferentes situaciones y contextos organizacionales.
- **Temario:**
 - Proceso de comunicación.
 - Conflictos en la comunicación.

- La escucha activa
- Estilos de comunicación
- Habilidad de proyectar empatía
- Nivel de flexibilidad interpersonal
- Retroalimentación en la comunicación.
- Comunicación con colegas y con clientes externos.
- Sistemas organizacionales, interpretación y herramientas.

8. Administración Efectiva del Tiempo

- **Objetivo de la Capacitación:** Dar a conocer a los participantes estrategias y herramientas que les ayudarán a optimizar efectivamente el tiempo.
- **Temario:**
 - Definición de la administración efectiva del tiempo.
 - Planeamiento del trabajo diario
 - Reuniones efectivas
 - Uso de organizadores y herramientas tecnológicas de la administración del tiempo
 - Establecimiento de prioridades.
 - Importancia de la planeación y el control.

9. Orientación al Logro

- **Objetivo de la Capacitación:** Dar a conocer a los participantes elementos claves en el cumplimiento de los objetivos y metas personales e institucionales.

- **Temario:**

- Qué es la orientación al logro
- Enfoque a resultados y factor actitudinal
- Directrices para el desarrollo personal
- Cómo fijar nuestra metas y objetivos
- Cómo elaborar planes de acción para el cumplimiento de nuestras metas y objetivos
- Creencias y paradigmas limitantes

10. Liderazgo

- **Objetivo de la Capacitación:** Conocer y analizar las técnicas para fortalecer las habilidades de liderazgo para conducir equipos y cumplir eficazmente objetivos y metas.

- **Temario:**

- Estilos de liderazgo
- Liderazgo situacional y estratégico
- El establecimiento de metas y objetivos
- Técnicas de seguimiento y acompañamiento
- El empowerment y la delegación
- Identificación de oportunidades de mejora
- Comunicación efectiva y asertividad.
- El tratamiento de quejas y reclamos

11. Impacto e Influencia

- **Objetivo:** Brindar al participante elementos de apoyo para desarrollar la competencia impacto e influencia.

- **Temario:**

- Comunicación efectiva: Transmisión de mensajes claros y oportunos.

- Delegación efectiva
- Asignación de roles y empoderamiento
- Cómo generar impacto e influir positivamente en el equipo
- Estrategias para generar compromiso, identificación y confianza en el equipo.

3.2.2. Plan de Formación Área de Negocios

3.2.2.1. Etapa de Preparación y Diseño

La estructuración del plan de desarrollo debe tomar en consideración todas aquellas necesidades de formación que apalanquen el plan de carrera.

Para tener una línea base de referencia es necesario realizar una entrevista a los colaboradores, validar su perfil y el cumplimiento del plan de capacitación. Estos elementos serán un Input importante para definir cuáles son las necesidades de formación del colaborador alineado a los requerimientos del plan de carrera.

Los tres ejes en los que se trabajará en el plan de formación son los siguientes:

- **Formación Técnica:** Este eje abarca todos aquellos conocimientos considerados como básicos para el giro del negocio de la Institución y para el área. En el caso del Área de Negocios en este eje se abordarán principalmente temas como microfinanzas, ventas y recuperación de cartera.
- **Formación en Competencias:** Este eje abarca una formación en las competencias críticas de la familia de cargos que se encuentren en la línea de carrera del colaborador. Este eje de formación busca generar dinámicas de comportamiento en estrecha relación a las exigencias de los nuevos cargos dentro de las líneas de carrera de cada colaborador.
- **Formación y Desarrollo Personal:** Este eje está enfocado al desarrollo humano, es un eje holístico en el que se abordarán temas de desarrollo

que involucran temas de índole personal, familiar, emocional que le permitirán al participante desenvolverse mejor en distintos ámbitos de su vida.

3.2.2.2. Elaboración del Plan de Formación

PROGRAMA DE FORMACIÓN PARA EL ÁREA DE NEGOCIOS

PILARES DE FORMACIÓN	PROGRAMAS DE FORMACIÓN	OBJETIVO DEL PROGRAMA	TEMARIO	CARGO					DURACIÓN	TIPO DE PROGRAMA	COSTO POR PARTICIPANTE
				EJECUTIVO DE CRÉDITO	ADMINISTRADOR DE AGENCIA Y VOLANTE	JEFE DE ZONA	TÉCNICO COMERCIAL	RESPONSABLE DEL ÁREA DE NEGOCIOS			
FORMACIÓN TÉCNICA	Escuela de calidad en el servicio y atención al cliente	Mejorar el servicio y atención al cliente externo.	* La calidad en el servicio y* Uso de metamensajes* Cómo fidelizar al cliente						100 horas	In House	150 USD
	Marketing de Productos Financieros CREDI FE	Conocer el posicionamiento de CREDI FE así como los productos más vendidos en cada zona y la prevalencia de instituciones	* Productos de CREDI FE* Características del segmento* Políticas y normativas vigentes						20 horas	Interno	30 USD

	financieras de la competencia								
Escuela de Formación en Microfinanzas	Reforzar los conocimientos, enfoques y perspectivas del segmento microfinanciero.	* Criterios de eficiencia * Equidad vs. Eficiencia financiera * Microfinanzas y desarrollo social					120 horas	E-Learning	120 USD
Programa de formación en gestión, evaluación, colocación y seguimiento efectivo de Créditos en las Microfinanzas	Conocer a profundidad la metodología de crédito microfinanciero así como los indicadores claves para la eficacia y rentabilidad de una institución de microfinanciera.	* Ciclo de crédito * Las 5 "C" del crédito * Evaluación efectiva de créditos * Manejo efectivo de cartera					120 horas	In House	180 USD

Formación en gestión de cartera en Instituciones de Microfinanzas	Analizar y reforzar las técnicas y herramientas más efectivas en la gestión de cobranzas en las microfinanzas.	* Características de segmento microempresarial * Estrategias de colocación * Herramientas de gestión					100 horas	In House	150 USD
Mercadeo	Fomentar una cultura de mercadeo, ventas y servicio que generen un mejor posicionamiento de CREDI FE	* Estrategias de mercado * Conducta del consumidor * Posicionamiento de marca					100 horas	In House	150 USD
Administración y gestión del recurso humano	Profundizar el conocimiento de los participantes respecto a los principales ejes de acción de la	* Modelo de gestión por competencias * Resolución de Problemas * Toma de Decisiones * Gestión del					120 horas	In House	180 USD

		gestión del talento humano	cambio * Organización, estrategia y empowerment							
FORMACIÓN EN COMPETENCIAS	Consecución de Resultados	Dar a conocer a los participantes elementos claves en el cumplimiento de los objetivos y metas personales e institucionales.	* Elaboración de la misión y visión personal * Plan de acción para elaborar los objetivos trazados * Evaluación y proceso de feedback					200 horas	50% Interno 50%Externo	250 USD
	Servicio y Orientación al cliente	Analizar los elementos de importancia en la interacción con el cliente que generan fidelización y relaciones a largo plazo con el	* Comunicación efectiva * Comprensión interpersonal * Desarrollo de interrelaciones * Escucha activa					200 horas	50% Interno 50%Externo	250 USD

		cliente.									
FORMACIÓN Y DESARROLLO PERSONAL	Charla informativa: "El rol del Área de Negocios en CREDI FE y las posibilidades de crecimiento profesional."	Dar a conocer a los participantes las oportunidades de crecimiento y desarrollo en la Institución	* Funciones el Área de Negocios * Plan Estratégico * Plan de carrera						6 horas	Interno	10 USD
	Administración de la economía familiar	Lograr que los participantes adquieran herramientas para mejorar la administración de la economía familiar	* Herramientas para ahorro de recursos * Técnicas de administración de caja chica * Importancia del ahorro e inversión						8 horas	Interno	10 USD

	Inteligencia emocional y aplicaciones en la vida cotidiana	Lograr que los participantes conozcan como aplicar la inteligencia emocional en los distintos ámbitos de su vida.	* Actitud positiva * Autocontrol * Autoconocimiento * Desarrollo de habilidades sociales						20 horas	Interno	25 USD
--	--	---	---	--	--	--	--	--	----------	---------	--------

* Los cuadros remarcados en color celeste representan los temas de formación que debe seguir cada cargo.

* El costo por participante incluye: Honorarios del facilitador, breaks y materiales.

Fuente: La autora. Plan de Formación Área comercial CREDI FE Desarrollo Microempresarial S.A.

3.2.2.3. Etapa de Ejecución y Seguimiento

La ejecución del plan de formación del Área de Negocios de CREDI FE Desarrollo Microempresarial S.A tendrá una duración de dos años para cada cargo. Esto quiere decir que en el lapso de tiempo de dos años deberán ejecutarse todas las actividades de formación de un colaborador necesite para crecer de un cargo a otro en su línea de carrera.

El seguimiento del plan de formación debe realizarse de manera semestral y deberá enfocarse en el cumplimiento de las actividades comprendidas en el plan de formación por parte de la organización y del colaborador. Es responsabilidad de la organización: Cumplir con la ejecución de cronograma, sensibilizar e informar al cliente interno respecto a este proceso, velar por el buen cumplimiento logístico, presupuestario y metodológico del plan de formación, así como apalancar los resultados del plan de formación con el pan de carrera.

Es responsabilidad del colaborador: cumplir con los cronogramas del programa, asistir puntual y responsablemente a todos los programas de formación que se hubieran acordado, así como asignar el tiempo suficiente para realizar un adecuado refuerzo de conocimientos y aprendizaje.

3. 3. METODOLOGÍA PARA DISEÑAR E IMPLEMENTAR UN PLAN DE CARRERA PARA EL ÁREA DE NEGOCIOS DE CREDI FE DESARROLLO MICROPRESARIAL S.A.

Para Wayne Mondy y Robert Noe, un plan de carrera es un “Proceso continuo por el cual un individuo establece sus metas de carrera e identifica los medios para alcanzarlas. Las carreras individuales y las necesidades organizacionales no son cosas separadas ni diferentes. Las empresas deben ayudar a los empleados en la planeación de su carrera para que se puedan satisfacer las necesidades de ambos.”¹⁵

El ser humano tiende a diseñar su futuro y planificar su vida de acuerdo a su motivación (todo lo que da sentido a lo que hace), lo cual se consigue de mejor manera cuando el futuro tiene una orientación clara, esto es lo que Frankl denominó Logoterapia. Tomando como referencia esta premisa en la estructuración un plan de carrera, puede decirse que éste debe ser elaborado y ofertado a los colaboradores principalmente como una herramienta para concretar y lograr metas personales.

Por lo tanto, la estructuración de un plan de carrera debe incorporar no solo las expectativas de crecimiento organizacional sino también las metas y objetivos personales del cliente interno de la institución.

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

“ “¿Cuál es mi objetivo en la vida?” “¿Para qué me estoy esforzando?” “¿Cuál es mi propósito?” Estas son preguntas que todo individuo se plantea en un momento u otro en su vida, [...].Son preguntas muy antiguas que el hombre se ha planteado y respondido en cada siglo de la historia pero

¹⁵ <http://www.plandecarrera.com>.

también preguntas que cada individuo debe formularse y responder por sí mismo.”¹⁶

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

Esto permitirá contar con colaboradores interesados en la propuesta de plan de carrera y ayudará a potenciar las expectativas y metas del cliente interno para que se conviertan en algo real.

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

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

Existen múltiples propuestas metodológicas para la elaboración de planes de carrera. A continuación las propuestas de Mastha Alles y la de Federico Gan & Gaspar Berbel. Estas propuestas se tomarán como referencia para la elaboración de la metodología para diseñar e implementar un plan de carrera para el Área de Negocios de CREDI FE Desarrollo Microempresarial S.A.

¹⁶ ROGERS, Carl, “El proceso de convertirse en persona”, Editorial Paidós, España, página: 149 y 150.

Metodología de diseño de Plan de Carrera de Martha Alles

Una de las propuestas más reconocidas debido a la tendencia actual de gestión del talento humano por competencias es la propuesta de Martha Alles.

Para Martha Alles la evaluación de la adecuación de una persona al puesto se puede realizar a través de la ejecución de: evaluaciones de desempeño, evaluación de 360°, evaluación de 180°, assesment center y entrevistas por incidentes críticos.

- **Evaluación de desempeño:** Este tipo de evaluación se combina con el establecimiento de objetivos a cumplirse en un período de tiempo.
- **Feedback 360° o Evaluación 360°:** Es la evaluación de un colaborador a través de una consulta a distintos niveles de la organización. Incluye la evaluación propia del individuo, la evaluación de sus superiores, pares y subordinados.
- **Feedback 180° o Evaluación de 180°:** Consiste en obtener una evaluación de un colaborador a través de una consulta respecto al nivel de competencias y desempeño laboral a distintos niveles de la organización como líneas de supervisión, cargos pares o clientes externos; y la retroalimentación
- **Assessment Center Method (ACM):** Consiste en la evaluación de competencias específicas en momentos distintos. El assesment center se realiza para conocer el grado de desarrollo de competencias de un colaborador. Esta actividad puede realizarse al evaluar competencias en la toma de decisiones de desarrollo en el contexto de un plan de carrera.
- **Entrevista por incidentes críticos:** A través de esta entrevista podemos explorar y descubrir los incidentes críticos positivos y negativos de una persona, así como sus competencias.

En función de los resultados obtenidos en estas evaluaciones las organizaciones desarrolla el plan de carrera.

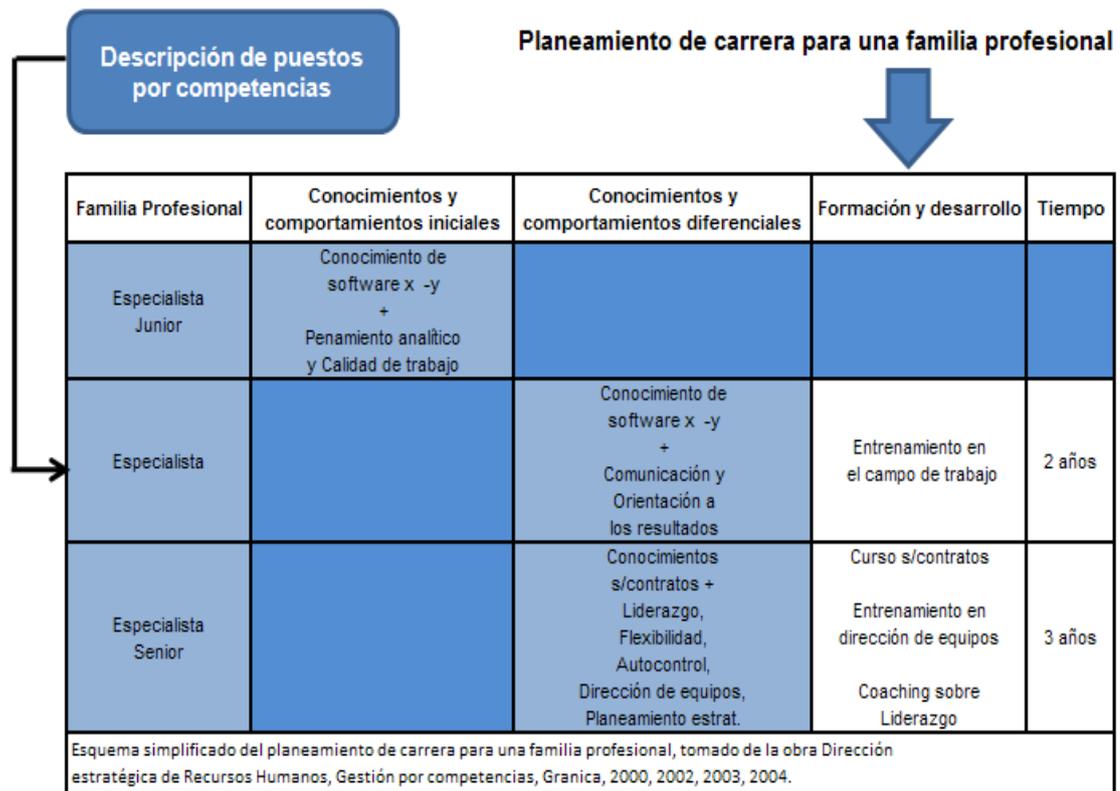
Para los autores Garreta, Dalziel y Mitrani “la evaluación de los individuos con relación al desarrollo de carreras puede hacerse con numerosos métodos: la entrevista por incidentes críticos (BEI), diversos test, simulaciones en un assessment center, informes sobre la evaluación del desempeño, o evaluación de superiores, colegas y subordinados (feed back 360 o evaluación de 360°).”¹⁷

Martha Alles tomó la propuesta de estos autores para la estructuración de familias de carrera, esto quiere decir que las competencias se hacen más complejas en la medida en que las posiciones crecen.

A continuación un esquema de plan de carrera para una familia profesional que muestra las descripciones del puesto y la descripción de competencias de cargo:

¹⁷ CARRETA, Antonio; DALZIEL, Murray y MITRANI, Alain, “Dalle Risorse Umane Alle Competenze”, Editorial: Franco Angeli Azienda Moderna, Milán, 1992, páginas: 1.

Planes de Carrera



Fuente: Martha Alles, “Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias”, 2006.

Este gráfico puede interpretarse de la siguiente manera: las celdas sin texto de color azul oscuro están anuladas, en la interpretación únicamente se debe tomar en consideración las celdas restantes. En la primera columna izquierda se encuentran las posiciones de la familia de puestos. En la segunda columna se indican las competencias necesarias para cada nivel. En la tercera columna se encuentra la competencia diferencial que es aquella que necesita para ir a un nivel superior. En la cuarta columna están las necesidades de formación y desarrollo, que es el plan de acción sugerido a ejecutar. En la quinta columna está el tiempo aproximado para llegar al nivel superior.

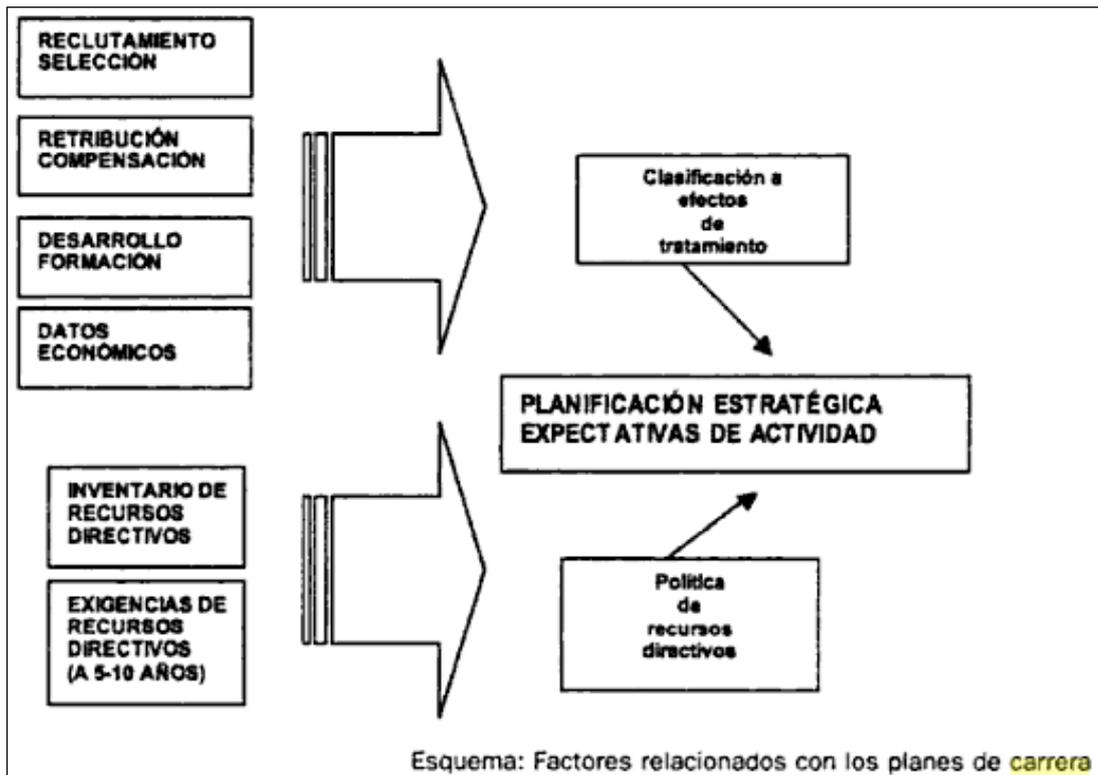
Como se puede evidenciar en el gráfico, es necesario tomar en consideración los conocimientos necesarios para cada posición. Al realizar un plan de carrera se debe conocer las competencias requeridas por los

distintos puestos así como la evolución de las mismas a través del crecimiento profesional.

Metodología de diseño de plan de Carrera de Federico Gan & Gaspar Berbel

Otra propuesta teórica para la elaboración de metodologías de planes de carrera es la de Federico Gan & Gaspar Berbel, quienes consideran que en la estructuración de un plan de carrera es necesario tomar como ejes de referencia la información del número de colaboradores o head count, la identificación de potenciales y evaluación del rendimiento.

Para Federico Gan & Gaspar Berbel la estrategia de contratación, selección y adecuación de presupuestos, nace de la comparación entre el inventario actual de colaboradores versus las necesidades futuras de la organización. A partir de esta información, se construyen los planes de formación para desarrollar a los colaboradores en temas técnicos y competencias que requerirán para futuros cargos. A continuación un cuadro en el que se describe lo anteriormente señalado:



Fuente: GAN, Federico, GASPAS, Berbel, “Manual de Recursos Humanos”, 2007.

Desde la perspectiva de Federico Gan & Gaspar Berbel los métodos para la estructuración de un plan de carrera pueden estar enfocados a: rutas de promoción y métodos de capacitación directiva. Ambos métodos buscan potenciar las características y fortalezas de los colaboradores con potencial para conducirlos a niveles gerenciales o a un cargo en el que las características de trabajo le permitan crecer.

Método de Rutas de Promoción

A partir de este método se propone un plan de carrera basándose en un desarrollo profesional por etapas definidas de acuerdo al paso y cambio constante hacia otros puestos de trabajo.

Los factores que se toman en consideración en el cambio de un cargo a otro son:

- **Desempeño:** La evaluación del desempeño en el cargo que el colaborador ocupa actualmente, los resultados obtenidos en la trayectoria laboral, los logros realizados.
- **Planes de formación:** Evaluación de los programas de formación que el colaborador haya recibido, así como los programas pendientes.
- **Potencial:** Capacidad detectada en el colaborador y su deseo de realización personal.
- **Motivación:** Interés personal de desarrollo profesional, metas personales.

Método de Capacitación Directiva

“Los métodos de capacitación directiva tienen como objetivo definir las conductas o comportamientos que han de estar interiorizados al final del plan de carrera, y establecer planes de formación y desarrollo en función de las necesidades que se requieren cubrir.”¹⁸

En el método de capacitación directiva se siguen los siguientes pasos:

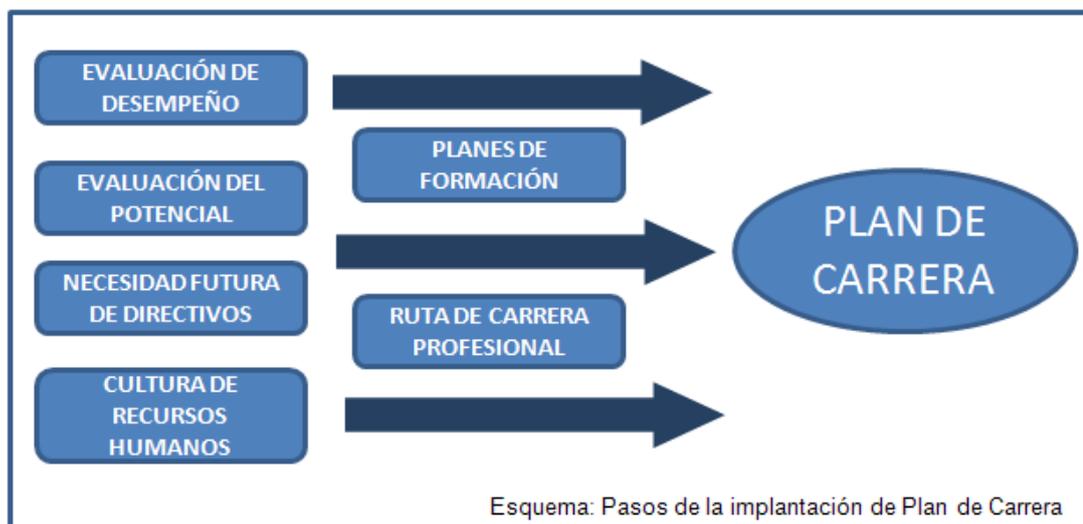
- Detección de necesidades de formación y desarrollo para el personal directivo, por lo general se establece un período de previsión de cinco a diez años.
- Tomar en consideración el número de personas a promocionar y número de personas externas que se pretende contratar de cinco a diez años.
- Prever un porcentaje de contratación externa para suplir cualquier eventualidad que pueda surgir en la promoción de cargos.

Para Federico Gan & Gaspar Berbel el proceso de implantación de un plan de carrera debe incluir varios pasos preliminares que son: la evaluación del potencial del cliente interno, la evaluación de desempeño, las necesidades futuras de los directivos y de la organización, y la cultura de Recursos

¹⁸ GAN, Federico, Idem, página: 348.

Humanos. El plan de carrera es un proceso en el que se toma en consideración las evaluaciones de desempeño y los planes de formación.

A continuación el esquema de plan de carrera de acuerdo a la propuesta de Federico Gan & Gaspar Berbel:



Fuente: GAN, Federico, GASPAR, Berbel, “Manual de Recursos Humanos”, 2007.

Para la elaboración de la metodología para implementar un plan de carrera para el Área de Negocios Zona Quito Sur de CREDI FE Desarrollo Microempresarial S.A, se ha tomando como referencia la propuesta teórica de Martha Alles y Federico Gan & Gaspar Berbel.

Para la elaboración de un plan de carrera es necesario tener una definición clara y objetiva de la situación presente de la organización así como de la situación futura a la que se busca llegar.

El plan de carrera, como su nombre lo indica consiste en la estructuración de una carrera o un camino a un destino deseado por la organización y por el cliente interno.

Uno de los aspecto fundamentales es entender la planificación estratégica de la institución, es decir la misión, visión y objetivos institucionales.

La misión de la Institución es: “Somos una empresa del Grupo Pichincha que brinda servicios financieros integrales a personas emprendedoras y

microempresarios. Cuenta para ello, con un equipo humano responsable, ético y altamente calificado, tecnologías innovadoras y sustentables para el crecimiento y desarrollo de nuestra población objeto, nuestra Institución y Nuestro País”¹⁹

La visión de la Institución es la siguiente: “CREDI FE será la Organización número uno en cobertura de Servicios microfinancieros integrales y de mayor contribución al Desarrollo de las microfinanzas en el Ecuador, reconocida y referente a nivel internacional por su compromiso con la excelencia y la responsabilidad social.”²⁰.

Los objetivos institucionales de CREDI FE Desarrollo Microempresarial S.A son:

- “Tener la rentabilidad adecuada que nos asegure permanencia en el mercado de microfinanzas.
- Maximizar y fortalecer la relación de negocios con el segmento objetivo; a través de la mejor oferta de servicios, atendiendo las necesidades financieras de la microempresa y alcanzando amplia cobertura.
- Generar la industrialización del negocio microfinanciero, permitiendo minimizar el riesgo y maximizar su rentabilidad.
- Institucionalizar la cultura humanista para generar calidad en el servicio.”²¹

CREDI FE Desarrollo Microempresarial S.A brinda apoyo y asesoría financiera al segmento microempresarial.

“Los microempresarios son personas naturales con negocios de tipo familiar o personal; sus estructuras organizacionales son informales o semi-formales, bajo la administración de sus propietarios en su gran mayoría.”²²

¹⁹ CREDI FE, Desarrollo Microempresarial S.A., <http://www.credife.com>

²⁰ CREDI FE, Desarrollo Microempresarial S.A., *Ibidem*.

²¹ www.credife.com

²² www.credife.com

Otro de los elementos relevantes que se debe tomar en consideración para la elaboración del plan de carrera es la evaluación de desempeño. En CREDI FE Desarrollo Microempresarial esta se realiza a partir de la medición anual del APOR y la evaluación de 360°.

A través del APOR o administración por objetivos y resultados, se fijan los objetivos, metas y planes de acción que el cliente interno deberá cumplir anualmente. La elaboración del APOR la estructura cada colaborador de acuerdo al área a la que pertenece y tomando en consideración las necesidades de la organización. Al finalizar el año se valida el cumplimiento alcanzado por cada colaborador y se asigna un porcentaje de calificación.

La evaluación de 360° permite a los colaboradores ser evaluados por sus pares, subordinados y por su línea de supervisión, en esta evaluación e califican las competencias. A partir de los resultados obtenidos en esta evaluación el Área de Recursos Humanos ejecuta un plan de acción con los responsables de área para potenciar las competencias en las que se haya obtenido menor puntaje.

Esta evaluación se empezó a aplicar en la Institución en el año 2009 y se pretende que a futuro puedan participar de la evaluación los clientes externos, por ello se denominó evaluación de 360°.

CREDI FE Desarrollo Microempresarial S.A. ha sido reconocida por la empresa MIX GLOBAL 100 (Microfinance Information Exchange) como la institución número uno de microfinanzas en el Ecuador y Latinoamérica. Este reconocimiento se logró a partir del estudio de la metodología crediticia, los costos del servicio a clientes y la transparencia del negocio.

El Área de Negocios ha sido un área clave en la consecución de estos logros, ya que es la encargada de proponer y ejecutar el plan de negocios de la Institución, cumple también con la función de administrar las estrategias de venta de los productos y servicios para lograr rentabilidad y mayor participación en el mercado.

Tomando como referencia este precedente, en lo que respecta a la situación futura que busca la Institución se puede decir que CREDI FE Desarrollo Microempresarial S.A. se enfoca a mantenerse como primera en el mercado a través de la ampliación la cartera de productos, el incremento de clientes internos, el mejoramiento los esquemas de capacitación y formación y la planificación de estrategias que permitan mejorar la gestión del negocio.

Al tomar como referencia la situación actual de la Institución y teniendo presente a dónde quiere llegar, se puede establecer los cargos tipo, familias de puesto y así generar planes de acción para desarrollar los perfiles y elaborar el plan de carrera.

Para el desarrollo de una metodología de diseño e implementación de un plan de carrera es necesario seguir un orden lógico de actividades que inicien en el análisis objetivo de cargos y que desemboquen en el desarrollo de perfiles y crecimiento del cliente interno dentro de la Institución. Los objetivos, estrategias y planes de acción para desarrollar un plan de carrera para el Área de Negocios Zona Quito Sur de CREDI FE Desarrollo Microempresarial S.A. son:

METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE CARRERA

Nº	OBJETIVOS	ESTRATEGIA	PLAN DE ACCIÓN	RECURSOS
1	Eliminar las brechas entre el perfil real de los colaboradores y los perfiles requeridos.	Diseñar planes de capacitación y formación que permitan eliminar las brechas de perfiles (perfil real vs. Requerido).	Identificar los perfiles de los colaboradores y compararlos con los perfiles requeridos.	<ul style="list-style-type: none"> * Evaluaciones Cleaver & Terman * Hoja de vida de los colaboradores * Plan de capacitación * Plan de formación * Manuales de desarrollo de competencias
			Elaborar el plan de capacitación.	

			Elaborar el plan de formación.	* Diccionario de Competencias
2	Identificar los colaboradores con mejores resultados en la evaluación de desempeño para promoverlos.	Analizar los resultados de evaluación de desempeño obtenidos por cada colaborador a fin de promover a los mejores.	<p>Validar las herramientas de evaluación del desempeño.</p> <p>Realizar el análisis y valoración de los resultados obtenidos por los colaboradores en las evaluaciones de desempeño e informes de auditoría.</p>	<p>* Evaluaciones APOR (Administración por objetivos y resultados)</p> <p>* Evaluación 360°</p> <p>* Informes de Auditoría</p>
3	Diseñar líneas de carrera y desarrollo para los	Establecer líneas de desarrollo de acuerdo a	Identificar cargos afines y	* Manual de funciones

	colaboradores del área de negocios de CREDI FE Desarrollo Microempresarial S.A.	la estructura organizacional.	familias de cargo. Elaborar el Mapa para registrar el plan de desarrollo del talento humano.	* Estructura organizacional * Planificación estratégica * Estrategia del Área de Negocios
4	Normar el proceso de plan de carrera en la Institución.	Elaborar manual del proceso de ejecución del plan de carrera.	Identificar las políticas, alcances e intervinientes del proceso de plan de carrera.	* Formato de elaboración de manuales, políticas e instructivos.
5	Formalizar y difundir el proceso de plan de carrera.	Diseñar un plan de comunicación del proceso de plan de carrera.	Definir el grupo objetivo al que dirigirá la comunicación. Determinar los medios de comunicación que se utilizarán para la difusión de información.	* Head count de la institución (Nómina). * Manual de políticas de difusión interna de información.

Fuente: La autora. Metodología para la elaboración de un Plan de Carrera.

Previo a la implementación de la metodología se debe tomar en consideración varios elementos que se constituirán como información clave en la elaboración y ejecución del plan de carrera. A continuación detallo dichos elementos:

a) **Análisis de perfiles:** Es necesario conocer los perfiles de los cargos para los cuales se realizará el plan de carrera. En caso de no existir una correcta definición de cargos esto implica la elaboración estratégica de perfiles o rediseño estratégico de los perfiles existentes de acuerdo a las necesidades de área e institucionales. Al tener perfiles correctamente establecidos, podremos manejar adecuadamente los subsistemas de selección, capacitación y formación como elementos importantes para la construcción de un plan de carrera.

b) **Valoración del desempeño:** Es necesario conocer los resultados de la administración por objetivos y resultados (APOR) para conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos anuales de cada colaborador, otro insumo que puede utilizarse es la evaluación de 360^a en el que se puede evidenciar las necesidades de desarrollo de competencias del colaborador. Debido a las particularidades de CREDI FE Desarrollo Microempresarial y las necesidades del Negocio considero necesario tomar también en consideración los informes de auditoría que reflejan la calidad del manejo de la cartera entregada a cada colaborador, así como el buen conocimiento de políticas de crédito y normativa vigente.

Los niveles de crecimiento se deben determinar conforme a la valoración del potencial y del desempeño del cliente que puede darse a través de los resultados de los siguientes insumos: evaluaciones Cleaver & Terman, Evaluaciones APOR, cumplimiento de metas mensuales, evaluación de 360^o e inclusive informes de auditoría. Se recomienda utilizar este último recurso debido a las particularidades del giro del negocio.

En esta metodología las evaluaciones serán ponderadas de la siguiente manera:

Evaluación/Insumo de valoración de desempeño	Porcentaje de Valoración
Evaluaciones Cleaver & Terman	30
Evaluaciones APOR	25
Cumplimiento de metas mensuales	20
Evaluación de 360º	15
Informes de auditoría	10
TOTAL:	100

La ponderación de las evaluaciones se ha ponderado de acuerdo al nivel de importancia y porte de cada una de ellas en el cumplimiento del plan estratégico de la Institución y del área.

Para detectar los colaboradores del Área de Negocios con un alto desempeño o un high performance se realizará una sumatoria de los resultados obtenidos en cada evaluación. El porcentaje de valoración deberá colocarse tomando en consideración los parámetros de medida de cada una de las evaluaciones, por lo tanto:

- **Evaluaciones Cleaver & Terman:** Se calificará tomando en consideración el perfil del colaborador vs. El perfil requerido por el cargo.
- **Evaluación APOR:** Estas evaluaciones se califican sobre 100% que representa el cumplimiento total de los objetivos asignados al año a cada colaborador. En este caso se realizará una regla de tres para obtener un resultado proporcional.
- **Cumplimiento de metas anuales:** Se deberá considerar y valorar el cumplimiento de metas mensual y anual del colaborador, de igual forma deberá sacarse un valor proporcional.
- **Evaluación de 360º:** Es necesario validar los resultados obtenidos a partir de la valoración de esta evaluación para conocer no solo los resultados cuantitativos de los factores de evaluación sino también conocer los feed back o planes de mejora que se proponen en la evaluación y que serán de utilidad en el plan de carrera.

- **Informes de Auditoría:** A través de los informes de Auditoría se puede identificar los colaboradores que han administrado adecuadamente la cartera, que han realizado una correcta evaluación crediticia y cumplido con las políticas y normativas externas e internas vigentes. Debido al giro del negocio de CREDI FE Desarrollo Microempresarial esta información es especialmente crítica en la elaboración del plan de carrera.

Estos insumos nos ayudarán a detectar los colaboradores del área de negocios de tienen un alto desempeño o un high performance. Esto nos permitirá realizar un análisis de brechas entre el perfil y desempeño real versus el óptimo.

c) **Elaboración de planes de capacitación y formación:** El plan de carrera puede apalancarse en el desarrollo de un plan de capacitación y formación elaborado de acuerdo a los resultados de las evaluaciones Cleaver & Terman, esto nos ayudará a minimizar las brechas entre los requerimientos del cargo y el perfil del colaborador. De igual manera, la elaboración estratégica de un plan de capacitación nos permitirá.

d) **Estructuración de líneas de carrera para la elaboración del plan de carrera:** La elaboración de mapas y líneas de carrera debe estar vinculada a la planificación estratégica institucional, la estrategia comercial y la planeación del talento humano. Los aspectos más importantes a considerar en la elaboración de un plan de carrera son: la definición de líneas de carrera y la identificación de los objetivos que se pretenden alcanzar. Estos dos aspectos pueden ser útiles para identificar y evitar los posibles inconvenientes en la implementación del plan de carrera, mismos que pueden estar ligados a varios factores como el clima laboral, el involucramiento de Gerencia General y su staff, la estrategia de recursos humanos, el esquema de comunicación interno, mecanismos de evaluación, entre otros.

Para la elaboración de los mapas de carrera se debe realizar en primera instancia un análisis de la estructura del área de negocios y de la

organización en general, posteriormente se realiza la propuesta y diseño del plan de carrera y finalmente se realiza una validación de plan conjuntamente con el líder o responsable del área así como con gerencia general para alinear la propuesta a las necesidades institucionales.

Al realizar el análisis de la estructura se debe considerar la planificación estratégica y las necesidades de la organización, es importante entender la estructura de la organización, así como las funciones, alcances y misión de cada área y nivel jerárquico.

La misión del Área de Negocios proyectar y responder por la administración, ejecución y control del Plan de Negocios, implementando los lineamientos y estrategias definidos por la Gerencia General, así como desarrollar, administrar y controlar las estrategias de venta, productos y servicios destinados a generar negocios de microfinanzas para obtener la participación del segmento y rentabilidad deseados por la Empresa.

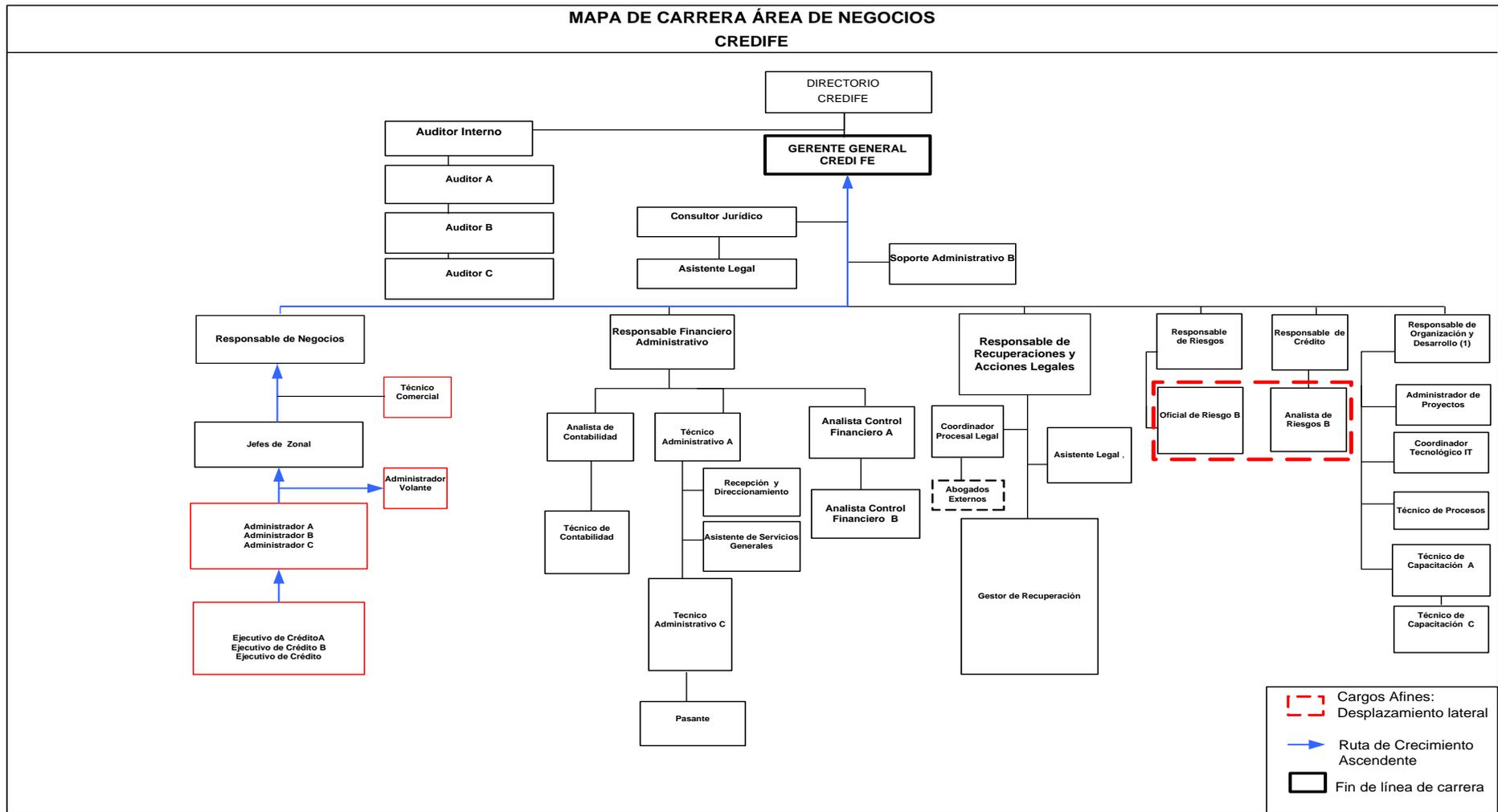
Esta información se constituye como la información primaria necesaria para la elaboración del plan de carrera.

Para la construcción de líneas de carrera se debe conocer el perfil duro, que son las necesidades de formación profesional del cargo y perfil de competencias del cargo, las responsabilidades y funciones, el esquema de incentivos y remuneración.

La construcción gráfica de líneas de carrera nos permite entender las posibilidades y trayectoria de crecimiento un cargo dentro de la institución.

En la estructuración de un plan de carrera se debe considerar las perspectivas de crecimiento institucional y del negocio, así como expectativas de desarrollo personal y profesional de los colaboradores.

A continuación el mapa de carrera propuesto para el Área de Negocios de CREDI FE Desarrollo Microempresarial S.A:



Fuente: La autora, Mapa de Carrera Área de Negocios

e) Elaboración del plan de carrera

Una vez que se ha realizado el levantamiento y análisis de información de las líneas de carrera y las herramientas de valoración del personal se realiza la estructuración del plan de carrera.

En primera instancia es necesario identificar los cargos críticos en la institución se debe identificar los back up o posibles sucesores de dichos cargos. Para ello se elaboró un formato de sucesión que facilitará la identificación de los back-up:

CUADRO DE REFERENCIA DE BACK UPS					
DATOS DEL CARGO			DATOS DEL COLABORADOR BACKUP		
ÁREA	CARGO	NOMBRE DEL COLABORADOR	CARGO	NOMBRE DEL COLABORADOR	VALORACIÓN DE DESEMPEÑO (CALIFICACIÓN)

En el cuadro se coloca el nombre del cargo y la persona clave, a continuación se escribe el nombre de los back-up. Se recomienda que en este cuadro se incluyan los resultados de las evaluaciones de valoración de desempeño del colaborador. Se debe definir rangos de ponderación para establecer un ranking de los colaboradores de alto desempeño.

Los planes de carrera no permiten identificar las oportunidades de mejora y las personas con alto potencial. Estos planes deben manejarse a nivel de toda la organización o de un grupo de personas identificadas con un alto potencial. Una vez ejecutado el plan de carrera se debe realizar el seguimiento del proceso.

Para la adecuada ejecución de esta metodología y del plan de carrera es necesario tomar en consideración la siguiente información:

- Información General: Incluye el nombre del colaborador, del cargo que ocupa, perfil, formación, área, fecha de ingreso a la compañía.

- Nivel de potencial: Es el resultado total de las evaluaciones de desempeño realizadas de acuerdo a las necesidades de la organización.
- Nivel de desempeño: Incluye los datos históricos de la evaluación de desempeño.
- Actividades de desarrollo: Especificar las competencias a desarrollar y las actividades que se deberán realizar para cumplir este fin. Es importante incluir las fechas de realización y responsables de la ejecución.
- Plan de beneficios: es necesario estructurar un plan de beneficios que incentive el desarrollo y mejoramiento del plan de carrera en la institución.

f) **Esquema de comunicación del plan de carrera:** La clave del éxito de la aceptación del plan de carrera consiste en realizar un adecuado proceso de sensibilización así como difundir las políticas de este proceso de tal manera que todos los colaboradores conozcan los requisitos y normativa del plan de carrera.

El plan de comunicación debe incluir una campaña informativa respecto al proceso de plan de carrera así como información general respecto a qué significa el proceso en sí. Se debe definir el grupo objetivo de comunicación así como los canales y medios a utilizar.

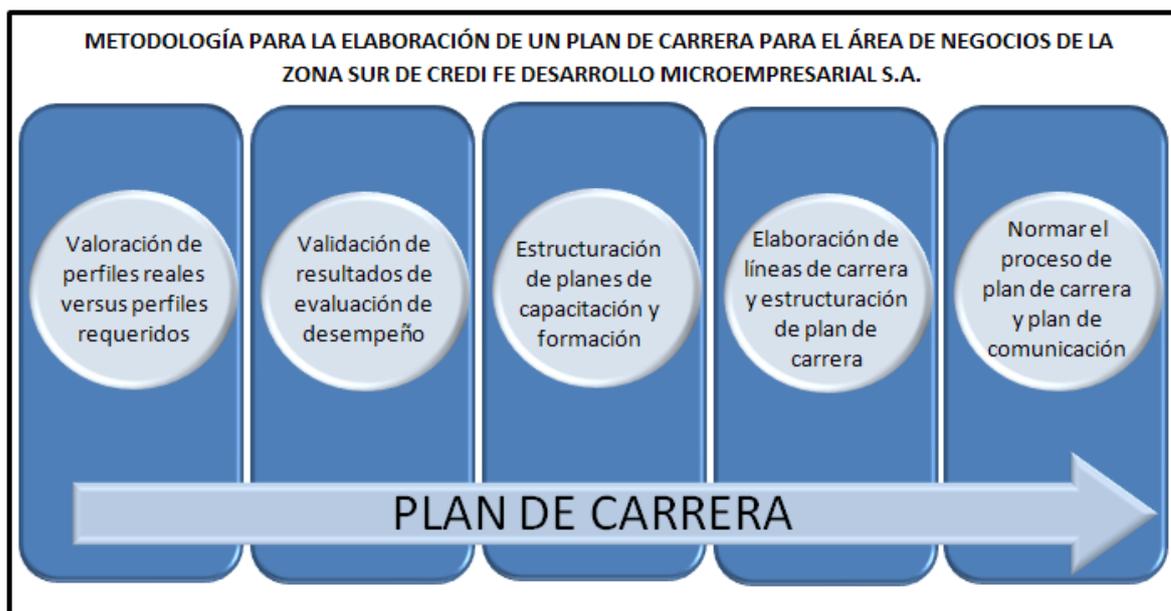
Proceso de Implantación de un Plan de Carrera

El proceso de implantación de un plan de carrera tiene una serie de pasos específicos. Se habrá llegado a este proceso después de haber realizado las actividades preliminares correspondientes que son: la evaluación del potencial, la evaluación de desempeño y evaluación de 360°.

Evaluación y seguimiento

El análisis del proceso de plan de carrera debe realizarse cada uno o dos años para verificar que la información no haya variado, especialmente lo referente a las metas personales y profesionales de los clientes internos.

A continuación un cuadro con los elementos que deben tomarse en consideración en la elaboración y aplicación del plan de carrera:



3.4. MANUAL DE PROCESOS Y POLÍTICAS DEL PLAN DE CARRERA

Para iniciar la aplicación del plan de carrera es necesario estructurar un proceso en el que se definan los alcances, participantes y se grafique el proceso.

Estas políticas deben estar dirigidas a quienes son responsables de la estructuración del plan de carrera así como a quienes se beneficiarán del mismo

Objetivo:

Normar el proceso de plan de carrera o trazabilidad de carrera del cliente interno de CREDI FE Desarrollo Microempresarial.

Alcance:

Desde la ejecución del plan de formación hasta la consecución del movimiento (vertical, horizontal o transversal) del cliente interno.

Políticas:

El plan de carrera y sucesión estará sujeto al plan estratégico de la Institución, negocio, cumplimiento del plan de formación, evaluaciones de desempeño (APOR, Evaluación de 360°, Evaluaciones Cleaver & Terman), familia de cargos, estructura organizacional, posiciones claves y expectativas de crecimiento del colaborador.

Las posiciones claves serán definidas por la Institución tomando en consideración el nivel de responsabilidad y criticidad del cargo así como el giro del negocio, objetivos institucionales y la planificación estratégica.

La trazabilidad y líneas de carrera toman como punto de partida el cargo actual, las oportunidades de crecimiento de cada colaborador deberán estar sujetas a la familia de cargos.

La elaboración del plan de carrera así como el diseño de líneas de carrera deberá contar con la aprobación de la Gerencia General, la Consultora de Recursos Humanos y el Responsable de Organización y Desarrollo.

En caso de realizarse una actualización o reestructuración al plan de carrera deberá comunicarse a todo el personal CREDI FE Desarrollo Microempresarial para su conocimiento y fines pertinentes.

Proceso:

Consultor de Recursos Humanos:

1. Realizar la validación de las posiciones claves y críticas.
2. Elaborar las líneas de carrera de la Institución.
3. Determinar la información obligatoria que deberá validarse en el plan de carrea. (Evaluación de desempeño, perfil del cliente interno, estructura organización, planificación estratégica, entre otras).
4. Consolidar la información de Key people, así como de los cargos claves de la Institución.
5. Realizar el diseño de las líneas de carera.
6. Enviar la información a Gerencia General para validación y aprobación

Gerencia General:

7. Validar la información de Key people, cargos clave y líneas de carrera. Si la información es incorrecta o existe observaciones al respecto se envía nuevamente al Consultor de Recursos Humanos para la respectiva validación y/o rectificación. Si la información es correcta se aprueba.

Consultor de Recursos humanos:

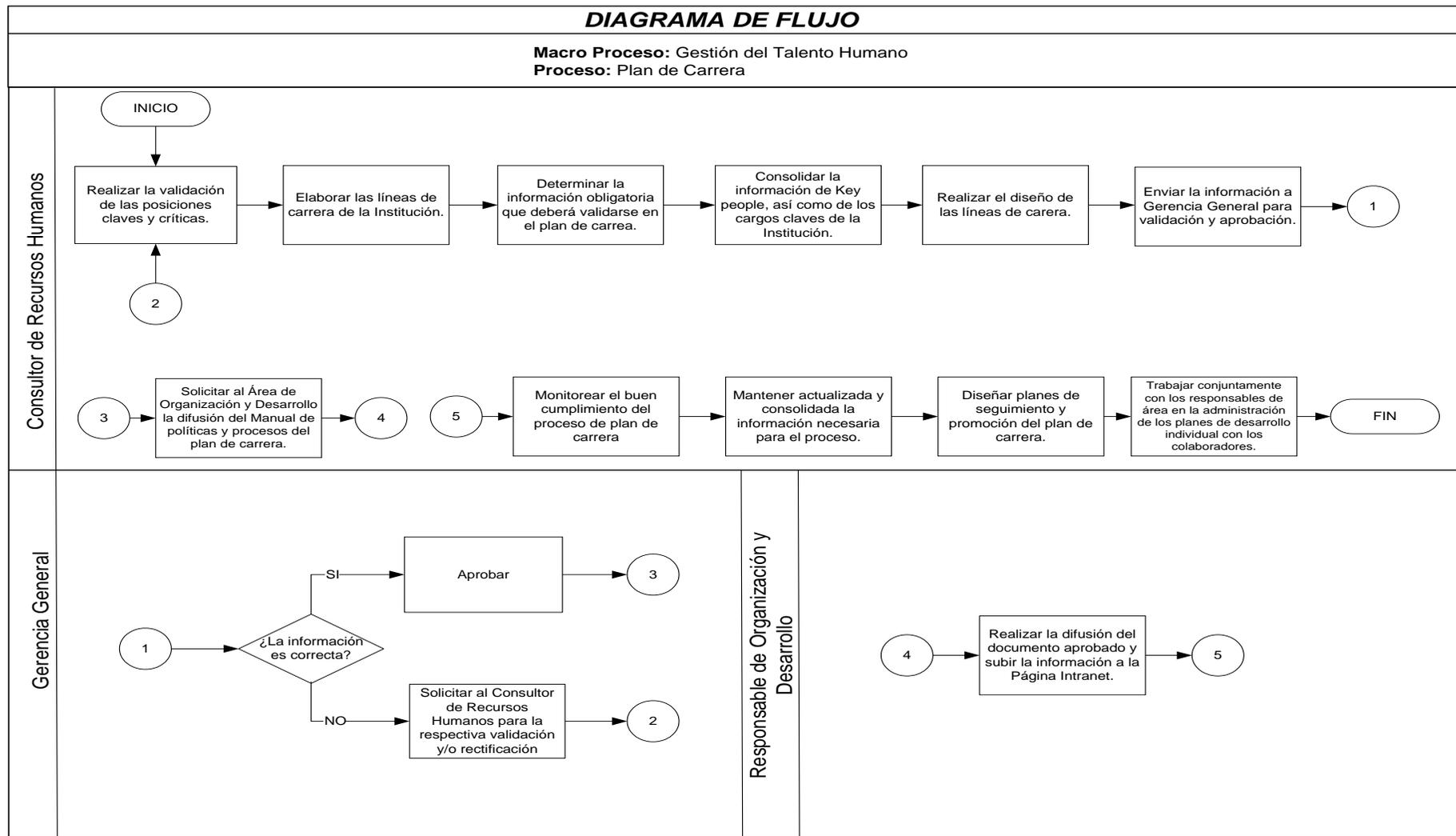
8. Solicitar al Área de Organización y Desarrollo la difusión del Manual de políticas y procesos del plan de carrera.

Responsable de Organización y Desarrollo:

9. Realizar la difusión del documento aprobado y subir la información a la Página Intranet.

Consultor de Recursos Humanos:

10. Monitorear el buen cumplimiento del proceso de plan de carrera.
11. Mantener actualizada y consolidada la información necesaria para el proceso. (Evaluación de desempeño, perfil del cliente interno, estructura organización, planificación estratégica, entre otras).
12. Diseñar planes de seguimiento y promoción del plan de carrera.
13. Trabajar conjuntamente con los responsables de área en la administración de los planes de desarrollo individual con los colaboradores,



Fuente: La autora, Diagrama de Flujo Plan de Carrera.

4. Conclusiones:

- Los programas de capacitación y formación no son un fin en sí mismos, sino que son un medio para conseguir los objetivos de la empresa. Tanto el plan de capacitación como el de formación apalancan de manera importante la ejecución del plan de carrera.
- La valoración de los perfiles Cleaver & Terman, es un elemento clave en la elaboración del plan de carrera ya que nos permite identificar la brecha existente entre el perfil del cliente interno (perfil real) y las necesidades del cargo (perfil deseado), de igual forma permite elaborar un plan de acción para mejorar las competencias que requerimos potenciar en un colaborador de acuerdo a su línea de carrera.
- El plan de carrera implica un proceso de desarrollo organizacional, capacitación, formación y autodesarrollo de los colaboradores, lo cual conlleva cambios en la cultura organizacional, por tanto es importante la participación e involucramiento de la alta gerencia para lograr mejores resultados.
- Contar con un manual de procesos del plan de carrera permite que todos los colaboradores conozcan de forma clara e igualitaria el objeto, alcance, políticas y diagrama de flujo del plan de carrera, lo cual garantizará una mejor comprensión de este proceso.
- El plan de carrera debe estructurarse tomando en consideración las necesidades de la institución pero también las expectativas y necesidades de los colaboradores. Únicamente cuando estos dos elementos se conjugan se puede obtener un plan de carrera exitoso y participativo.
- Es indispensable contar con una estrategia de comunicación para difundir las actividades a realizarse en la ejecución y seguimiento de plan de carrera, de esta manera se garantizará que los colaboradores conozcan el proceso y sientan interés en participar del mismo.

- El plan de carrera debe estar siempre vinculado a la planificación de gestión del talento humano, así como a la planificación estratégica: misión, visión, objetivos estratégicos, valores de tal forma que la institución pueda contar con colaboradores altamente calificados para el cumplimiento de los objetivos trazados a mediano y largo plazo.
- El plan de carrera garantiza un crecimiento (profesional y personal) permanente, ordenado y equitativo de los colaboradores de la institución.

5. Recomendaciones:

- Es necesario que CREDI FE Desarrollo Microempresarial empiece a utilizar el plan de capacitación de forma estratégica, esto quiere decir que no solamente se utilice para satisfacer las necesidades de capacitación sino que también apalanque otros procesos de gestión del talento humano como el plan de carrera.
- Actualmente CREDI FE Desarrollo Microempresarial S.A. utiliza las valoraciones Cleaver & Terman únicamente para fines de selección, sin embargo estos insumos pueden resultar muy validos en la ejecución de planes de desarrollo como: los planes de formación y plan de carrera.
- Se recomienda que la alta gerencia participe en la elaboración del proceso de plan de carrera, de tal manera que se genere una retroalimentación que favorezca y garantice mejores resultados alineados a la planificación estratégica y perspectivas de crecimiento de la organización.
- Es importante contar con un adecuado proceso de comunicación del plan de carrera ya que esto ayudará a que todos se sientan involucrados, que conozcan los beneficios y puedan participar igualmente de este proceso, de acuerdo a lo establecido en las políticas.

- Es recomendable incorporar en la entrevista de selección un banco de preguntas abiertas que nos permitan identificar las expectativas de crecimiento y desarrollo profesional de los colaboradores.
- Es necesario utilizar estrategias de comunicación adecuadas que garanticen un acceso fácil y oportuno a la información, para ello se debe utilizar de forma efectiva los distintos medios de comunicación interna como: revistas institucionales, carteleras, correo electrónico, intranet, de manera que todos los colaboradores tengan acceso a la información.
- Los procesos de “evaluación” del plan de carrera deben realizarse periódicamente como mínimo dos veces al año, de tal manera que se puedan realizar oportunamente las mejoras correspondientes a fin de apalancar al plan estratégico a través del desarrollo y fortalecimiento del talento humano.
- Es necesario que en la estructuración de plan de carrera se tome en consideración las expectativas de crecimiento profesional y “personal” de los colaboradores, de tal forma que el desarrollo de los colaboradores sea global y pueda verse reflejado no solo dentro de la institución sino también en los demás ámbitos de su vida como: la interacción familiar, social, entre otros.

6. Bibliografía:

- ALLES, Martha, “Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias”, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires, 2006.
- ALLES, Martha Alicia, “Dirección estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias”, Ediciones Granica S.A., Segunda Edición, Buenos Aires, 2006.
- ALLES, Martha, “Mi Carrera: Cómo analizar, revisar y corregir su carrera laboral”, Ediciones Granica S.A., Primera Edición, Buenos Aires, 2005.

- CHIAVENATO, Idalberto, “Administración de Recursos Humanos”, Editorial McGraw Hill, Bogotá, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto, “Gestión del Talento Humano”, Editorial McGraw Hill, Bogotá, 2002.
- DESSLER, Gary, “Administración de personal”, Editorial Prentice Hall, México, Sexta Edición, 1996.
- GAN, Federico, GASPAR, Berbel, “Manual de Recursos Humanos”, Editorial Centaures del Desert, España, 2007.
- GONZÁLEZ, Martín, OLIVARES, Socorro, “Administración de Recursos Humanos. Diversidad-Caos”, Grupo Editorial Patria, Primera Reimpresión, México, 2008.
- GONZÁLEZ, Miriam, “Instrumentos de evaluación psicológica”, Editorial Ciencias Médicas, Cuba, 2007.
- HATUM, Andrés, RIVAROLA, Rodolfo, “La carrera profesional”, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires, 2007.
- MONDY, Wayne, NOE, Robert, “Administración de Recursos Humanos”, Editorial Prentice Hall, Sexta Edición, México, 2005.
- <http://www.armstrong.com.mx/consultoria-organizacional/definicion-de-perfiles-de-puesto.html>.
- <http://www.credife.com.ec>.
- <http://www.plandecarrera.com>.
- <http://www.un.org/es/documents/udhr/index.shtml#a23>.
- http://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide_de_Maslow