

Managua, 30 de Agosto del 2018

Maestro
JUAN DE DIOS LOASIGA AREVALO
Director
CUDECE-PROCOMIN
Facultad de Ciencias Económicas
Su Despacho.-

Estimado Maestro Loasiga:

Considero que la tesis titulada "**Análisis de los procesos de gestión del talento humano en Instacredit Nicaragua: Propuesta de mejora a las acciones estratégicas de la gestión del talento humano durante el periodo 2017**", presentada por la **Licenciada Luisa Jamileth Hernández Álvarez**, cumple con los requisitos metodológicos y de contenido estipulados por la Universidad para presentar defensa por tanto apruebo la misma, para que sea evaluada por el Tribunal Examinador y se proceda a su posterior defensa para obtener el título de Maestra en Dirección y Gestión del Talento Humano de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua .

Es importante mencionar que el aporte de la tesis contribuye directamente al fortalecimiento de los procesos administrativos correspondientes a la gestión del talento humano de la empresa en estudio.

Agradeciendo de antemano su atención, le saludo.



Atentamente,

Msc. Karla Jissel Castro Almanza
Docente Tutora

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua

UNAN – MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas

CUDECE – PROCOMIN



TEMA DE TESIS:

**Análisis de los procesos de gestión del talento humano en Instacredit
Nicaragua: Propuesta de mejora a las acciones estratégicas de la gestión del
talento humano durante el periodo 2017.**

**“Tesis para optar al grado académico de Máster en Dirección y Gestión del
Talento Humano”**

Autora:

Lic. Luisa Jamileth Hernández Álvarez

Tutora:

MSC. Karla Jissele Castro Almanza

Managua, Nicaragua 2018

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua

UNAN – MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas

CUDECE – PROCOMIN



TEMA DE TESIS:

**Análisis de los procesos de gestión del talento humano en Instacredit
Nicaragua: Propuesta de mejora a las acciones estratégicas de la gestión del
talento humano durante el periodo 2017.**

**“Tesis para optar al grado académico de Máster en Dirección y Gestión del
Talento Humano”**

Autora:

Lic. Luisa Jamileth Hernández Álvarez

Tutora:

MSC. Karla Jissele Castro Almanza

Managua, Nicaragua 2018

INDICE

1.	Introducción	1
1.1.	Planteamiento del problema	2
1.2.	Preguntas directrices	3
1.3.	Justificación	4
2.	Objetivos	5
2.1.	General:	5
2.2.	Específicos:	5
3.	Antecedentes de Investigación	6
4.	Marco teórico.....	7
4.1.	Planeación estratégica	7
4.2.	Objetivos de la planeación estratégica	9
4.3.	Planeación estratégica de RR. HH.....	11
4.3.1.	Modelos operativos de planeación de RR. HH.....	12
4.3.2.	Objetivos de la planeación estratégica de RR. HH.....	13
4.4.	Modelos de planeación estratégica	14
4.4.1.	Modelo de planeación estratégica aplicada	14
4.5.	Talento Humano	22
4.6.	Modelo de planeación estratégica de RR. HH.....	23
4.6.1.	Objetivos y estrategias corporativa de RR. HH.....	25
4.6.2.	Objetivos y estrategias de RR. HH.....	25
4.6.3.	Correlación entre planeación estratégica organizacional y planificación estratégica de RR. HH.....	26
4.7.	Misión y elementos de la planeación	27
4.8.	Procesos de una planeación estrategia de RR. HH. eficaz.....	27
4.8.1.	Admisión de personas	28
4.8.2.	Compensación de personas	29
4.8.3.	Desarrollo de personas.....	29
4.8.4.	Mantenimiento de personas.....	29
4.8.5.	Monitoreo de personas	29
4.9.	Misión de RR. HH.....	30
4.10.	Fases de la planeación estrategias de los RR. HH.....	30

4.10.1.	Fase de análisis	30
4.10.2.	Fase de comprensión	30
4.10.3.	Fase de realización	31
4.10.4.	Fase de control	31
4.10.5.	Fase de presentación de resultados	31
4.11.	Métodos de sistemas de planeación de RR. HH.....	32
4.12.	Pasos del Proceso de Planeación de RR. HH.....	33
4.12.1.	Determinación de los objetivos de la empresa	33
4.12.2.	Determinación de las habilidades y conocimientos requeridos	34
4.12.3.	Determinación de las necesidades adicionales de RR. HH.	35
4.12.4.	Desarrollo de planes de acción	35
4.13.	Implicaciones de la estrategia	35
4.14.	Marketing Interno.....	37
4.15.	Análisis FODA.....	38
4.15.1.	Análisis del ambiente externo.....	38
4.15.2.	Análisis del ambiente interno.....	38
4.16.	Identificación de la brecha y áreas críticas.....	38
5.	Operacionalización de variables:	45
8.	Diseño Metodológico.....	50
9.	Análisis e interpretación de resultados	51
9.1.	Antecedentes en la implementación de acciones de gestión del talento humano en Instacredit Nicaragua	51
9.1.1.	Reflexiones en torno a los antecedentes.....	53
9.2.	Características del sistema de planeación estratégica que se implementa actualmente en Instacredit S.A.- Nicaragua, para gestionar el área de Recursos Humanos.....	56
9.2.1.	La misión de RR. HH.	56
9.2.2.	Concepción operativa	56
9.2.3.	Cultura de la empresa.....	59
9.2.4.	Apertura a los cambios	61
9.2.5.	Procesos del área de recursos humanos	62
9.2.6.	Integrar personas.....	63

9.2.7.	Organizar personas.....	65
9.2.8.	Desarrollo de Personas	70
9.2.8.1.	Capacitación e inducción	71
9.2.8.2.	Capacitación cultura organizacional.....	73
9.2.8.3.	Capacitación en materia de higiene y seguridad.....	74
9.2.8.4.	Capacitación cumplimiento (PLA/FT).....	75
9.2.8.5.	Capacitación de servicio al cliente, cobro y análisis	76
9.2.8.6.	Capacitación de desarrollo de negocios	77
9.2.9.	Auditar personas.....	84
9.3.	Propuesta de mejora a las acciones estratégicas de la gestión del talento humano en Instacredit Nicaragua	87
9.3.1.	Recomendaciones a nivel de país Nicaragua:.....	87
9.3.2.	Análisis FODA de RR. HH. de Instacredit Nicaragua	88
9.3.3.	Desarrollo de la Política de recursos humanos	96
10.	Conclusiones.....	109
11.	Recomendaciones.....	110
12.	Referencias bibliográficas	111
13.	Anexos	112

Resumen

A partir del análisis documental de tipo formal y de contenido, la presente investigación muestra datos objetivamente verificables sobre el proceso de Gestión del Talento Humano en la empresa financiera Instracredit Nicaragua. De igual manera, haciendo uso de la descripción de datos y de la entrevista semi estructurada se plantea como objetivos específicos; 1) Analizar los principales antecedentes en la implementación de acciones de gestión del talento humano en Instacredit Nicaragua. 2) Identificar las características del sistema de planeación estratégica que se implementa actualmente en Instacredit S.A.- Nicaragua, para gestionar el área de Recursos Humanos. 3) Elaborar una propuesta de acciones complementarias para la consecución de los objetivos institucionales en el marco de los desafíos y tendencias de la gestión del talento humano. En este sentido, y a través del análisis del proceso histórico de impulso del área de RRHH, se puede decir que Instacredit desarrolla procesos y procedimientos bien perfilados. Sin embargo, aunque hay directrices de lo que se quiere, el Departamento administrativo y de RRHH no evidencia una línea estratégica clara, ni presupuesto para su ejecución, ni un plan de desarrollo organizacional que establezca por escrito todas y cada una de las disposiciones de la empresa, esto a su vez, dificulta un proceso de auditoría y de indicadores verificables. Como acciones complementarias de los esfuerzos en la implantación de un sistema de gestión por competencia y en resguardo a lineamientos empíricos establecidos por la empresa, se propone la implantación de una Política de Planeación Estratégica de RRHH como bases para la orientación estratégica que impulsan al talento y el mejoramiento de las condiciones psicológicas y productivas del personal de la organización, la sistematización de resultados de las acciones del departamento y, de igual forma, la separación estructural del departamento de RRHH del departamento Administrativo.

1. Introducción

El concepto de Recursos Humanos es un término que puede ser interpretado de diversas formas, dependiendo de la cultura y contexto de la empresa. Para algunas organizaciones significa contratar y despedir personas, pagar los salarios y cumplir exclusivamente con requerimientos de Ley, puesto que, la no aplicación de dichas exigencias, generarían diversas complicaciones legales. Para otras, que entiende lo importante que es dotarse de herramientas y procesos adecuados para integrar, desarrollar, retener y generar ideas innovadoras para potencializar de forma consciente al componente más importante de una organización, el talento humano.

De esta forma, RR. HH. realiza procesos que fomentan estratégicamente el logro de las metas corporativas, con su incidencia a través de las personas, en todos los ámbitos de las empresas, puede volverse en el primer tropiezo o el principal aliado para agregar valor a nivel interno y externo, fomentando el desarrollo de habilidades, valores, competencias, proyectos, prácticas, inclusión, sentido de pertenencia, cultura adecuada, ambiente favorable, disminución de la rotación, ausentismo y entre otras ventajas que solo la gestión por competencias genera.

Instacredit, como consecuencia del proceso de inserción de la nueva visión 2022, ha iniciado su camino hacia el autoanálisis, de este se desprende la necesidad de valorar la estructura, cultura, procesos y políticas en materia de RR. HH., y de esta forma apreciar el quehacer de este Departamento como claves para la consecución de las metas corporativas. En este sentido Instacredit no está en cero, puesto que cuenta desde el 2016 con el desarrollo de procesos por competencias, aunque estos no estén debidamente documentados y monitoreados.

Por tanto, el presente trabajo constituye un esfuerzo de sistematización de acciones históricas con visión de proyección y gestión de calidad. A la vez, se pretende determinar el estado actual de Instacredit Nicaragua en materia de gestión del talento humano. Además, se presenta una propuesta de acciones complementarias para la consecución de los objetivos institucionales en el marco de los desafíos y tendencias de la gestión por competencias de RR. HH.

1.1. Planteamiento del problema

Actualmente muchas empresas están trabajando por ser líderes en el mercado, vender más y tener mayores ingresos. El capital humano que muchas veces se vuelve escaso, requiere también de ideas novedosas o empáticas para reclutarlo, seleccionarlo, organizarlo, desarrollarlo, retenerlo y mantener para ello un sistema de control y de información o banco de datos adecuado para desarrollar estrategias basadas en las tendencias de gestión. Para que el cambio en las operaciones de una industria tecnológica sea considerado atractivo, requiere de un análisis previo, una estrategia concreta que contenga los beneficios a los que estará dirigida la empresa mediante su aplicación.

Un cambio de cultura requiere una guía de cómo superar los momentos difíciles, estrategias que guíen el actuar y que no desvincule la conducta de los funcionarios y los procesos de la empresa en la consecución de las metas empresariales.

En Instacredit, las funciones de Recursos Humanos (RR. HH.) se realizan desde una división del Departamento Administrativo, dicha división, actualmente está desarrollando algunos procesos de gestión del talento humano, para armonizar los esfuerzos e impulsar las competencias de los colaboradores a todos los niveles. En el proceso de implementación y en el desarrollo constante de ideas, aprobaciones y desaprobaciones de propuestas y proyectos, surgen interrogantes de la eficacia y eficiencia de los mismos. Los esfuerzos son de carácter operativos, manejados desde una visión del aquí y el ahora. Los resultados de las acciones que se implementan actualmente no están documentados como tal, no se pueden medir en su totalidad y no abarcan todas las acciones que desde el área impactan en el logro de los objetivos organizacionales.

La ausencia de un modelo de planeación estratégica de RR. HH., limita las acciones que se puedan planificar, organizar, dirigir y controlar en pro del Talento Humano. Esto a su vez, genera dificultades a la hora de responder de manera adecuada ante auditorías externas. Por otro lado, las acciones que se ejecutan son meramente operativas, lo que provoca una percepción de inexistencia del área de RR. HH., por consiguiente, no es visto como un área que genere valor

estratégico, ni aporta al desarrollo de un sentido de pertenencia de parte del colaborador hacia los logros organizacionales de Instacredit.

En este sentido, nos preguntamos ¿Cuáles son los principales indicadores históricos que reflejan la implementación de acciones estratégicas desde RR. HH. en Instacredit Nicaragua? ¿Cuál es el estado actual de la gestión humana en Instacredit Nicaragua? ¿Qué estrategias se deben crear para el buen desarrollo e impulso de esta gestión?

1.2. Preguntas directrices

1. ¿Cuáles son los principales resultados de implementación de acciones de gestión del talento humano desde el Departamento de RR. HH. en la historia de Instacredit Nicaragua?
2. ¿Qué contemplan los documentos del Departamento sobre el tema de la planeación estratégica?
3. ¿Cuáles son los principales indicadores del Departamento de RR. HH. de Instacredit Nicaragua?
4. ¿Cuál es el estado actual de los indicadores del Departamento de RR. HH. de Instacredit Nicaragua?
5. ¿Qué elementos favorecen la implementación de acciones estratégicas desde el Departamento de RR. HH.?
6. ¿Qué cambios, mejoras o inclusiones debe hacer el Departamento de RR. HH. para lograr el desarrollo pleno del objetivo de gestión del talento humano?
7. ¿Qué elementos debe contener una buena propuesta de Política de Planeación estratégica de RR. HH. para la consecución de los objetivos institucionales en el marco de los desafíos y tendencias internacionales?

1.3. Justificación

Esta tesis pretende servir de base inductiva para desarrollar una planeación estratégica de RR. HH. con una metodología más viable, que, a través del actuar del área en la empresa, pueda reflejar un impacto tangible sobre la importancia de sus acciones en los procesos. Para conseguir este objetivo se valora en este estudio un análisis de las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades actuales, retomarlos y recomendar proyectos estratégicos que incidan en los logros de las metas organizacionales.

A través del análisis de los beneficios que se obtendrán de este estudio, evidenciará la importancia del comportamiento del área de RR. HH. como socio estratégico organizacional y, por ende, producirá mayores logros e impacto en las metas corporativas. Por otro lado, el contar con un Departamento que gestione y desarrolle de manera eficaz las competencias y el talento humano, generará una influencia positiva y sostenible en el tiempo en los colaboradores que pretenden hacer carrera dentro de la empresa.

Este proceso aportará en gran manera en generar valor al Departamento como un agente de cambio, impacto y desarrollo en la empresa. Asimismo, a través de este estudio se derivarán recomendaciones para la viabilidad de un modelo en específico de planeación estratégica basado en la gestión del talento humano. También, el presente trabajo científico se realiza con el fin de cumplir con el requisito de graduación de la Maestría en Dirección y Gestión del Talento Humano.

2. Objetivos

2.1. General:

1. Elaborar una propuesta de mejora a las acciones estratégicas de Recursos Humanos de Instacredit Nicaragua, a través del análisis del proceso histórico y el estado actual de la gestión del talento humano, según los indicadores de los procesos del Departamento.

2.2. Específicos:

1. Analizar los principales antecedentes en la implementación de acciones de gestión del talento humano en Instacredit Nicaragua.
2. Identificar las características del sistema de planeación estratégica que se implementa actualmente en Instacredit S.A.- Nicaragua, para gestionar el área de Recursos Humanos.
3. Elaborar una propuesta de acciones complementarias para la consecución de los objetivos institucionales en el marco de los desafíos y tendencias de la gestión del talento humano.

3. Antecedentes de Investigación

Para este estudio se consultaron tres tesis para optar al grado de Máster, estas exponen una propuesta de planeación estratégica a financieras, vale considerar que todas las tesis consultadas derivaban de la Maestría en Administración y Dirección de Empresas.

En primer lugar, se consultó a Yoselin Galo (2011) quien enfocó su trabajo de investigación en el análisis estratégico del crédito hipotecario en el Banco de Finanzas (BDF), para cumplir con dicho objetivo se utilizó el modelo de las cinco fuerzas de Porter, análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), de acuerdo al análisis derivado, se recomendó la aplicación de la estrategia Debilidades-Oportunidades, esta consiste en seguir una estrategia para el producto donde la prioridad sea la mejora del proceso, que lo haga más eficiente para aprovechar la recuperación del mercado a través del segmento Techo Propio y casas, con el equipo y atención diferenciada para cada segmento.

Asimismo, se consultó a Gerardo Luna (2014) dicho trabajo de investigación científica se planteó como objetivo principal, la elaboración de un Plan estratégico en la unidad de negocios de la Microfinanciera Fondo de Desarrollo Local FDL en Masatepe en el periodo del año 2014 al 2016, las principales herramientas que se consideraron fueron; el Análisis Macro Ambiental a la industria Financiera y el modelo de las cinco fuerzas de Porter, de acuerdo al análisis derivado de la misma se concluyó que la estrategia más acorde al giro del negocio es retención de clientes a través de la diversificación del producto a través de una mayor penetración del mercado en el territorio.

De igual forma, se consultó a Luis Romero (2015) el que enfocó su trabajo de investigación en la Propuesta de un plan estratégico FDL en la sucursal Pueblo Nuevo - Rivas para el periodo de 2016 al 2018, las principales herramientas aplicadas fueron: análisis interno de la sucursal, análisis macro ambiental, el modelo de las cinco fuerzas de Porter, de acuerdo al análisis derivado de la misma, se concluyó que la estrategia más acorde al giro del negocio es la penetración de mercado y desarrollo de producto.

4. Marco teórico

Para esta tesis se expondrán dos modelos de Planeación estratégica. La primera desde un enfoque teórico, meramente administrativo, con perspectivas incluyentes de la participación de las personas relevantes para la implantación del plan estratégico, que expone Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998) y la segunda, desde una perspectiva de Planeación estratégica de los recursos humanos, expuesta por Idalberto Chiavenato (2009), quien es considerado como uno de los expertos más conocidos en materia de gestión del talento humano.

Se sustraen conceptos relevantes sobre la concepción del plan estratégico organizacional, y la correlación que existe entre, la planeación estratégica y la Gestión del Talento Humano. De igual forma, expone, el rol de Recursos Humanos en el logro de los objetivos estratégicos a partir de sus áreas de acción y de cómo el Marketing Interno se ha ido posesionando aún más en la actualidad y es considerado como un valor agregado en la gestión de RR.HH. Muchos expertos en el tema de la gestión humana han hecho énfasis en la gestión del Talento Humano y sus características, una de ellas es Martha Alles (2005) e Idalberto Chiavenato, de los cuales se abordarán comparaciones para llegar al planteamiento principal.

4.1. Planeación estratégica

Goodstein, et al. (1998) define la planeación estratégica como “el proceso por el que los miembros de la organización prevén sus acciones y dirección futura y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlos” (p 5). Por otro lado, Chiavenato (2009) afirma que “La estrategia casi siempre significa cambio organizado. Toda organización necesita tener una pauta de comportamiento holístico en relación con el mundo de los negocios que la circunda y en el cual opera” (p 74). Ambos autores coinciden en que la planeación estratégica aporta a los miembros de la organización un instrumento bien elaborado de las acciones que deben realizar para dar cumplimiento a los objetivos organizacionales.

De igual forma, se puede considerar que el proceso de planeación en la actualidad es significativo en cuanto, se consideran las opiniones de las personas que llevan a cabo las acciones **tácticas y operativas**.

Se considera entonces que, la planeación estratégica abarca la planeación táctica y operativa, puesto que son los pasos por seguir, las actividades, que se desarrollaran para conseguir el logro del plan estratégico general. Y que las capacidades, habilidades y talentos de las personas que conforman la organización son el factor clave para el éxito del mismo.

Para diferenciar la planeación estratégica de la planeación táctica y operativa se exponen ambas definiciones en el siguiente cuadro:

Planeación Táctica	Planeación Operativa
Son todas las actividades que se desarrollan con el fin de dar cumplimiento a la planeación estratégica organizacional, a través de tareas más reducidas y accionables.	Son todos los procesos y procedimientos relacionados al cumplimiento del plan estratégico “La planificación operativa se centra en los productos y los servicios de una empresa y desarrolla planes para maximizar la cuota de mercado y desarrollar proyecciones financieras.
La planeación táctica se diferencia de la planeación estratégica porque esta última a diferencia de la táctica, no presenta indicadores, ni periodos específicos de cumplimiento. Kokemuller N. (13 de agosto de 2017). Definición de planificación táctica en los negocios. La voz de Houston. Recuperado de http://pyme.lavoztx.com/definicion-de-planificacin-tctica-en-los-negocios-5511.html	La planificación operativa se centra en la producción, equipo, personal, inventario y procesos de una empresa. Un plan operativo utiliza indicadores financieros de la organización para analizar la rentabilidad”. Johnson R. (13 de agosto de 2017). Planificación Táctica y Operativa. La voz de Houston. Recuperado de http://pyme.lavoztx.com/planificacin-tctica-y-operativa-5481.html

Fuente: Elaboración propia con base en la Revista online “La voz de Houston”. Kokemuller N. y Johnson R. (13 de agosto de 2017).

4.2. Objetivos de la planeación estratégica

Para entender la relevancia del plan estratégico, se exponen a continuación, los beneficios de la planeación estratégica en las dos consideraciones relevantes para este estudio:

	Planeación estratégica aplicada (Goodstein, 1998)	Planeación estratégica de la gestión del talento humano (Chiavenato, 2009)
Principal objetivo	-Tiene como principal objetivo; incluir como parte fundamental del proceso a los miembros guía de una empresa, mediante los que aportan y prevén su futuro desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para lograr los planes tácticos y operativos. (Goodstein et al, 1998).	-Expone como principal objetivo; desarrollar la estrategia organizacional, misión, visión y objetivos, mediante el único integrante racional e inteligente de la estrategia corporativa, el elemento humano; cabeza y sistema nervioso de la organización. (Chiavenato, 2009)
Beneficios financieros	-Desarrollo del mercado. -Desarrollo y lanzamiento de nuevos productos. -Productos externos que no se copien con facilidad. -Prevé los cambios del entorno. -Retener la calidad e impulsar la creatividad. -La utilización de nueva tecnología.	-Mayor probabilidad de que las personas logren sus metas y objetivos organizacionales. -Proyecta a largo plazo y define el futuro y destino de la organización.
Beneficios no financieros	-Cambio de cultura reactiva. -Ayuda a que la organización confronte y evalúe su sistema de monitoreo del entorno. -Empoderamiento de parte de los líderes.	-Cambio de cultura reactiva a proactiva. -Define el nivel institucional de la organización. -Genera un sentido de pertenencia entre los colaboradores. -Incluye la empresa como una totalidad, para obtener efectos sinérgicos. -Promueve una cultura de respeto al cliente interno y un mecanismo de aprendizaje organizacional.

Fuente: Elaboración propia con base en la obra "Planeación Estratégica Aplicada de Goodstein" et al, 1998 y Gestión del Talento Humano de Chiavenato 2009.

Ambos modelos se desarrollarán en el presente documento y se correlacionarán para brindar un modelo que agregue valor competitivo a los resultados de la planeación estratégica.

Una vez que la planeación estratégica organizacional, sea una realidad, que no solo se plasme en papel, sino que, además, cuente con el compromiso de la alta dirección y de los niveles jerárquicos responsables de hacer realidad las acciones tácticas y operativas, la empresa iniciará a gozar de los beneficios que devienen de estas acciones.

Se considera entonces que, los beneficios financieros planteados en la planeación estratégica serán alcanzables y reales, mediante se realice un monitoreo adecuado de los indicadores que se definan indispensables para la consecución de las acciones tácticas, operativas y estratégicas. El seguimiento y retroalimentación objetiva de los resultados de las acciones y de ser necesaria, la posible modificación de la planeación táctica y operativa para reencausar los esfuerzos para el logro del plan estratégico, son acciones claves para el éxito de la planeación.

Es importante valorar que no solo se reciben beneficios de reconocimiento en el mercado, éste también se traduce a una mayor rentabilidad para las finanzas y el ambiente de la empresa. Goodstein, et al. (1998), y Chiavenato (2009) exponen los siguientes.

4.3. Planeación estratégica de RR. HH.

Chiavenato (2009) resume su perspectiva de la planificación estratégica en la siguiente afirmación;

“la planificación estratégica de RH ya no se restringe a la cantidad de personas que se necesitan para las operaciones de la organización. Implica mucho más que eso. Debe lidiar con las competencias disponibles y con las necesarias para el éxito de la organización; los talentos, la definición de los objetivos y las metas que se deben alcanzar; la creación de un clima y una cultura corporativa favorables para alcanzar los objetivos; la arquitectura organizacional adecuada, el estilo de administración, las recompensas y los incentivos recibidos por alcanzar los objetivos; la definición de la misión y la visión de la organización y una plataforma que permita a los gerentes, como administradores de recursos humanos, trabajar con sus equipos de manera eficiente y eficaz” (p 82).

Por tanto, es de mucha importancia la participación activa de RR. HH. en la planeación estratégica general, de igual forma, los beneficios financieros y no financieros se traducen en un mayor empoderamiento de todos los miembros de la empresa con la planeación estratégica, de cómo cada uno aporta a cumplir la Visión y de cómo cada uno forma parte de la Misión de la organización.

4.3.1. Modelos operativos de planeación de RR. HH.

Aunque autores con gran experiencia mencionen que la planeación estratégica de RR. HH., abarca mucho más que contratar y desvincular personas, hay varios modelos operativos de planificación estratégica de RR. HH., Chiavenato, (2009) expone los siguientes:

	Características
Modelo con base en la obtención estimada del producto o servicio	Este modelo se orienta hacia el nivel operativo de la organización, utiliza las previsiones o las extrapolaciones de datos históricos. No considera los imprevistos, como estrategias de los competidores, situación de mercado de los clientes etc. Es un modelo muy limitado porque se reduce a aspectos cuantitativos, de cuántas personas se necesitarán en los distintos puestos de trabajo para producir determinada cantidad del producto o servicio que ofrece la organización.
Modelo con base en el seguimiento de los puestos	También se restringe al nivel operativo de la organización. Es el modelo de planificación de personal operativo que utilizan empresas de gran tamaño y se limitan a considerar aspectos como el nivel de ventas, el volumen de producción y el plan de expansión.
Modelo de sustitución de los puestos clave	Es un modelo que recibe el nombre de mapas de sustitución u organigramas de carreras (llamado también gráfica de reemplazo) para la planificación de empleados. Se trata de una representación gráfica de quién sustituiría a quién ante la eventualidad.
Modelo con base en el flujo de personal	Se trata de un modelo que sirve como un mapa del flujo de las personas en el interior, a través y hacia fuera de la organización. El análisis histórico del movimiento de entradas, salidas, promociones y transferencias internas de colaboradores permite predecir al corto plazo el personal que necesitará la organización, de no darse cambios en el contexto, se tratase de un modelo vegetativo y conservador, de naturaleza contable y cuantitativa.
Modelo de planificación operativa integral	Es un modelo más amplio e incluyente en comparación con los anteriores. Desde el punto de vista del suministro de insumos humanos, la planificación operativa integral toma en cuenta cuatro factores o variables, a saber: El volumen de producción planificado por la organización. Las condiciones de la oferta y la demanda en el mercado y el comportamiento del cliente. La planificación de carreras dentro de la organización.

Fuente: Elaboración propia con base en la obra "Gestión del Talento Humano" de Chiavenato 2009.

Chiavenato (2009), menciona que “En la práctica, el modelo integral es sistémico, y un poco más incluyente, de la planificación operativa del personal que permite un diagnóstico razonable para la toma de decisiones respecto a la fuerza de trabajo. No obstante, la mayoría de los modelos operativos anteriores funcionan como esquemas cuantitativos y numéricos, tratan a las personas como activos tangibles y deja de lado aspectos intangibles importantes como habilidades, conocimientos, competencias y talentos (p 87)”.

Basado en el análisis de los modelos anteriores, es evidente, que en la actualidad los modelos operativos están desfasados, cuanto más se siguen utilizando aislados de valorar las competencias, talentos y habilidades de las personas, dichos modelos de planeación no generan beneficios para la empresa ni a los colaboradores que inician su incursión en la planeación estratégica.

Actualmente, una gran mayoría de industrias de textiles y medianas empresa, prefieren evitar el desafío de considerar al capital humano como el activo más importante para la planeación estratégica. De igual forma, si una organización pretende seguir en el mismo sitio, es evidente que no requiere de la utilización de este nuevo enfoque de Gestión del Talento Humano.

4.3.2. Objetivos de la planeación estratégica de RR. HH.

Chiavenato (2009), considera que “las personas pueden constituir con su fortaleza la principal ventaja competitiva de la empresa o con su debilidad la principal desventaja competitiva, dependiendo de la manera como sean administradas (p 31)”. Es decir, la concepción de planeación estratégica de RR. HH. actual, va más allá de meras funciones operativas del día a día. Anula la concepción de que las personas pueden ser comparadas con máquinas. Valora las competencias, actitudes, habilidades y talentos de las personas como principales para que una empresa pueda lograr los objetivos estratégicos que se plantee.

Entonces, se puede deducir que, el objetivo de la Planeación estratégica corporativa representa la manera como se comporta la empresa frente al ambiente que la rodea, buscando aprovechar las oportunidades potenciales del ambiente y neutralizar las amenazas potenciales que rondan sus negocios. La

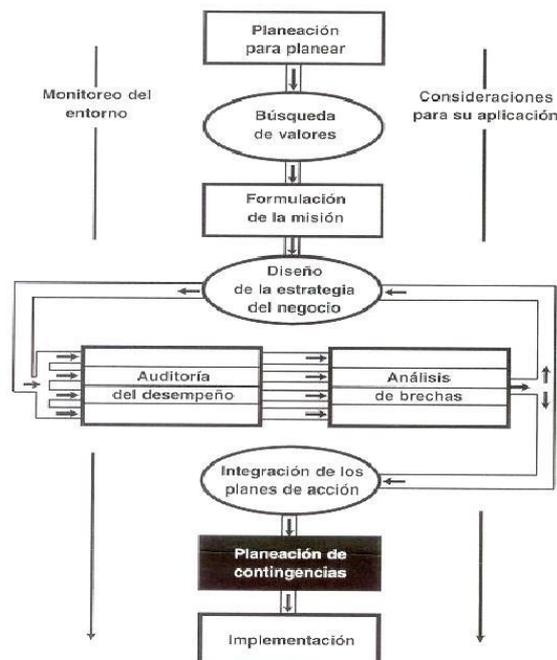
Planeación estratégica de RR. HH., agrega valor a dicha planeación general, mediante la gestión adecuada del talento humano. Representa también, la integración, organización, retención, desarrollo, valoración y seguimiento adecuado de las personas que hacen posible la eficacia del plan estratégico.

4.4. Modelos de planeación estratégica

Como se mencionó al inicio de este estudio, se valoraron dos modelos, el primero propuesto por Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998) y el segundo expuesto por Chiavenato (2009).

4.4.1. Modelo de planeación estratégica aplicada

Diagrama 1. Modelo de Planeación Estratégica Aplicada



Fuente: Extraído de la obra Planeación Estratégica Aplicada de Goodstein et al, 1998

El modelo de planeación estratégica aplicada desarrolla puntos específicos y bien detallados para antes de iniciar el proceso de elaboración de la planeación estratégica.

Las características y puntos se consideran imprescindibles para iniciar con aspectos más formales, estos se abordarán en la siguiente tabla.

<p>Planeación para planear</p>	<p>El principal objetivo de esta fase, como se logra visualizar en el Diagrama 1, es garantizar el compromiso total de parte de la alta dirección, tanto que pueda evidenciarse en toda la organización. Es importante valorar el compromiso de parte de todas las personas involucradas en el proceso.</p> <p>En dicha fase se determinará: cómo se realizará la planeación, quienes estarán involucrados, cuál será el calendario, cuáles son los efectos que persigue dicha planeación y qué recursos se necesitarán.</p>
<p>Monitoreo del entorno y consideraciones para su aplicación</p>	<p>Goodstein, expone que para realiza una planeación estratégica adecuada se deben realizar acciones continuas, esta fase, consiste en el monitoreo del entorno y las acciones para su aplicación. El equipo responsable de realizar la planeación estratégica debe dominar aquellos datos que sugieren acciones inmediatas. Toda la organización debe tomar conciencia de todo lo que sucede en el entorno y que pueda afectarle.</p>
<p>Consideraciones para su aplicación</p>	<p>Goodstein, menciona que las “consideraciones para su aplicación” son todas aquellas situaciones que deben ser atendidas en el momento oportuno y no para la fase final del modelo de planeación estratégica aplicada. Es decir, si se realiza una propuesta de misión, esta deberá ser expuesta como un borrador inicial y considerada por todo el equipo involucrado.</p> <p>Una vez que se proponga un cambio en un proceso para adaptarlo a la estrategia, este debe ser revisado en ese momento por las personas involucradas, considerando sus opiniones.</p> <p>Las consideraciones para su aplicación, se valora como un proceso continuo de aplicación, puesto que constantemente se están tomando decisiones en base a planteamientos de mejora en la planeación estratégica.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en la obra “Planeación Estratégica Aplicada de Goodstein” et al, 1998.

- **Búsqueda de valores**

Para Goodstein (1998), la búsqueda de valores constituye el primer paso formal del modelo de planeación estratégica aplicada.

Goodstein, expone también que el proceso de la búsqueda de valores “es la fase más importante del proceso de planeación estratégica aplicada y una de las más difíciles. Exige un profundo análisis de convicciones (...) que fundamentan la vida organizacional, (...) puede ser una actividad larga y penosa, pero sin esta confrontación, las diferencias no resueltas en especial la toma de decisiones (...) los supuestos valores, convicciones y filosofía surgirán de manera continua en el proceso de planeación bloqueando el avance e interfiriendo en el desarrollo de un plan estratégico funcional”. (p 31)

Valores personales

- Cada persona representa una concepción de valores personales distintos. De no aclararse y conocer la concepción interna y la interpretación de los valores personales de cada miembro del equipo responsable, dificultará el consenso y la adecuada aplicación del plan estratégico. Una vez que los valores personales son compartidos, el plan estratégico real representará la visión compartida con base a los valores del equipo administrativo.

Valores organizacionales:

- Una vez analizados los valores personales de los miembros del equipo administrativo, se deben considerar los valores que reflejará el comportamiento al que aspira la organización. Un consenso entre la experiencia que les haga compartir sentimientos, puede aportar a seleccionar esos valores que se impulsarán de forma constante a través de la implementación del plan estratégico.

Fuente: Elaboración propia con base en la obra Planeación Estratégica Aplicada de Goodstein et al, 1998

- **Formulación de la misión**

Goodstein, menciona que la formulación de la misión es importante porque pretende básicamente el desarrollo de un enunciado claro del tipo de negocio en el que se halla la compañía (o planea estar): una definición concisa del propósito que trata de lograr la empresa en la sociedad, en la economía y al mercado al que se ofrece el producto o servicio.

Al formular su misión, una empresa debe responder a cuatro preguntas básicas:

- ✓ ¿Qué funciones desempeña la organización?
- ✓ ¿Para quién desempeña estas funciones?
- ✓ ¿De qué manera trata de desempeña las funciones?
- ✓ ¿Por qué existe esta organización?

Una vez que se responden de forma analítica y objetiva a estas preguntas, el qué, quién, cómo y por qué, a nivel organizacional, se insta a que cada área desarrolle sus respuestas a través de sus funciones específicas.

Goodstein et al, (1998) resume el proceso en cuatro acciones:

1. Identificar las principales Líneas Del Negocio (LDN) o el perfil estratégico que desarrollará la organización para cumplir su misión.
2. Establecer los Indicadores Críticos del Éxito (ICE) los cuales posibilitarán que la organización registre sus procesos en cada LDN que intente seguir.
3. Identificar las acciones estratégicas mediante las cuales la empresa logrará su visión de la condición futura ideal. Las acciones estratégicas son metas organizacionales que no son ni LDN ni ICE para evaluar estas metas, aunque por general, dichas acciones estratégicas pueden ejercer impacto en las líneas del negocio y con frecuencia son rastreables por parte de los ICE.
4. Determinar la cultura necesaria para apoyar estas LDN, los ICE y las acciones estratégicas.

- **Diseño de la estrategia del negocio**

En esta fase de la planeación estratégica, el equipo encargado, realiza una estrategia por cada escenario de la organización. Esta no se extrapola del alcance de lo que la empresa ha venido haciendo, ni es un enunciado que refuerza lo que se hace actualmente. Es decir, la elaboración de las estrategias debe ser viable, se debe tener claro a donde se quiere llegar y con eso, el equipo debe indicar a lo que esta renunciado para lograr lo que se necesita. Quien o quienes serán los responsables presentes y ausentes en el proceso de elaboración. Tiempo y cronograma de ejecución.

Por otro lado, en el diseño de la estrategia se establece cuáles serán los parámetros para que los ausentes involucrados, puedan interiorizar la planeación táctica y operativa, como claves para conseguir una ventaja competitiva a través de la estrategia.

Para Goodstein et al, (1998), el diseño de la estrategia, se debe reflejar los valores y la misión elaborada en la primera fase. En esta parte del diseño, se establecen los objetivos del negocio de forma cuantificables, dicho proceso contiene cuatro acciones importantes:

- a) Identificar las principales LDN o el perfil estratégico que desarrollará la compañía para cumplir su misión.
- b) Establecer los ICE, los que posibilitarán que la organización registre su proceso en cada línea de negocio que intente seguir.
- c) Identificar las acciones estratégicas mediante las que la empresa logrará su visión o condición futura ideal.
- d) Determinar la cultura necesaria para apoyar las líneas del negocio, los indicadores críticos del éxito y las acciones estratégicas.

Para explicar mejor los aspectos que contiene el diseño estratégico del negocio se exponen en la siguiente tabla los conceptos extraídos de Goodstein et al, (1998):

Líneas de negocios (LND):	Implica decidir la combinación de productos y servicios que ofrecerá la organización en el futuro. Después que se identifican se debe establecer su magnitud relativa en términos de ingreso bruto, marketing requerido, potencial de beneficios, inversión requerida. El análisis de las LDN permite eliminar aquellas líneas que no son rentables o que no satisfacen las necesidades del mercado y que requieren de mucha inversión.
Indicadores críticos del éxito (ICE):	Una vez identificadas las LDN, la empresa requiere conceptualizar su futuro, identificando medios específicos para medir el progreso que tiene hacia la consecución de los objetivos planteados. Por lo general los ICE son una combinación de cifras financieras específicas como ventas, márgenes y Tasa Interna de Retorno (TIR) e indicadores observables del éxito, como moral del colaborador y opiniones de los clientes acerca del servicio.

Acciones estratégicas:	<p>Son tareas, procesos o metas que se consideran necesarias para el logro del plan estratégico total de la organización.</p> <p>Las acciones estratégicas pueden establecerse a corto, mediano o largo plazo, e involucrar una operación mínima de requisición o hasta el establecimiento de un Departamento para mejorar la calidad. Sin embargo, aunque la acción estratégica sea pequeña o grande en cuestiones de tiempo, esta debe coincidir con la cultura organizacional que se determinó necesaria para el logro del éxito.</p>
Cultura:	<p>Para determinar cuál es la cultura necesaria para el éxito, se deben responder a dos preguntas: 1) ¿Qué nivel de comprensión deben compartir los miembros de la organización para apoyar las LDN, los ICE y las acciones estratégicas?, 2) ¿Cuáles son las especificaciones culturales necesarias para lograr el éxito?</p> <p>En este punto se insta a que los responsables de realizar las estrategias valoren este proceso no como un acto que predice el futuro, sino que se presta más proactivo al contar con recursos tangibles y existentes, anticipando las acciones en el momento indicado para guiar los esfuerzos para metas concretas y no irreales. De igual forma, este paso, como el de la auditoría del desempeño y análisis de la brecha aporta para valorar cuáles son las acciones que hay que tomar para lograr el éxito.</p>
Análisis del competidor:	<p>Este análisis debe incluir un análisis de los movimientos que realizan las empresas que tiene un perfil similar al de la organización que realiza la estrategia. El análisis de las acciones del competidor requiere un esfuerzo en el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), el que conlleva una investigación de por lo menos 2 empresas de la competencia. Esta acción aumentará la conciencia del mercado en los miembros del equipo de planeación.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en la obra Planeación Estratégica Aplicada de Goodstein et al, 1998

- **Auditoría del desempeño**

Goodstein (1998), define la auditoría del desempeño como “un esfuerzo que requiere del estudio simultáneo de las fortalezas y las debilidades en temas de la empresa, de las oportunidades y amenazas externas que pueden tener un efecto positivo o negativo en la empresa y en sus esfuerzos por lograr el futuro deseado” (p 31).

Esta auditoría se realiza con el análisis del desempeño básico, desde el cómo se realizan las actividades diarias y funciones de los colaboradores. Los datos que derivan de esta auditoría son considerados las “brechas” de los cuales se deberá tomar consideración en la formulación de la estrategia.

Este análisis también conlleva factores externos, comportamiento del mercado, incidencia o impacto de los decretos gubernamentales y el comportamiento de la competencia. Usualmente este análisis se realiza a través de la herramienta FODA. Que, aunque puede ser extremadamente realista, es importante valorar todas las fortalezas y debilidades internas, además esas oportunidades y amenazas externas.

La auditoría del desempeño se debe dar por cada Unidad Estratégica de Negocio (UEN), es decir, por cada línea de negocio que pierda o recupere dinero, que aporte con sus fortalezas o reste por sus debilidades. Cada área de la empresa, que se refleje su impacto en el Sistema de Gestión de Calidad (SGC) de la empresa, se le deberá realizar un estilo de evaluación del desempeño objetivo, que refleje en términos de funciones sus aportes a la consecución de las metas generales. (Goodstein et al, 1998)

- **Análisis de brechas**

Una vez realizado el análisis de la auditoría del desempeño, se realiza un análisis de las brechas que hay que cerrar. Hasta este punto la auditoría al desempeño ayudó a tener una perspectiva más amplia de la situación actual de la organización, el cual se puede traducir en un diagnóstico de necesidades. Cada brecha detectada se enlista, una vez enlistada, se realiza una estrategia por cada brecha.

Goodstein (1998), menciona que en este punto no se logrará cerrar ninguna brecha sin antes no haber analizado que éstas coincidan con los puntos anteriores, es decir, con la concordancia entre las opiniones del equipo administrativo de la formulación estratégica, los valores, la formulación de la misión y las consideraciones para su aplicación.

Si la brecha no es relevante para el logro de los objetivos, se deberá formular de mejor manera. Por otro lado, si la brecha es evidentemente necesaria y esta no coincide con los puntos anteriores, estos deberán ser modificados con el fin de incluir el aspecto que apuntó el análisis de la brecha. Una vez realizado este ejercicio para cada brecha, se van cerrando simultáneamente con sus respectivas estrategias.

Para Goodstein, es importante que el análisis de la brecha se realice con el mismo grado de apertura, imparcialidad y confrontación que debió caracterizar la búsqueda de los valores. Esta acción requiere valorar las capacidades, materiales y competencias del personal que tiene la empresa para cubrir los resultados esperados.

Para el autor, existen cuatro enfoques básicos de cierre de brechas;

1. Ampliar el marco de tiempo para lograr el objetivo
2. Reducir la magnitud o el alcance del objetivo
3. Reasignar los recursos para lograr las metas
4. Obtener nuevos recursos

- **Integración de los planes de acción**

Una vez que las brechas se cierran en un nivel manejable se debe valorar dos situaciones importantes:

- 1) Cada LDN debe desarrollar grandes estrategias o planes maestros de negocios.
- 2) Las diversas unidades de la organización deben desarrollar planes operativos y tácticos en base al plan general.

- **Planeación de contingencias implementación**

Para Goodstein et al, (1998) la planeación de contingencias implica la identificación de las amenazas y oportunidades internas y externa más importantes para la organización, especialmente los que implican otros escenarios diferentes de los más probables. Desarrollar puntos de partida para iniciar acciones para cada contingencia. Acordar cuales pasos se darán para cada uno de estos puntos de partida.

La planeación de contingencias puede reducir el efecto que conlleva la pérdida de un miembro clave para la organización o la falla técnica de algún sistema de redes. Es decir, la planeación de contingencia además de “preparar”, “anticipar” o “pronosticar”, identifica factores para desarrollar planes alternativos con base a posibles modificaciones de dichos factores, realizar acciones más oportunas y funcionales.

- **Implementación del plan**

1. La fase de implementación se basa en la puesta en marcha de todas las acciones que devienen de la planeación táctica y operativa.
2. De igual forma, estas acciones deben responder a la planeación estratégica organizacional.
3. Es importante que la fase de implementación se vea reflejada en la cultura organizacional y en la toma de decisiones diaria de parte de los involucrados ausentes y en especial de los gerentes.
4. La gerencia debe tener presente que, la toma de decisiones debe relacionarse constante y espontáneamente con los valores que rigen el plan estratégico.
5. Es responsabilidad de los líderes encargados de guiar a los involucrados ausentes con el continuo monitoreo del desempeño, las acciones que cumplen con los indicadores críticos del éxito del plan.

4.5. Talento Humano

Para Alles (2007), el talento no es un don mágico que puede dársele solo a algunas personas, sino que puede ser desarrollado en competencias, la autora lo define como *“las características de personalidad, devenidas de comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”*, por otro lado, lo compara con un conjunto de dones naturales y sobrenaturales con que Dios enriquece a los hombres. Dicho esto, Alles relaciona la palabra talento con el desempeño en las organizaciones, entonces, se puede decir que la Gestión de Talento es un sinónimo también de Gestión de competencias.

Allles, argumenta, además, de que cada organización puede decidir a través de sus procesos, políticas y procedimientos si darle o no las herramientas a un colaborador para desarrollar sus competencias. De igual forma, brindar las condiciones a través de un área de Recursos Humanos o Capital Humano que no solo se encargue de la gestión del personal de forma operativa y simple, sino que se interese por desarrollar las capacidades de sus colaboradores.

Al hablar de capacidades la autora menciona tres aspectos básicos que la componen: las destrezas, conocimientos y los rasgos de personalidad, siendo el último el más difícil de evaluar y desarrollar. Para una mejor interpretación de las capacidades se exponen un concepto breve de cada uno, desarrollado por la autora en base a la lectura Gestión por competencias:

1. **Destrezas:** Todas aquellos conocimientos fácilmente evaluables y no tan fácilmente desarrollables, por ejemplo; la buena expresión oral o el manejo de vehículos requiere de tiempo de práctica para desarrollarlo.
2. **Conocimientos:** Es el dominio de la materia para la cual estudió o dedicó mucho tiempo, al igual que la destreza es fácilmente evaluable y requiere de tiempo y dedicación para desarrollarlo.
3. **Rasgos de personalidad:** Al contrario de las primeras dos, los rasgos de personalidad son más difícil de desarrollar y evaluar. De igual forma, constituye el elemento motivador y el más importante para considerar a una persona exitosa, este no se puede desarrollar fácilmente.

En resumen, se puede decir que el Talento Humano en las organizaciones se puede Gestionar a través del desarrollo de conocimientos, destrezas y rasgos de personalidad adecuadas. Alles, reconoce, que el conjunto de destrezas, conocimientos, rasgos de personalidad más la motivación constituyen las bases para un desarrollo superior dentro de diversas circunstancias que se presenten. Pero esto, no se puede dar sin una visión del departamento de RR.HH. de forma estratégica y que genere impacto en la organización.

4.6. Modelo de planeación estratégica de RR. HH.

La planeación estratégica de RR. HH., no es una planeación divorciada del plan estratégico general. Actualmente Recursos Humanos es un área vista como un socio estratégico, un Departamento encargado de proveer, retener, organizar, dirigir y gestionar al talento humano necesario para cumplir los objetivos y la misión de la organización. Es decir, una vez que el equipo de planeación estratégica y las líneas estratégicas del negocio, revisaron las brechas que se deben cerrar.

El Departamento de RR. HH., debe actuar como un ente que ejecuta las acciones claves para el logro del plan estratégico; al seleccionar, desarrollar y retener al talento humano necesario para ejecutar la planeación táctica y operativa que requiere la empresa para lograr sus objetivos estratégicos.

Chiavenato (2009) expone que “las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. Crecer en la vida y tener éxito casi siempre significa crecer dentro de las organizaciones” (p 4). Es por esto, que muchas empresas ven al Departamento de RR. HH. como un socio estratégico, al poner énfasis en las ideas, proyectos, políticas, procedimientos, propuestas y actividades que le brindan la importancia necesaria a la motivación individual de los colaboradores y el impacto que tiene la satisfacción del ambiente de trabajo y el logro de los objetivos individuales en las personas.

Por otra parte, el mismo autor menciona que “Las organizaciones dependen directa e irremediamente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar objetivos generales y estratégicos. Es seguro que las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad” (p. 4). Es entonces, cuando la Gerencia General valora la importancia de implantar valores y una cultura que relacione la satisfacción del colaborador y el sentido de pertenencia con el éxito de la planeación estratégica.

Para ilustrar la importancia de la motivación a través de los factores internos y externos de las personas, se correlacionará en el desarrollo de los siguientes párrafos, la relación desde la planeación estratégica aplicada expuesta por Goodstein y de cómo éste modelo podría responder a las tendencias de la Gestión del Talento Humano expresa por Chiavenato y el Desarrollo de Basado en Competencias de Martha Alles y de cómo se logra entrelazar las características de cada uno para la propuesta de esta tesis.

4.6.1. Objetivos y estrategias corporativa de RR. HH.

Una vez que se realiza un análisis FODA, valorando las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, RR. HH., debe determinar, las necesidades de cada LDN.

1. Debe servir como un facilitador y un aliado, para seleccionar y proveer del talento humano necesario y competente para que se ejecute el plan.
2. Dicho talento debe poseer esas competencias cardinales y específicas acorde al perfil que la empresa considera necesarias para su ejecución.
3. Brinda las herramientas de desarrollo, cierra la brecha que se consideraron en la elaboración de las estrategias y aumentar la eficiencia en las labores y las relaciones interpersonales.
4. De igual forma, RR. HH. se encarga de promover los valores que se han definido con rigor al inicio del proceso de planeación, confirmar la cultura y brindar el acompañamiento y seguimiento oportuno del desempeño de los colaboradores. Evaluar el cumplimiento adecuado de las actividades y funciones especificadas a través de indicadores porcentuales, contrastar comportamiento real versus el esperado. Unificar factores intrínsecos, cualitativos con la realización de la tarea, e impulsar el crecimiento profesional mediante herramientas de promoción adecuadas.

Lo descrito anteriormente, es parte de las acciones que realiza el área de RR. HH., y que de no ser ejecutadas sinérgicamente una con otra, no agregan valor al éxito del plan estratégico general. Por tanto, RR. HH. no debe ser visto como un Departamento de gastos, si no como un socio estratégico de inversión en el capital más importante de la empresa, el Talento Humano.

4.6.2. Objetivos y estrategias de RR. HH.

Para Chiavenato, (2009), “La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales (...) Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se trate” (p 6).

Se considera entonces que hay cinco acciones que forman parte de la base de la gestión del talento humano: Seleccionar, inducir, desarrollar, evaluar y retener y la sinergia que existe entre las LDN y las funciones de RR. HH. y como estas afectan directamente las líneas estratégicas del negocio, relacionándolo con lo indicado por Chiavenato, las personas pueden agregar valor al logro del plan estratégico o formar parte de la debilidad más grande que posee.

4.6.3. Correlación entre planeación estratégica organizacional y planificación estratégica de RR. HH.

Como se mencionó con anterioridad, existe una relación muy estrecha entre la estrategia organizacional y la planificación estratégica de Recursos Humanos. Una vez que se establece la misión y los valores con los que el equipo encargado de realizar la planeación se regirá. Se establecen los índices críticos del éxito, la planeación táctica y operativa.

Todas las áreas que impactan al Sistema de Gestión de Calidad de la empresa también realizarán una formulación de misión, visión y planeación estratégica. En este caso Recursos Humanos es un área en la que se involucran muchos aspectos que relacionan a la planeación estratégica, con el éxito de la misma.

El Departamento de RR. HH. realizará un análisis FODA, valorando las fortalezas y debilidades internas, de igual forma las amenazas y oportunidades externas. Chiavenato (2009), expone como RR. HH. contribuye a la eficacia de la planeación estratégica.

- ✓ Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- ✓ Proporcionar competitividad a la organización.
- ✓ Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
- ✓ Recompensar los buenos resultados y no recompensar a las personas que no tienen un buen desempeño.
- ✓ Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
- ✓ Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.

- ✓ Administrar el cambio.
- ✓ Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

4.7. Misión y elementos de la planeación

El autor descrito anteriormente, también indica la importancia de relacionar la Administración de Recursos Humanos con la Gestión del Talento Humano. Cuando las funciones de la administración se resumen en planear, organizar, dirigir y controlar los recursos se limita a realizar las tareas de forma sistémica, pero no agrega valor si estas no se utilizan con el objetivo del logro de la Misión y planeación estratégica de forma sinérgica.

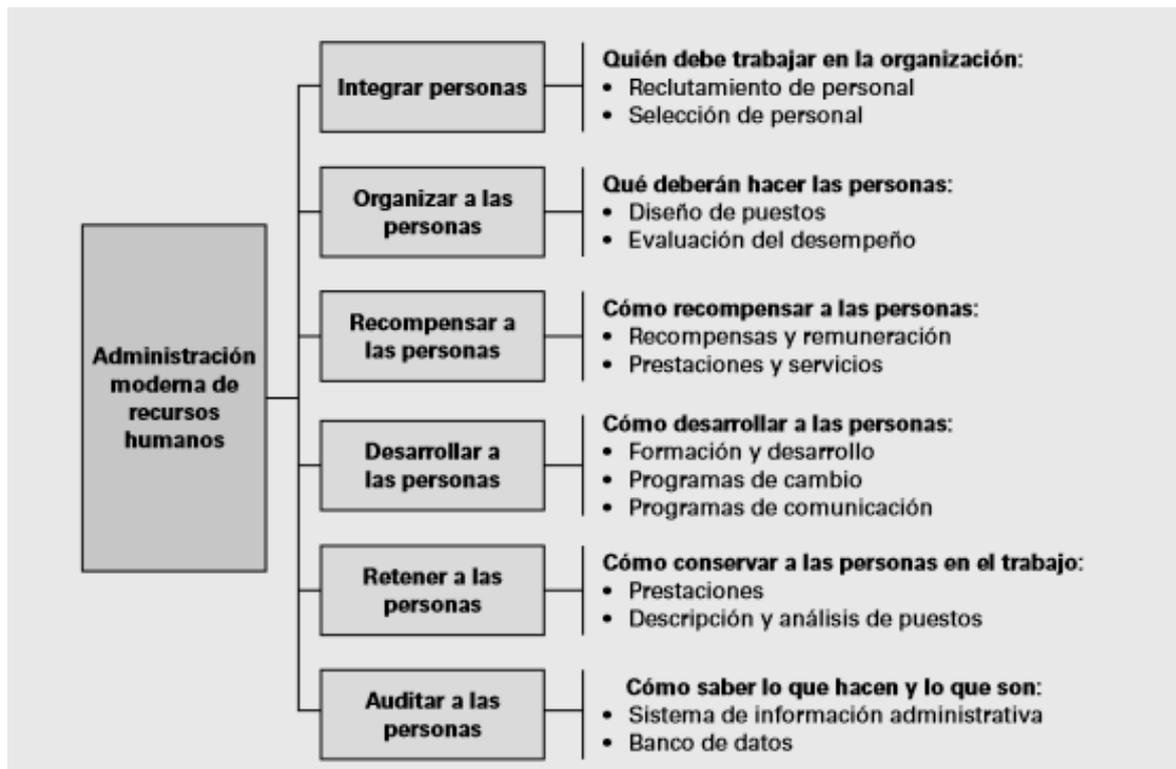
Entonces, la planeación de RR. HH. debe derivar de la Misión de la organización, estar en concordancia con los valores considerados indispensables para implantar una cultura más funcional.

4.8. Procesos de una planeación estrategia de RR. HH. eficaz

Gratton, (como se citó en Alles, 2007) afirma: “Crear el alma de la empresa significa saber tomar el pulso del compromiso y la confianza de los empleados, y comprender realmente sus esperanzas, sueños y aspiraciones. Sin estas medidas, nos encontraremos en peligro de que el compromiso desaparezca, y sin que nos percatemos de ello” (p 28). Alles (2008) expone que, para la realización eficaz la planeación estratégica de RR. HH. se deben considerar las motivaciones, el comportamiento, las competencias y el talento de las personas. Esto sugiere a su vez, una gestión del Desarrollo del Talento Humano basado en competencias.

RR. HH. cuenta con seis áreas claves para gestionar el Talento Humano de la organización: Flujos de trabajo, admisión, separación de empleados, evaluación del desempeño, formación, recompensas. Para explicar mejor esta sección, se desarrollará un resumen de las áreas claves de RR. HH., expuesta por Chiavenato (2009).

Diagrama 2: Principales procesos de la administración de RR. HH.



Fuente: Extraído de la obra "Gestión del talento humano" Chiavenato, 2009.

4.8.1. Admisión de personas

Chiavenato (2009), expone un "enfoque moderno de relación al enfoque estratégico: el proceso es un medio de servir a las necesidades organizacionales a largo plazo. (...) busca, mediante el proceso de incorporación de personas, la adquisición de nuevas habilidades y capacidades que permitan a la organización realizar su misión. Todo el proceso de incorporación de personas es responsabilidad de línea, por tanto, los gerentes y sus equipos asumen la totalidad del proceso con ayuda de consultores internos y asesores del órgano de RH, que cumple el papel de staff."(p 44)

Estratégicamente la admisión de personas se hace indispensable, cuando se requiere personal competente para; desarrollar las tareas, promover a las personas, sustituir a personas con desempeño deficiente y mantener una base de datos para puestos operativos.

4.8.2. Compensación de personas

Una de las actividades que agrega valor a la organización, es recompensar a los colaboradores de forma equilibrada a las actividades que ejecutan. Es necesario entonces, desarrollar planes de investigación del mercado para mantener salarios competitivos.

4.8.3. Desarrollo de personas

Alles (2008), expone que RR. HH., es también un órgano dentro de la empresa en donde se controla las acciones para el desarrollo de las personas. Aunque no todas las temáticas de desarrollo estén centralizadas en temas relacionados al desarrollo de competencias y habilidades, es RR. HH. el más adecuado para llevar control, e indicadores de personal capacitado, inversión, materiales y recursos utilizados para la capacitación. Dentro de las acciones de mayor importancia en la planeación estratégica está, el contar con estos indicadores cuantitativos y acciones cualitativas para impulsar el desarrollo.

4.8.4. Mantenimiento de personas

El mantenimiento de personas se relaciona con la ejecución de acciones tácticas para aumentar la motivación en el trabajo. Satisfacción. Sentido de pertenencia. Impulso de valores. Desarrollo de un ambiente de trabajo agradable, entre otras. Mantener a las personas dentro de la institución también implica sostener salarios competitivos, desarrollo de incentivos, viáticos, compensaciones por dar el “plus” en lo que realiza.

Por otro lado, Chiavenato, considera que la Higiene y Seguridad del Trabajo está relacionada a, garantizar un ambiente de salud física y mental de las personas y con condiciones bienestar de los colaboradores.

4.8.5. Monitoreo de personas

El monitoreo de las personas tiene que ver con la auditoria del desempeño. Análisis de la fuerza interna. Actualización de los expedientes. Auditorías internas enfocadas en la elaboración adecuada de manuales y procesos, para que se realicen con mayor eficiencia las tareas encomendadas. También tiene relación con procesos de elección por competencias.

4.9. Misión de RR. HH.

Una vez que se establece la Misión organizacional, de esta se desprende la Misión de RR. HH. Aunque autores como Chiavenato, señala que existen otras formas autónomas de establecer las estrategias de RR. HH., independientemente de la Misión de RR. HH., estas no serán consideradas en este documento por prevalecer la convicción que RR. HH. deberá basar su razón de ser con el principio fundamental de la elaboración de la Misión y valores organizacionales.

4.10. Fases de la planeación estrategias de los RR. HH.

4.10.1. Fase de análisis

En esta fase, RR. HH. analiza los planes operativos y tácticos derivados del análisis del equipo que realiza la planeación. RR. HH. construye y aporta de una manera activa en la elaboración de las estrategias derivadas de la planeación.

Cuando se realiza la planeación estratégica del Departamento de RR. HH., este debe brindar acompañamiento y ser miembro clave y participe de la formulación de la estrategia corporativa.

Cuando el área de RR. HH. no aporta a la elaboración de esta planeación, es probable que las tareas, actividades y proyectos que se generen solo desde una perspectiva administrativa, no sean objetivas en cuanto a la responsabilidad que conlleva de parte de los líderes el formular y ejecutar una estrategia de Gestión del Talento Humano. Dicha responsabilidad es achacada a RR. HH., sin embargo, los líderes son quienes dan un acompañamiento y velan por que las acciones emprendidas desde el área sean consideradas importantes.

4.10.2. Fase de comprensión

Goodstein (1998), menciona que, una vez formulada las estrategias operativas a como la confrontación de la cultura actual, y auditoría del desempeño, estas acciones deben pasar por un procesamiento objetivo de investigación, una vez que se han establecido se debe promover el cambio, a través de una fase de comprensión de los valores que se requieren impulsar y de la cultura que se quiere implantar.

Se considera importante esta fase al momento de percibir resistencia de parte de los colaboradores actuales. Los talentos que anteriormente se habían detectado, se pueden impulsar con la acción de incluirlos en las actividades. Comunicar y hacer partícipe a todos los miembros de la organización sobre el plan estratégico permite que la resistencia al cambio no sea un impedimento al mismo. En este punto también, RR. HH. deberá desarrollar una estrategia táctica y operativa para la comprensión de los cambios.

4.10.3. Fase de realización

Una vez que se establecen las estrategias a ejecutar, el área de RR. HH. debe realizar las políticas, procesos, y procedimientos que insertan estas nuevas directrices. O en su lugar, cuando ya hay procesos, procedimientos, perfiles de puesto y políticas establecidas, se deberá realizar los cambios estratégicos acordados. Una vez escritos, estos generarán indicadores de control y seguimiento.

4.10.4. Fase de control

Se da bajo las directrices que se acordaron una vez establecidos los pasos de ejecución. De igual forma, la fase de control se dará mediante los indicadores que se acordaron en el proceso de planeación estratégica aplicada. Es decir, este proceso no es más que el control sistemático de los resultados que derivan de las acciones emprendidas.

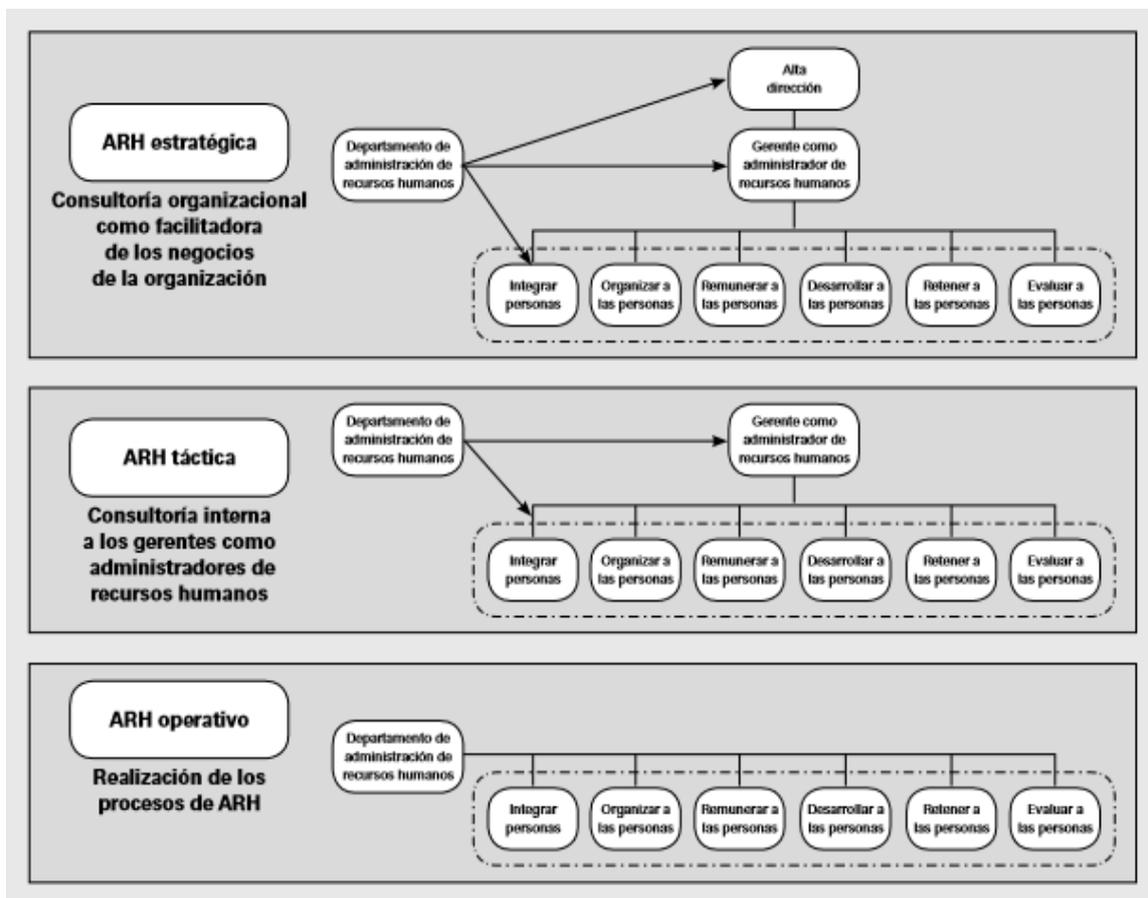
4.10.5. Fase de presentación de resultados

Es importante que cada acción estratégica tenga una presentación de resultado una vez que esta se haya ejecutado. El tiempo que llevará la exposición dependerá del grado de dificultad de la estrategia o del tiempo que requiere cada una, por sus particularidades distintivas. En esta fase se considerará una evaluación de la eficacia, posibles modificaciones o sustitución de la misma, por no generar los resultados esperados, se valora otra metodología para conseguir el éxito de la misma.

4.11. Métodos de sistemas de planeación de RR. HH.

Chiavenato, expone que a partir de las características de la empresa cada área de RR. HH., “asume diferentes responsabilidades y papeles. En el nivel operativo se vuelve burocrática, rutinaria y ejecutora de las prácticas y las actividades especializadas, porque lidia directa y exclusivamente con las personas. En el nivel táctico o intermedio, se transforma en una consultoría interna que apoya y ayuda a los gerentes como administradores de recursos humanos. En el nivel institucional o estratégico se vuelve facilitadora y apoyo de los negocios de la organización. (p 95), a como lo explica el autor, en el siguiente diagrama:

Diagrama 3: Los tres niveles de actuaciones de RR. HH.

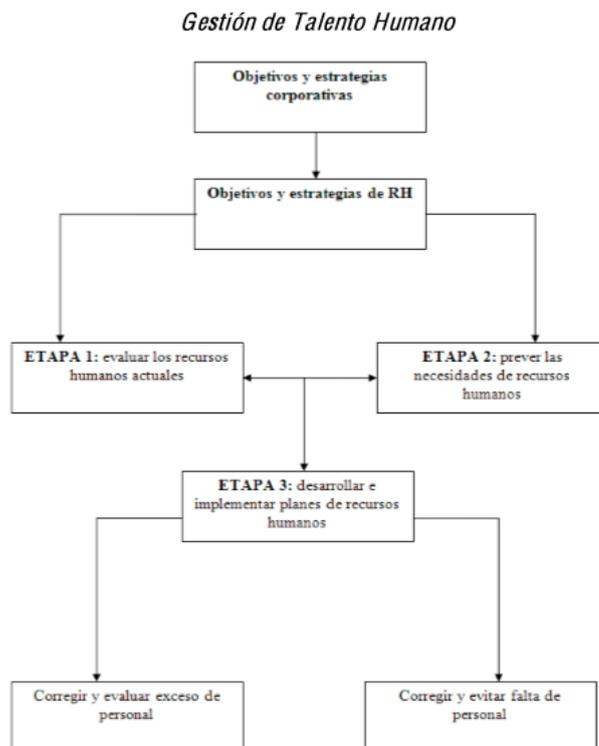


Fuente: Extraído de la obra "Gestión del Talento Humano" Chiavenato 2009.

4.12. Pasos del Proceso de Planeación de RR. HH.

Chiavenato (2009), considera seis pasos para la planeación de RR. HH., este se expone en el siguiente diagrama.

Diagrama 4: Pasos para la planeación de RR. HH.



Fuente: Extraído de la obra "Gestión del Talento Humano" Chiavenato 2009.

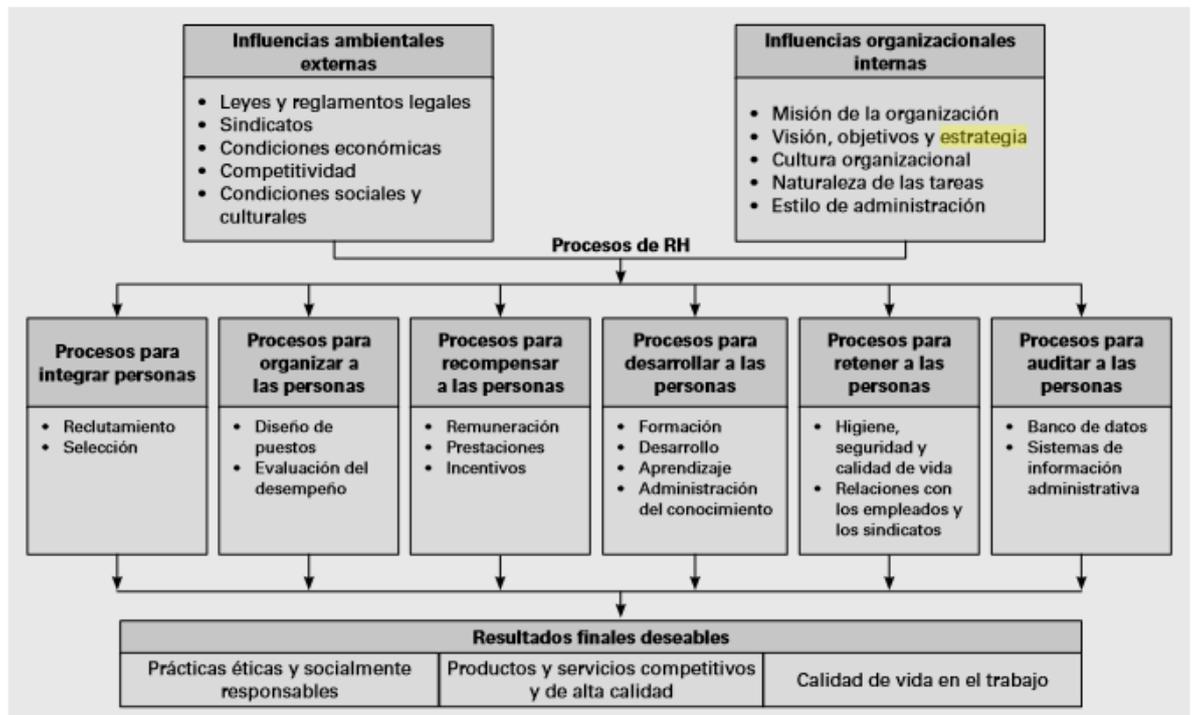
4.12.1. Determinación de los objetivos de la empresa

Para Chiavenato, (2009), “Uno de los aspectos más importantes de la estrategia corporativa es su articulación con la función de gestión del talento humano. (...), es como traducir los objetivos y las estrategias corporativas en objetivos y estrategias de RH, lo cual se logra mediante la planeación estrategia de RH” (p 33). Por tanto, uno de los pasos más importantes para la planeación estratégica de RR. HH., es la definición de los objetivos corporativos y una vez, establecidos, se derivan los objetivos de RR. HH.

Las estrategias de RR. HH., no salen al azar, ni son ideas en desorden expuestas por que sí, sino que estas deben coincidir de manera lógica y viable con las áreas correspondientes.

Chiavenato también expone un modelo de diagnóstico de administración de RR. HH., cual detalla los factores que intervienen en los procesos de RR. HH. y como estos se relacionan a la planeación estratégica de RR. HH.

Diagrama 5: Modelo de Diagnóstico de Administración de Recursos Humanos



Fuente: Extraído de la obra "Gestión del Talento Humano" Chiavenato 2009

4.12.2. Determinación de las habilidades y conocimientos requeridos

Una vez que el Plan Estratégico es definido, se determinan las habilidades y conocimientos que se requieren para la implementación de forma adecuada los planes tácticos y estratégicos.

Cuando la estrategia es inductiva, es decir, que nunca se ha hecho, las personas con las que se cuenta no tienen las habilidades y conocimientos específicos para desarrollar las actividades derivadas de las estrategias, se determina reclutar externamente, al recurso que cuente con dichas competencias. Por otro lado, se evalúan las brechas que se deben cerrar y desarrollar conjuntamente en las personas que velarán por el cumplimiento de las estrategias.

4.12.3. Determinación de las necesidades adicionales de RR. HH.

Uno de los puntos fundamentales en esta sección, no solo se determinan el requerimiento de personal, y el cierre de la brecha de aprendizaje de las personas que velaran por el cumplimiento de las estrategias. Además de lo anterior, también se determinará el presupuesto con el que cuenta la dirección de RR. HH., para desarrollar los planes operativos y las actividades derivadas de las estrategias. Es importante valorar que, una adecuada ejecución de los planes y seguimientos, hacen retribuir la inversión que se destine para la planeación.

4.12.4. Desarrollo de planes de acción

Una vez establecido el plan estratégico, se establecen los planes de acción para ejecutar dichas estrategias. Es decir, si la necesidad es que no se cuenta con personal competente para liderar equipos. Se establecen planes de capacitación y desarrollo de habilidades gerenciales. Si la necesidad es que los salarios no son competitivos, se generan planes de investigación de mercado y distribución de salarios.

4.13. Implicaciones de la estrategia

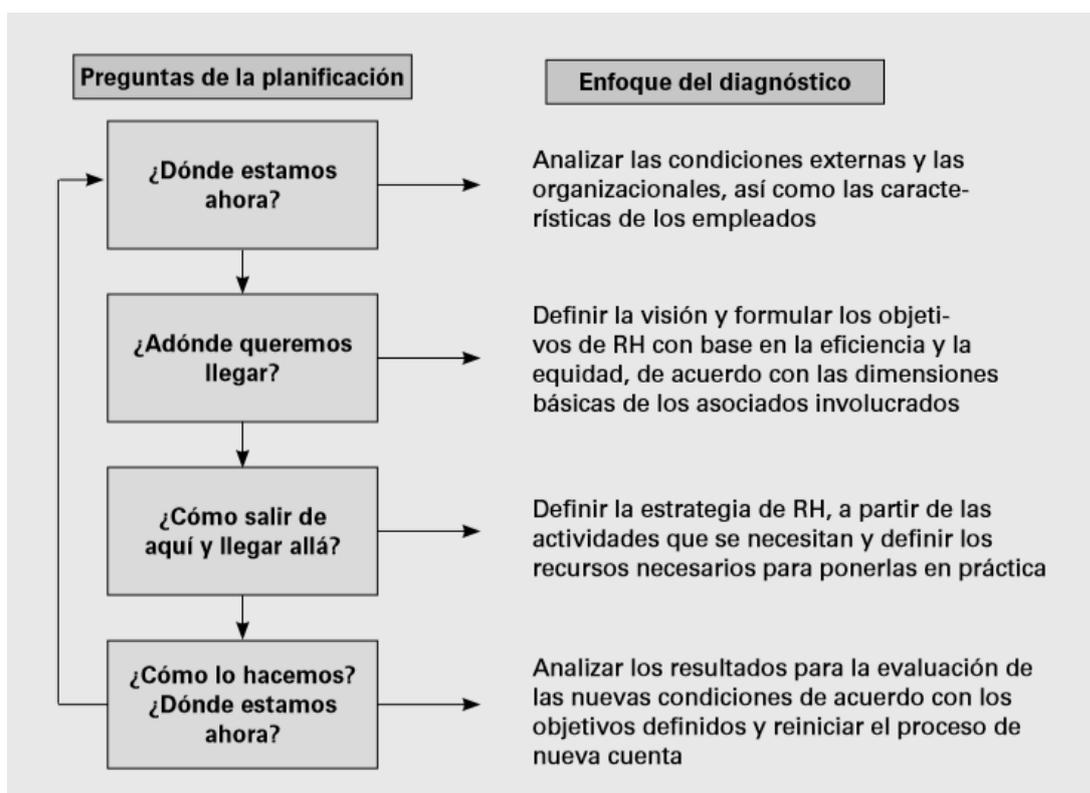
Diagrama 6: Las derivaciones de la estrategia empresarial



Fuente: Extraído de la obra "Gestión del Talento Humano" Chiavenato 2009

Chiavenato afirma que, “La estrategia organizacional no puede estar sólo en la cabeza de los dirigentes de la organización. Debe estar también en la cabeza y el corazón de todas las personas. Las personas son las que implantan, realizan y obtienen resultados. Para que la estrategia organizacional tenga una correcta implantación y alcance que se propone, debe ser entendida y comprendida por la generalidad de los miembros de la organización, de modo que todos conozcan el sentido de su esfuerzo y dedicación personal” (p 76). Es decir, también se valoran factores externos y la situación actual de la empresa. Vale entonces preguntarse, ¿Qué somos? ¿Qué queremos ser? ¿Cómo lograremos serlo? ¿Qué hacer para lograrlo? ¿Hasta dónde se quiere llegar? Además, del ausentismo, la rotación y el cambio de los requisitos de la fuerza de trabajo.

Diagrama 7: El proceso de planificación y el enfoque del diagnóstico



Fuente: Extraído de la obra "Gestión del Talento Humano" Chiavenato 2009

Como se observa en el diagrama 7, para realizar un adecuado proceso de planeación es necesario cuestionarse sobre ¿dónde se está en la actualidad? Y hacia donde se quiere llegar. De igual forma, es necesario pensar en cómo llegar, qué cosas se tienen que hacer para lograrlo.

4.14. Marketing Interno

El marketing interno está dirigido a satisfacer las necesidades de los colaboradores, sin descuidar al cliente externo. Por tal razón es que en la actualidad diversas empresas están investigando sobre cómo desarrollar servicios y herramientas dirigidas al personal, a conocer sus deseos, preocupaciones y necesidades.

Luis del Prado, considera al Marketing Interno como el elemento humano en la organización y brinda el siguiente concepto: *“El Marketing Interno es un conjunto de técnicas que permiten vender la idea de la empresa, con sus objetivos, estrategias, estructuras, directivos y demás componentes en un mercado constituido por los trabajadores “clientes internos”, que desarrollan su actividad en ella, con el objetivo último de incrementar la motivación y, como consecuencia directa, su productividad”*.

Del Prado menciona, que mientras que el Marketing externo implementa encuestas, investigaciones, seguimiento y estudio en las características del mercado meta o el que compra los productos y servicios que ofrece la empresa, por su lado, el Marketing Interno realiza todas estas acciones con la diferencia de que están dirigidas hacia los colaboradores de la empresa. A su vez se enfoca en desarrollar programas y proyectos dirigidos a satisfacer las necesidades de los mismos, por consiguiente, generar un impacto en su sentido de pertenencia y orgullo hacia la organización.

El autor menciona la importancia de encausar los esfuerzos hacia la fuerza interna con el objetivo final de aumentar la motivación de los colaboradores. Las empresas que toman como punto de partida a sus funcionarios tienen mayor posibilidad de tener éxito en la resolución de conflictos internos y externos, aumentar la motivación, aumentar el sentido de pertenencia y visionar un desarrollo gradual de la empresa, porque considera los talentos y potencializa las habilidades de sus colaboradores.

4.15. Análisis FODA

4.15.1. Análisis del ambiente externo

Tal cómo se planteó con anterioridad Chiavenato coincide con Goodstein et al, nuevamente en el análisis del ambiente externo actual y cómo este afecta las características de la empresa. Determinar las amenazas y oportunidades para generar la planeación estratégica.

4.15.2. Análisis del ambiente interno

Contar con el personal adecuado en los cargos correctos, agrega un valor competitivo ante el logro de las metas empresariales. Sin embargo, muchas empresas no cuentan con un sistema de análisis de la fuerza interna, una base de datos o de control del desempeño eficiente. Una vez que la empresa sabe con lo que cuenta, se derivarán acciones para modificar la conducta actual. Para ello se requiere de un análisis cauteloso de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a través de un análisis FODA.

4.16. Identificación de la brecha y áreas críticas

Una vez realizado el análisis interno y externo, se deriva la identificación de las brechas y áreas críticas del negocio, es decir, se brindará prioridad en cuanto al tiempo de inicio de ejecución a aquellas áreas consideradas prioridad para el buen ejercicio de la planeación estratégica.

5. Operacionalización de variables:

Objetivos Específicos	Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicador
<p>1- Identificar los principales antecedentes en la implementación de acciones de gestión del talento humano en Instacredit Nicaragua.</p>	<p>Características de la Planeación estratégica.</p>	<p>Proceso histórico en el que los involucrados en la gestión del talento humano toman decisiones clarifican el propósito central de la organización, selecciona objetivos a cumplir, identifican puntos fuertes y débiles, analizan los futuros riesgos y oportunidades, comparan esos riesgos con los puntos fuertes y débiles, deciden una estrategia a largo plazo,</p>	<p>Procedimientos, políticas y actividades relacionadas a la planeación estratégica de RR. HH. de Instacredit S.A.</p>	<p>1. Planeación estrategias 1.1. Objetivos de la planeación estratégica 1.2. Beneficios de la planeación estratégica 1.3. Planeación estratégica de RR. HH. 1.4. Objetivos de la planeación estratégica de RR. HH. 2. Importancia de Plan estratégico organizacional 3. Proceso general de planeación 4. Misión y elementos de la planeación 4.1. Elementos de una planeación estrategia de RR. HH. eficaz 5. Proceso de planeación estratégica de RR. HH. 5.1. Fases de la planeación estrategias de los RR. HH.</p>	<p>1.2.1. Beneficios financieros 1.2.2. Beneficios no financieros 2.1. Retener en calidad y cantidad 2.2. Prever los cambios 1.1. Modelo de Planeación estratégica 1.2. Correlación entre planeación estratégica organizacional y planificación estratégica de RR. HH..</p>

		<p>implantan la estrategia y la evalúan.</p>		<p>5.2. Fases del proceso de planeación de RR. HH.</p> <p>5.3. Pasos del proceso de planeación de RR. HH.</p> <p>5.4. Identificación de las áreas claves de RR. HH.</p> <p>5.5. Misión</p> <p>5.6. Análisis FODA</p> <p>5.7. Identificación de la brecha y áreas críticas</p> <p>5.8. Elección de la estrategia</p> <p>5.9. Formulación de planes de acción</p> <p>6. Métodos de sistemas de planeación de RR. HH.</p> <p>7. Técnicas y herramientas de predicción de RR. HH.</p>	<p>5.3.1. Determinación de los objetivos de la empresa.</p> <p>5.3.1.1. Metodología SMART</p> <p>5.3.2. Determinación de las habilidades y conocimientos requeridos.</p> <p>5.3.3. Determinación de las necesidades adicionales de RR. HH.</p> <p>5.3.4. Desarrollo de planes de acción</p> <p>5.4.1. Admisión de personas</p> <p>5.4.2. Aplicación de personas</p> <p>5.4.3. Compensación de personas</p> <p>5.4.4. Desarrollo de personas</p> <p>5.4.5. Mantenimiento de personas</p> <p>5.4.6. Monitoreo de personas</p> <p>5.6.1. Análisis del ambiente externo</p> <p>5.6.2. Análisis del ambiente interno</p> <p>5.6.3. Causas de la demanda</p> <p>5.6.3.1. Desafíos externos</p> <p>5.6.3.2. Decisiones de la organización</p> <p>5.6.3.3. Cambios en la fuerza de trabajo</p> <p>5.6.4. Proyección de la demanda</p> <p>5.8.1. Estrategia de afectación</p> <p>5.8.2. Estrategia de compensación</p> <p>5.8.3. Estrategia de formación</p> <p>5.8.4. Estrategia de valoración</p>
--	--	--	--	---	--

Objetivos Específicos	Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicador
<p>3. Elaborar una propuesta de acciones complementarias para la consecución de los objetivos institucionales en el marco de los desafíos y tendencias de la gestión del talento humano.</p>	<p>Modelo de planeación estratégica de Recursos Humanos</p>	<p>Elementos teóricos para realizar la planeación estratégica de RR. HH.</p>	<p>Elección de un modelo de planeación estratégica que más se apegue a las características del área de RR. HH..</p>	<p>Formulación de la estrategia organizacional.</p> <p>Alineación de los RR. HH. a la estrategia del negocio</p> <p>Modelo de la planificación estratégica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Propuesta de Misión ▪ Propuesta de visión ▪ Definición de valores corporativos ▪ Propuesta de objetivos organizacionales ▪ Análisis de entorno ▪ Análisis interno ▪ Diagnostico estratégico ▪ Elección de la estrategia ▪ Implantación de la estrategia ▪ Planificación (definición del negocio) ▪ Formulación de la misión de la organización ▪ Formulación de la visión de futuro y de los valores ▪ Modelo de la estrategia Organizacional ▪ Intención de la Estrategia ▪ Formulación de la Estrategia ▪ Planificación de la Estrategia ▪ Implantación de la estrategia de la organización ▪ Evaluación de los resultados de la estrategia

8. Diseño Metodológico

En función del logro de los objetivos propuestos, esta investigación partió en principio del análisis documental de tipo formal y de contenido.

Es una investigación de tipo mixta, en tanto que, se presentan datos objetivamente verificables cuantitativamente y a la vez se efectúa un análisis de los datos revelados. Es además una investigación descriptiva, en cuanto, describe los antecedentes y estado actual de un fenómeno reciente en la empresa Instacredit Nicaragua.

Como técnica de investigación, se hizo uso de un instrumento de entrevista semi estructurada. En cuanto a los entrevistados como fuentes de información, se contó con la participación de la **Lic. Ana Cecilia Bonilla, que funge como jefe administrativo y de RR. HH. Lic. Noel Villalta, Gerente de País y representante legal de Instacredit Nicaragua. Lic. Luis Chamorro, Jefe de Mercadeo. Lic. Jonathan Sequeira, Jefe de Contabilidad y operaciones.**

La muestra fue seleccionada por conveniencia y equivale a la población. Para cumplir con los objetivos de este estudio se han tomado los siguientes criterios de selección de muestra para profundizar en la temática:

- ✓ Que el cargo tenga una responsabilidad Alta en la toma de decisiones y lidere todas las sucursales de Instacredit S.A. Nicaragua.
- ✓ Que el cargo tenga una responsabilidad Alta en la toma de decisiones administrativas y de Recursos Humanos en Instacredit S.A Nicaragua.
- ✓ Que tenga influencia en la innovación de los procesos de Recursos Humanos en Instacredit S.A Nicaragua.
- ✓ Que tenga experiencia en la transición histórica de los procesos de Recursos Humanos de Instacredit S.A. Nicaragua.

Se preparó una “guía de observación” específica, para recolectar los datos sobre los procesos y procedimientos que se ejecutan en el área.

9. Análisis e interpretación de resultados

9.1. Antecedentes en la implementación de acciones de gestión del talento humano en Instacredit Nicaragua

A pesar de que la función del área de RR. HH., es un elemento incorporado recientemente en el Plan Estratégico corporativo, no se puede negar u omitir la existencia de procesos de desarrollo del talento humano desde 2016 y actividades de reclutamiento y selección desde 2007, desde que se funda la primera oficina de Instacredit en Nicaragua. Existen entonces, hechos implícitos de gestión del talento humano que han contribuido al desarrollo y mejoramiento de la calidad de los procesos del área, que hoy por hoy es reconocida como una incidencia alta en decisiones que tienen que ver con la mejora del ambiente de trabajo y del desarrollo organizacional.

En abril del 2000, inició operaciones Instacredit en Costa Rica, los inicios fueron a través de un proyecto, con una cartera adquirida de la antigua multinacional Servicio de Crédito Asociados. En sus inicios no se contaba con áreas específicas para el desarrollo del talento humano o alguna división especializada en los recursos humanos de la empresa, las funciones eran meramente operativas, orientadas a brindar respuestas ante la legislación que regía en su entonces.

Instacredit ha experimentado un crecimiento del 500% desde su fundación. Los planes de expansión no se limitaron a Costa Rica, fue entonces que se estableció en el 2007 con una sucursal en Managua Nicaragua y luego, también en Panamá, convirtiéndose así en una empresa autosostenible e internacional.

Instacredit, tuvo como misión desde sus inicios ser una empresa que brinda servicios de préstamos financieros en forma inmediata y de fácil acceso con el fin de contribuir a la calidad de vida de los clientes. El mercado al que más se le ofrecen los servicios de Instacredit, es al de poco acceso económico, que, por la informalidad de sus ingresos económicos no cumplen con el perfil para optar a un préstamo bancario.

A pesar de que Instacredit ha tenido su misión establecida, en sus inicios no contaba con un Departamento que capacite al personal en sus funciones y mejora de las competencias blandas. Asimismo, de las áreas de RR. HH., descrita por Chiavenato (2009), solo la función de Reclutamiento y selección ha sido la que ha persistido en el tiempo.

Por otro lado, las compensaciones y procesos relacionados a planilla tomaron lugar para el establecimiento del Departamento Administrativo. Por empirismo, las funciones administrativas y de RR. HH. se establecen en una misma oficina, en donde las pequeñas acciones relacionadas a RR. HH., se perdían en las funciones operativas.

En relación con el organigrama, las Gerencias están establecidas en casa matriz de Costa Rica. Por tanto, cada acción que se emprendiera en Nicaragua debía obtener una aprobación en Costa Rica. El Departamento Administrativo y de RR. HH., debía obtener previa aprobación y consentimiento de la Gerencia en Costa Rica para el desarrollo de nuevos procesos.

En cuanto a la planeación estratégica, la empresa solo ha recibido lineamientos de cambios expuestos por Crédito Real, en el proceso de inserción de la Visión y estrategia corporativa. Por su parte en Instacredit, no hay evidencia de una estrategia corporativa de años anteriores, ni de acciones concretas por escrito para el desarrollo del talento humano.

Instacredit ha adoptado voluntariamente ser regido por el ente regulador CONAMI. El giro de la empresa, por naturaleza es un sujeto vulnerable para ser víctima de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo. CONAMI fiscaliza todos los procesos, audita el cumplimiento de las políticas de la empresa y verifica el cumplimiento de las disposiciones del Manual para la prevención del lavado de activos y financiamiento al terrorismo. Algunos de los requerimientos del ente regulador aplican al Departamento Administrativo y de RR. HH., es por esto por lo que en 2016 se inicia un proceso de realización de perfiles de puesto, para dar cumplimiento a las recomendaciones derivadas de las auditorías.

De igual forma, a inicios del 2016, se establece un área especializada en materia de Higiene y Seguridad. Los procesos y procedimientos dan paso a la conformidad en inspecciones del MITRAB e INSS.

Del 2016 al 2017, se implantan procedimientos meramente relacionados a la gestión del talento humano, inserción de entrevistas por competencias, capacitaciones que impactan en la mejora del ambiente de trabajo, procesos de seguimiento de acciones implementadas, procesos de coaching administrativo para los líderes y evaluaciones de clima laboral.

Asimismo, a finales del 2017, se da inicio al proceso de evaluación al desempeño por objetivos, dicho proceso mantiene un principio muy importante y es el seguimiento desvinculado con el ajuste salarial, que usualmente se da una vez al año. Otro de sus propósitos es la reducción de la subjetividad al momento de la evaluación. Asimismo, brindar feedback y seguimiento a las acciones de mejora.

Actualmente el Departamento Administrativo y de Recursos Humanos de la empresa Instacredit Nicaragua, cuenta con áreas que realizan sus funciones específicas para dar mejor respuesta al cliente interno y externo. Las áreas que comprende el Departamento son: Reclutamiento y selección de personal, higiene y seguridad laboral, desarrollo y cultura organizacional, capacitación, compras, planilla, Cooperativa Instacredit (COOPINSTA), bodega, conserjería y mensajeros. El equipo está completo desde hace 1 año.

9.1.1. Reflexiones en torno a los antecedentes

Es un hecho de que hay indicios de Gestión del talento humano en la historia de Instacredit, el problema ha sido la carencia de una visión estratégica clara sobre el proceso, inversión y gestión en el tema. Por otro lado, el problema comunicacional entre casa matriz en Costa Rica no permitió en su momento, que en mayor número de procesos y procedimientos en Nicaragua no estén desarrollados.

En el 2017, Crédito Real de México pasa a ser dueño de una parte sustancial de Instacredit, en consecuencia, de la visión de Crédito Real, Instacredit experimentó la influencia de un sistema más académico, más visionario y con estrategias organizacionales establecidas. Algunos de los pasos que dio Crédito Real en Nicaragua fueron las evaluaciones al desempeño MAP, el estudio del organigrama y la auditoria del Great Place to Work.

A pesar de la penetración de Crédito Real, con una estrategia no invasora de la cultura de Instacredit, los lineamientos de RR. HH. han alcanzado un mayor impacto hasta el impulso de proyectos de desarrollo internos que dieron inicios desde su inserción e influencia a nivel macro sobre aspectos más académicos y vanguardistas. Los pocos procesos que se han llevado a cabo obtuvieron muy buenos resultados en términos generales, el problema es que nadie se ha encargado de estudiar la magnitud del impacto, que tendría en el logro de las metas corporativas, cuando estos procesos logren establecerse mediante un Plan Operativo Anual, un presupuesto designado para ello, un sistema de comunicación de las estrategias operativas, además de un sistema de monitoreo, seguimiento y medición. Estas actualmente no existen.

Por otra parte, las experiencias positivas, en relación con los primeros pasos que han dado los procesos de RR. HH., han sido poco sistematizadas y divulgadas mediante un plan de comunicación o informativo. A pesar de ello, las características de las acciones se han abierto paso por medio de la divulgación de colaborador a colaborador.

No existen datos concretos, en relación con el número de personas que han sido capacitadas y sobre la afectividad de los entrenamientos. Sobre las personas en periodos de prueba, poco se conoce sobre los resultados de las capacitaciones de inducción y de entrenamiento de sus supervisores. Por tanto, no se mide la efectividad vs. inversión.

Existen en la historia de Instacredit Nicaragua, como institución independiente, indicadores de gestión del talento humano por competencia, ejemplo de ello, se considera la inserción de entrevistas por competencias, procesos de capacitación de equipos, evaluaciones de clima laboral, evaluación al desempeño por objetivos, coaching administrativos y procesos de seguimiento, sin ser sistematizados y reconocidos.

La pregunta ahora sería ¿Cuál es el estado actual del Departamento de RR. HH.? En el año 2017, Crédito Real compartió una serie de indicadores en el Plan Estratégico Institucional 2018-2022, sin embargo, a pesar de tener 10 años en Nicaragua, no es hasta el 2016 que se dan indicios de un Departamento de RR. HH., sin planeación estratégica, ni POA, que presentan resultados concretos y

sistemático. Por ello, el siguiente diagnóstico de los procesos de RR. HH., representa un esfuerzo de sistematización de la información en torno al tema, con él, se espera aportar al conocimiento de las fortalezas y debilidades de Instacredit en relación con los indicadores de RR. HH., para lograr en un futuro cercano aprovechar las oportunidades y maximizar las fortalezas.

9.2. Características del sistema de planeación estratégica que se implementa actualmente en Instacredit S.A.- Nicaragua, para gestionar el área de Recursos Humanos

9.2.1. La misión de RR. HH.

En la historia de Instacredit Nicaragua, no se ha establecido una misión meramente relacionada al Departamento de RR. HH. Recursos Humanos debido a que actualmente es una sección del Departamento Administrativo. La licenciada Ana Cecilia Bonilla expone que la misión del Departamento se puede interpretar de la siguiente manera:

“La misión del Departamento Administrativo en su sección de Recursos Humanos es, desarrollar y comunicar los programas del Departamento, las políticas y las prácticas gerenciales, las cuales apoyan las metas conjuntas de los empleados y la empresa”. A su vez, la Lic. Bonilla afirma también que “la visión y misión estratégica de RR. HH. va cambiando paulatinamente, los cambios del entorno han hecho que RR. HH. desarrolle proyectos y practicas relacionadas a un socio estratégico”.

El Departamento fundamenta todas las decisiones de Recursos Humanos basadas en la creencia de que todos los empleados merecen:

- Igualdad de oportunidades
- Respeto a la dignidad
- Oportunidad de carrera y crecimiento profesional

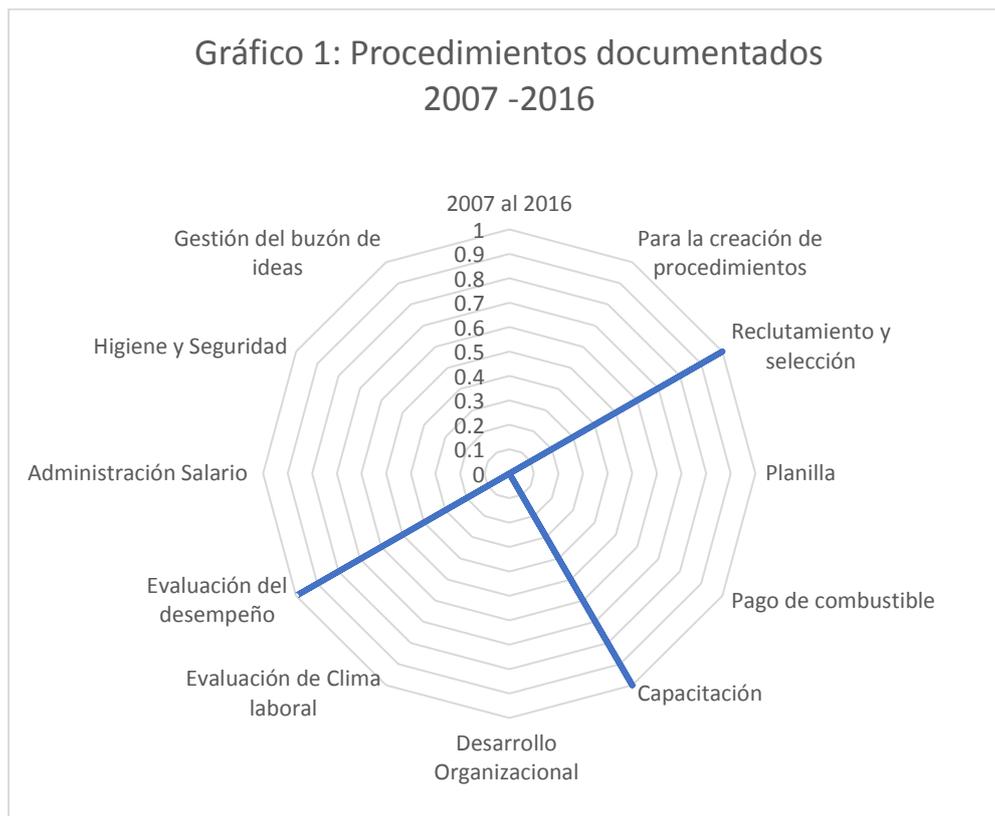
Una característica que se atribuye a la sección de RR. HH. es la poca difusión que en el tiempo se les ha dado a los procesos de gestión del talento humano. En consecuencia, se ha percibido una inexistencia del órgano destinado a RR. HH., por un enfoque administrativo y su concepción meramente operativa.

9.2.2. Concepción operativa

La Gerencia administrativa y de RR. HH. de Instacredit Costa Rica, en sus inicios enmarcó sus esfuerzos en la consolidación del Departamento Administrativo y de Gestión Humana en Nicaragua, priorizando una inclinación de una jefatura más administrativa, desarrollando procesos como; el pago de planillas, compras,

bodega, servicios generales, recepción y reclutamiento y selección. Dichos procesos daban paso a la conformación de un Departamento meramente operativo.

A continuación, se muestra una radiografía de los procedimientos que están documentados y que están relacionados a la función de RR. HH. desde 2007 al 2016.



Fuente: Elaboración propia, con base en el análisis documental de los procesos internos

Como se logra observar en el gráfico 1, del 2007 al 2016, tan solo tres áreas correspondientes a RR. HH., contaban con un procedimiento documentado. Reclutamiento y selección, capacitación e inducción y evaluación del desempeño. Por su parte, las características iniciales de dichos procedimientos estaban ligados al paso a paso de las actividades operativas “mecánicas” que se realizaban en su ejecución, y mantenían características no tropicalizadas para Nicaragua.

La operatividad en la dirección administrativa repercutía en una percepción de inexistencia de un área de Recursos Humanos que se enfocara en desarrollo del talento humano como un agente de cambio y un socio estratégico, en su lugar, había jugado un papel pasivo. A continuación, se enlistan algunas de estas características:

- Discordancias respecto a la cultura de los países en los que Instacredit funcionaba.
- Directrices mecanicistas y operativas, daban lugar a estilos de liderazgo de tipo autoritario o enfocado a la tarea.
- Estilos de liderazgo autoritarios y poco empáticos generaron problemas del ambiente de trabajo.
- Poca efectividad de las elecciones para cargos que implicarían liderazgo generó un aumento en la rotación de personal.
- Poca preparación ante auditorías externas sobre el manejo de bases de datos del talento humano y la fuerza interna.
- Poca participación en mediación de situaciones conflictivas que involucren puestos gerenciales, seguimiento efectivo a los resultados de clima laboral.
- Ausencia de herramientas para potencializar a los nuevos líderes, de igual forma, impulsar proyectos para detectar posibles talentos en los funcionarios de la empresa.

Según Chiavenato, las características descritas se le atribuyen al Modelo de planeación de RR. HH. esta se basa en el seguimiento de los puestos, valorándose como un modelo meramente operativo, por denotar características de planificación de personal que se limita a considerar aspectos como el nivel de ventas, el volumen de producción y el plan de expansión.

De igual forma, considerar a las personas como activos tangibles y numéricos, dejando de lado aspectos intangibles importantes, habilidades, conocimientos, competencias y talentos.

Por otro lado, el análisis de las dificultades con el manejo del personal y ambiente de trabajo da paso a la creación de nuevos procesos, entre ellos estaban;

- Procesos enfocados al mejoramiento del clima laboral y entrevistas por competencias en los puestos gerenciales.
- Desarrollo del talento humano, por ejemplo; entrevistas por competencias, Assessment y pruebas psicométricas.
- Procesos de Coaching administrativo.
- Procesos de capacitación a equipos.

9.2.3. Cultura de la empresa

La cultura que ha caracterizado a Instacredit, ha sido con tendencia a una comunicación familiar y paternalista, en donde las jefaturas son accesibles ante los funcionarios, sin embargo, tiende a dejar pasar mucho tiempo para reorientar las actitudes y conductas negligentes de las personas que lideran. Algunas de estas características paternalista y familiar de Instacredit, se enlistan a continuación.

Desventajas:

- Tomar decisiones a partir de argumentos subjetivos, basados en percepciones y no en una decisión que se podría atribuir en la evidencia del buen desempeño.
- No brindar un seguimiento documentado después de evaluar el desempeño.
- Tendencia hacia actuar bajo la experiencia y el empirismo.
- Poca apertura al cambio y a la utilización de tecnología.
- Mayor inversión en capacitaciones y procesos de desarrollo de competencias blandas.
- Ascenso a puestos claves de personas que no poseían experiencia en manejo de personal.
- Sistema de negociación enfocado a resultados y con tendencia agresiva.

Ventajas:

- Existe una accesibilidad de parte de la alta gerencia en abordar diversos tipos de situaciones.
- Se da la oportunidad de contratar al personal sin experiencia para puestos operativos, brindándoles capacitación en el puesto.
- La inserción de personas no estaba ligado a grados académicos, ni estatus, ni nivel social.
- Se da el espacio de aprender haciendo, de igual forma, dar la oportunidad de crecer en base al comportamiento y características actitudinales.
- Ascensos a puestos de gerencia solo en concursos internos y no a través de contrataciones externas.
- Tendencia hacia estilos de liderazgo polarizados en la persona o en la tarea.

Asimismo, la empresa en sus inicios no asignaba recursos para dotar a los nuevos líderes de herramientas para desempeñarse de forma efectiva, aunado a la ausencia de un plan de carrera, hizo de la intervención de recursos humanos una necesidad.

Es hasta en finales del 2016, que se implanta en la empresa un área considerada un híbrido de funciones de Desarrollo y Cultura Organizacional, dicha área fue concebida para especializarse en los procesos del Talento Humano como; análisis de la fuerza interna de trabajo, clima laboral, desarrollo de liderazgo, potencialización de equipos de trabajo, selección por competencia, evaluación del desempeño y elaboración de políticas relacionadas.

Paulatinamente se ha experimentado un cambio de cultura, a raíz de los esfuerzos de las áreas de Desarrollo y Cultura Organizacional, que impulsan el talento humano. Las mismas, que poco a poco fueron tomando cabida en los procesos en donde funcionaba RR. HH.

Instacredit Nicaragua participa en la auditoria del Great Place to Work en junio 2017. Como resultado de dicha auditoria, Instacredit logra la certificación para el 2018 con muy buenos resultados.

9.2.4. Apertura a los cambios

En Instacredit no existe una cultura de gestión de cambios. Una vez que se viven los procesos, se van abriendo paso a la implantación de los mismos. En la presente sección se expondrán algunas características de la cultura de la empresa hacia los cambios y su gestión.

Cambios Culturales

- En Instacredit no existe una herramienta diagnóstica que esté documentada y aprobada a nivel estratégico en materia de gestión de cambios.
- La evaluación de clima laboral es una herramienta diagnóstica en la que se puede auxiliar para la toma de decisiones en aspectos culturales.
- Sin embargo, no existe un sistema de divulgación del cambio y los aspectos positivos que este conlleva.
- Los procesos derivados de los resultados del clima, a pesar de proveer efectos explícitos en los números, no se cuenta con procesos informativos de los cambios, que generen expectativa antes de y brinde resultados después de, a nivel corporativo.

Cambios organizativos y operativos

Los cambios que han impactado mayormente a Instacredit, iniciaron desde la inserción de la planeación estratégica general, que hasta el 2017 fue enviada por Crédito Real y a su vez, la firma internacional de consultoría Princes Waterhouse Coopers (PWC), dio inicio a la revisión del organigrama institucional. Antes de esta participación las estrategias de Instacredit se caracterizaban de la siguiente forma:

- Planeación operativa dirigidas a las Líneas de desarrollo del negocio, estableciendo un presupuesto meta, una vez al año.
- Poca planeación estratégica funcional u operativa que derivara de la estrategia macro.

- Ausencia de una planeación para reclutar y seleccionar personal, ni estudios que avalaran que en meses específicos el reclutamiento aumenta, o disminuye por temporada.
- Las áreas corporativas como Tesorería, Contabilidad, Sistemas, Mercadeo e incluyendo Administración y RR. HH., no cuentan con un sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación de las acciones operativas y funcionales que se realizan desde cada Departamento.
- Los procesos de la división de recursos humanos no poseen un presupuesto estipulado.

Por tanto, se puede decir que la falta de un Plan operativo anual, ausencia de una política de planeación estratégica y de un sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación de la efectividad de las estrategias dificulta la preparación ante los cambios a nivel organizativo y operativo. No se efectúa una gestión adecuada de cambios y de logro de metas en común.

9.2.5. Procesos del área de recursos humanos

Como se describe con anterioridad, los procesos de RR. HH. están subordinados al Departamento Administrativo. Para el análisis de procesos y características de la gestión del talento humano de Instacredit, se dividen las áreas en base a los lineamientos que expone Chiavenato (2009).

Diagrama 8 división de áreas del Departamento Administrativo y RR. HH.



Fuente: Elaboración propia, con base en análisis documental de los procesos internos

El diagrama 8 presenta la separación de las áreas y procesos de RR. HH. de las Administrativas, las ultimas no se valorarán en este estudio. De igual forma, se abordarán las áreas de RR. HH. como lo divide Chiavenato como parte de los elementos de una planeación estratégica de RR. HH. eficaz; Integrar, organizar, desarrollar y auditar personas.

9.2.6. Integrar personas

El proceso de integración de personas es uno de los procedimientos que estuvieron presente desde los inicios de Instacredit, visto como el reclutamiento y la selección desde aspectos descritos por Alles (2008) como, destrezas, habilidades y conocimientos superficiales. Para la misma autora, una selección por competencia implica una aproximación y predicción de actitudes, aptitudes, valores y principios que usualmente son más difícil de detectar. A partir de lo descrito, el proceso de integrar personas se caracterizó de la siguiente manera:

- Aplicar lineamientos y políticas de contratación en base a requisitos exigidos en la legislación nicaragüense.
- Reclutar en base a las necesidades del momento y con requisitos y procesos superfluos.
- Conforme a los conocimientos de la empresa, brindar la visión organizacional, y no así, el cómo estarían contribuyendo las personas a la razón de ser de la empresa.
- Auxiliarse de un perfil de puesto solo como un requisito más de documentación y no como una herramienta de selección por competencias.
- No considerar en la entrevista; brindar las condiciones necesarias para que las personas se sientan a gusto y en confianza, realizar preguntas que predican rasgos de personalidad, la utilización eficiente de los datos obtenidos a través de los test psicométricos.

Los procesos de selección, reclutamiento y ascensos interno se han fortalecido en 2017, a través de la implementación de las siguientes acciones:

- Utilización de la Entrevista por Competencias para selecciones internas y para puestos de liderazgo.
- Utilización del Diccionario de Competencias que se elaboró en 2016 para dicho fin.
- Brindar importancia a los parámetros establecidos para la selección.
- Considerar las características de comportamiento, como fundamentales para guiar una elección.

Para considerar de manera objetiva las características del candidato y garantizar la transparencia de los procesos de selección interna se cuenta con un equipo entrevistador.

Equipo entrevistador:

- Gerente de país
- Gerente de zona
- Jefe Administrativo y de Recursos Humanos
- Encargada de Desarrollo Organizacional
- Futuro jefe inmediato de la persona a ser promocionada

Para el reclutamiento externo los líderes de la empresa gestionan Curriculumms de personas recién graduados, conocidos, amigos y familiares en tercer grado. Recepcionan CVS, de parte de sus subordinados. Asimismo, se utiliza página web como Tecoloco.

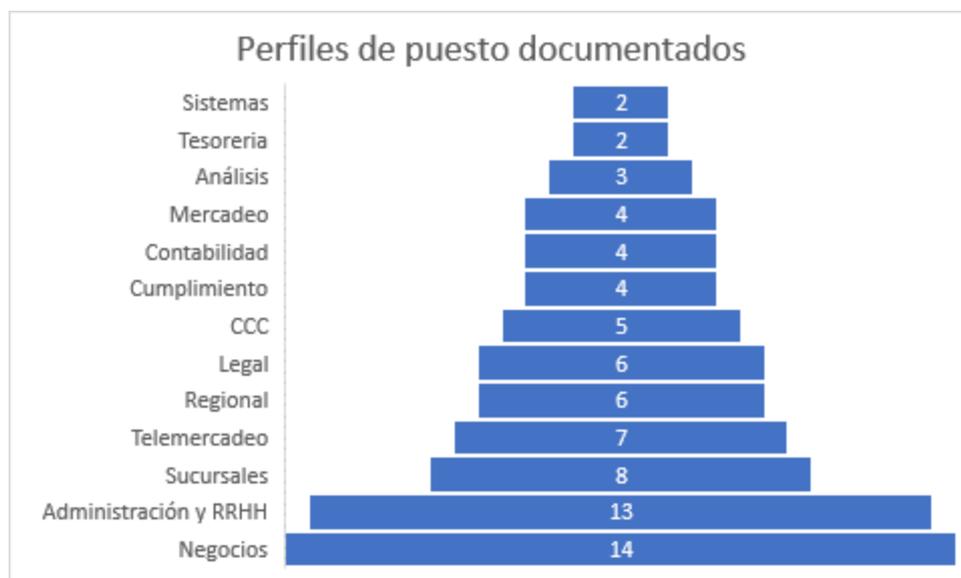
En síntesis, se puede decir que el proceso de reclutamiento y selección interno mantiene cualidades que fortalecen el sistema de gestión por competencias, sin embargo, el proceso externo presenta dificultades en cuanto a la rotación, esto a su vez, está relacionado a que los perfiles de puesto no están actualizados con las cualidades específicas por cada puesto, y la entrevista no está focalizada en una gestión por competencias.

9.2.7. Organizar personas

Uno de los procesos para la organización de personas es la adecuada elaboración de los **Perfiles de Puestos, la Evaluación al Desempeño, Evaluación de Clima Laboral, el Seguimiento y la Estructura organizativa.**

En este aspecto, Instacredit realiza los perfiles de puestos, para cumplir con requerimientos de auditorías externas en 2016. Dichos requisitos han obligado a la empresa a realizar una revisión, tanto para crear en ese momento los perfiles, como para documentar los procedimientos idóneos para todos los puestos.

En el siguiente diagrama 9 se observan el número de perfiles que se realizaron desde 2016 hasta 2017.



Fuente: Elaboración propia, con base en análisis documental de los procesos internos

En el diagrama 9 se observa que en Departamento de negocios y el Departamento de administración y RR. HH. son los que cuentan con el mayor número de perfiles de puestos, sin embargo, a pesar de que existen los formatos llenos, estos no cuentan con las características que se requieren para que sirvan de soporte para una adecuada selección y evaluación al desempeño por competencias descritas por Alles, en su obra “elija al mejor, como entrevistar por competencias” (2004).

La estructura del formato y la forma de cómo se recolectaron los datos no permite que estos perfiles sirvan de herramienta para una adecuada gestión por competencias.

Otro de los procesos que contribuyen a la organización de personas es la evaluación del desempeño:

- A partir de los datos obtenidos en las evaluaciones los líderes valoran aspectos como: aportes, logros obtenidos, propuestas que realiza durante el período evaluado, innovación y crecimiento dentro de la empresa.
- No obstante, la concepción de la evaluación del desempeño solo permitió, la asociación del término con aumentos salariales.
- Esto a su vez, era visto como una evaluación subjetiva, con ausencia de un adecuado feedback en el momento oportuno.

La evaluación de clima laboral, a como se expuso con anterioridad, es una de las herramientas más objetivas utilizadas desde hace dos años y que ha dado un impacto positivo en el último año, por aumentar la credibilidad en los procesos de selección y crecimiento interno.

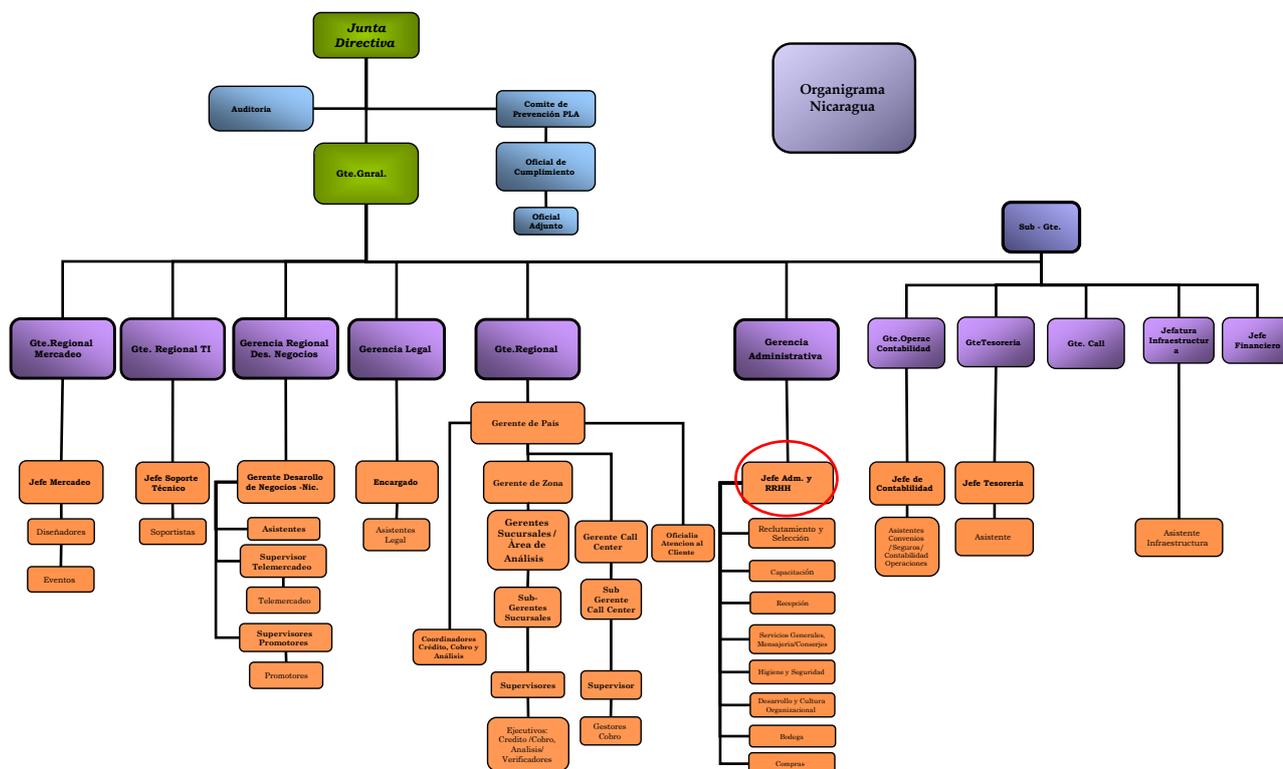
- A través de la evaluación de clima laboral que se realiza en las sucursales y áreas del corporativo, se brinda un espacio en donde todos los colaboradores tienen la misma posibilidad de ser escuchados de una forma anónima y confidencial.
- De la aplicación de esta herramienta de investigación científica; cualitativa y cuantitativa (entrevista semi-estructuradas, cuestionarios para evaluación de clima y liderazgo organizacional) se extraen factores para brindar feedback para mejorar los procesos.
- De una forma objetiva se trabajan las oportunidades de mejora generados del clima laboral.
- A raíz de las oportunidades de mejora que derivan de las entrevistas, se generan acciones que impactan en la toma de decisiones a nivel gerencial y general.
- La opinión de cada persona entrevistada es considerada importante para la elaboración del informe de clima laboral.

- Una vez que el informe es devuelto, se establecen acuerdos, directrices de evaluación y de compromiso, además del seguimiento correspondiente para que el líder tenga la oportunidad de realizar cambios significativos en plazos establecidos.
- En este aspecto, la evaluación del clima laboral no es una encuesta más, que llenan los funcionarios de la empresa, es una herramienta de mucha importancia para la toma de decisiones a nivel gerencial.
- La encuesta (surveymonkey), es una herramienta que se utiliza para dar **seguimiento** a las mejoras y los cambios a los que el líder se comprometió en la devolución de clima laboral y en el coaching administrativo.
- En la encuesta se plasman de forma anónima y confidencial, preguntas abiertas sobre los cambios estratégicos que han realizado las jefaturas, a este proceso el colaborador tiene la oportunidad de evaluar las mejoras y brindar su opinión sobre los esfuerzos del líder e incidir en su ambiente de trabajo.

La **estructura en Instacredit**, define la relación jerárquica que existe entre los Departamentos que hay en una sucursal y en la oficina principal, manteniendo las siguientes características;

- Establece las responsabilidades y obligaciones que tienen las personas en el desempeño de sus funciones.
- Las decisiones se manejan desde una estructura centralizada en las gerencias en Costa Rica, la sede central de Instacredit.
- Por un lado, dicha estructura mantiene un control de los recursos financieros y se bajan orientaciones importantes para estandarizar ciertos procesos.
- Por otro lado, se valoran dificultades en los retrasos en la toma de decisiones, cuando las disposiciones implica la valoración de la cultura de cada país, las características de personalidad, los procesos y procedimientos que no se bajan con el tiempo suficiente para tropicalizar y preparar a las personas ante los cambios organizacionales.

Organigrama Instacredit Nicaragua

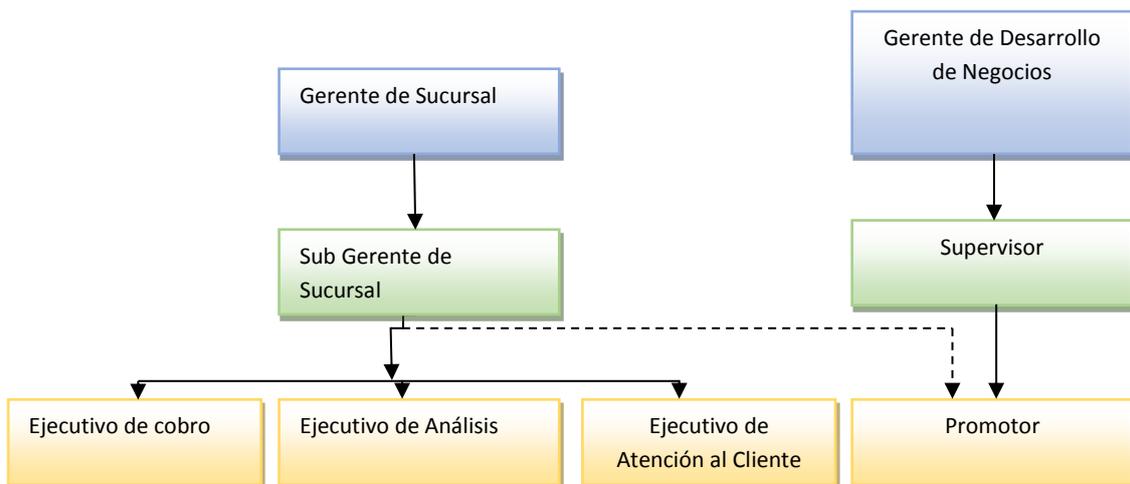


Fuente: Con base en el análisis documental de los procesos internos

Actualmente Instacredit Nicaragua cuenta con 14 sucursales; Ciudad Jardín, Zumen, Huembes, Linda Vista, Masaya, León, Chinandega, Estelí, Rivas, Matagalpa, Jinotega, Juigalpa, Boaco y Jinotepe, mantienen un diseño organizacional estandarizado. Cada sucursal es liderada por un gerente de sucursal, éste a su vez, lidera las áreas de cobro, análisis y atención al cliente.

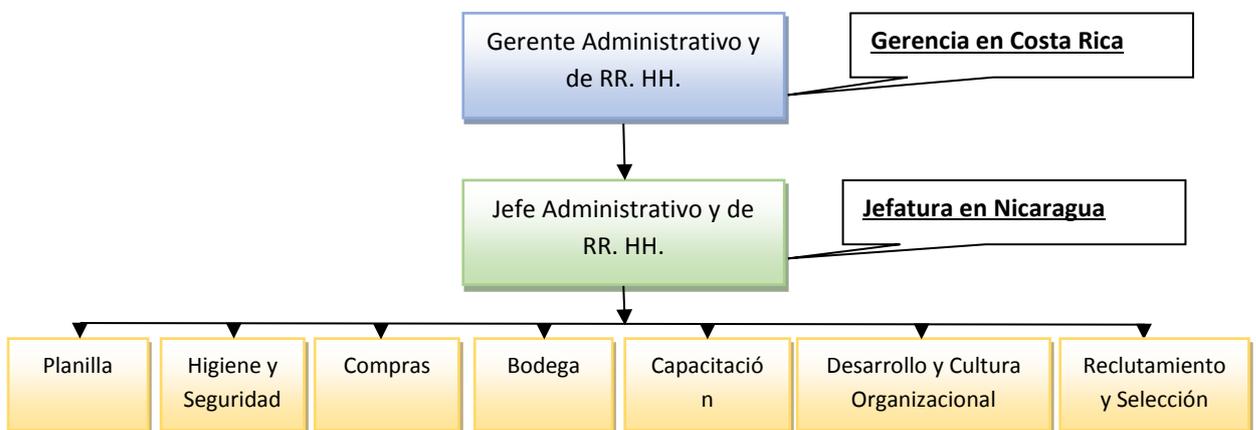
En las sucursales se encuentran ubicados también las oficinas de las divisiones del Departamento de desarrollo de negocios, sin embargo, estos no son subordinados directos del gerente de sucursal. Los promotores del Departamento de desarrollo de negocios son subordinados directos del supervisor de la división correspondiente (pymes, convenios, consumo y automotores). La estructura organizacional de las sucursales es la siguiente:

Organigrama vertical: sucursal



Fuente: Elaboración propia, con base en el análisis documental de los procesos internos

Las 8 áreas y Departamentos del corporativo de Instacredit, son lideradas por una jefatura en Nicaragua y una gerencia en Costa Rica. Para ejemplificar mejor la estructura organizacional de las áreas del corporativo, se desarrollará el organigrama de Administración y RR. HH.



Fuente: Elaboración propia, con base en el análisis documental de los procesos internos

Comunicación interna

La empresa suministra medios para que la comunicación interna sea fluida en toda la empresa y entre los clientes internos, con herramientas como; Spark, correo interno, correo externo, línea telefónica individual e Intranet. La herramienta que más se destaca dentro de todos los medios es el correo interno.

A través del correo interno:

- La gerencia general baja información de agradecimientos por los logros obtenidos.
- Se lanzan las vacantes para crecimiento interno.
- Se anuncian formalmente a los nuevos gerentes, subgerentes y supervisores.
- Se realizan anuncios sobre ferias y eventos especiales.
- Se transmiten mensajes de pésame por fallecimiento de familiares de los funcionarios.
- Se envía información sobre días libres, asuetos y a cuenta de vacaciones.
- El equipo de Mercadeo envía Gif alusivos a días festivos; día de la madre, día del padre, navidad, fin de año entre otras.
- Estas herramientas tienen el objetivo principal de compartir con toda la información de relevancia que nos une como una sola empresa y una sola familia.

En la utilización del correo interno para cualquiera de las acciones expuestas, no puede existir ningún tipo de discriminación en cuanto a etnia, edad, sexo, religión, raza, orientación sexual, estado civil, opinión política, ascendencia nacional, origen social, filiación, discapacidad, afiliación sindical, situación económica o cualquiera otra forma análoga de discriminación.

9.2.8. Desarrollo de Personas

En una auditoria de tipo académica de los procesos de entrenamiento en Instacredit, realizada por la autora de esta tesis en julio 2017, evidenció que se desarrollan 8 procesos de capacitación:

1. Capacitación e inducción
2. Capacitación de cultura
3. Capacitación en materia de higiene y seguridad
4. Capacitación cumplimiento (PLA/FT)
5. Capacitación de servicio al cliente
6. Capacitación de cobro
7. Capacitación de análisis

8. Capacitación de desarrollo de negocios

Para describir las características de los procesos se realizó un cuadro resumen de los hallazgos encontrados en la Auditoría de los procesos de entrenamiento realizada en julio 2017, basándose en lineamientos de la norma de calidad ISO9001. La auditoría tuvo como objetivo general realizar una auditoría de los procesos de formación y desarrollo del talento humano que actualmente se llevan a cabo en Instacredit S.A.

Características generales de los componentes que se examinaron:

- ✓ Procesos de formación existen: todos los procesos que tiene que ver con la formación de las personas; Inducción, charlas, dinámicas, foros, capacitación, seminarios entre otros.
- ✓ Método y técnicas en los procesos: metodologías y técnicas que se implementan para la ejecución de la formación.
- ✓ Capacidades y recursos de ejecución: perfil de puesto, expediente, evaluación del desempeño, materiales físicos: papelería, refrigerios, Recursos monetarios: Viáticos e inversión.
- ✓ Efectividad (indicadores de medición): Que tipo de controles se valoran como indicadores a través de todo el proceso.

9.2.8.1. Capacitación e inducción

Hallazgos	Descripción
Aspectos positivos	<p>Compromiso de la dirección con la inducción adecuada del personal de nuevo ingreso a la razón de ser de la empresa.</p> <p>Acciones concretas de parte de RR. HH. para el establecimiento físico de un área de capacitación adecuada.</p> <p>Documentación básica del procedimiento de capacitación Inducción, para la adecuada implementación y estandarización del mismo.</p> <p>El proceso tiene un período establecido y días específicos de seguimiento y de logro de las metas.</p>

	<p>(inicio los días lunes y exámenes los miércoles y sábados)</p> <p>Compromiso por proveer conocimientos para la implementación de programas que cumplan con el requisito de la norma ISO 9001: 7.1.6. Sobre el conocimiento de la organización sobre la razón de ser de la empresa y sus funciones.</p> <p>Existe método de evidenciar las partes del proceso.</p>
Riesgos	<p>No se evidencia estrategias de seguimiento sobre la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos, después de salir de la capacitación.</p> <p>No se establece un programa de sensibilización constante sobre la razón de ser de la institución.</p> <p>No se evidencia en el expediente del facilitador, proceso de entrenamiento o certificación como capacitador.</p> <p>No se evidencia un cálculo de inversión, ni presupuesto que calcule los montos de gastos en este proceso.</p>
No conformidad	<p>No cumplimiento del punto 7.2. (de la norma ISO9001) competencia, e inciso d) información documentada apropiada para evidenciar la competencia del facilitador.</p>
Recomendaciones	<p>Generar estrategias para seguimiento en la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos durante la capacitación, para verificar la efectividad del proceso y la actualización constante.</p> <p>Entrenar periódicamente sobre procesos innovación y alimentar de forma adecuada y constante el expediente del capacitador para garantizar evidencia de sus competencias.</p>

Fuente: Elaboración propia, con base en Auditoria de los procesos de formación (2017)

9.2.8.2. Capacitación cultura organizacional

Hallazgos	Descripción
Aspectos positivos	<p>Compromiso de la dirección por la comunicación, y la formación de equipos de trabajo de alto rendimiento.</p> <p>Acciones concretas de parte de RR. HH. para el establecimiento de un área de capacitación enfocado al lado humano de la empresa.</p> <p>Documentación básica del procedimiento de capacitación Inducción, para la adecuada implementación y estandarización del mismo.</p> <p>El proceso tiene un periodo establecido y días específicos de seguimiento y de logro de las metas. (Informe final de capacitación, recomendaciones, indicadores de seguimiento)</p> <p>Compromiso por proveer conocimientos para la implementación de programas que cumplan con el requisito de la norma ISO 9001: 7.1.6. Sobre el conocimiento de la organización. Hacia la razón de ser de la empresa y sus funciones.</p> <p>Existe información documentada para evidenciar las partes que componen el proceso.</p>
Riesgos	No cuenta con presupuesto destinado a la innovación en este tipo de programas.
No conformidad	N/A
Recomendaciones	<p>Valorar un presupuesto destinado a la innovación en este tipo de capacitaciones.</p> <p>Elaborar un plan anual de este tipo de programas.</p> <p>Proponer estrategias derivadas de los procesos y que sean sostenibles en el tiempo.</p>

Fuente: Elaboración propia, con base en Auditoría de los procesos de formación (2017)

9.2.8.3. Capacitación en materia de higiene y seguridad

Hallazgos	Descripción
Aspectos positivos	<p>Compromiso de la dirección con el cumplimiento en materia de Higiene y Seguridad.</p> <p>Documentación necesaria del procedimiento de capacitación en materia de Higiene y Seguridad, para la adecuada implementación y estandarización del mismo.</p> <p>Compromiso por proveer conocimientos para la implementación de programas que cumplan con el requisito de la norma ISO 9001: 7.1.6. Sobre el conocimiento de la organización. Hacia la razón de ser de la empresa y sus funciones. Y requisitos establecidos por la legislación nicaragüense.</p> <p>Existe información documentada para evidenciar las partes que componen el proceso.</p>
Riesgos	<p>Acciones estratégicas de parte de RR. HH. para el establecimiento de seguimiento de capacitación enfocado a las buenas prácticas en materia de higiene y seguridad.</p> <p>Establecimiento de un plan anual de capacitaciones en donde se incluya Higiene y Seguridad.</p>
No conformidad	N/A
Recomendaciones	<p>Establecer estrategias en materia de higiene y seguridad.</p> <p>Incluir al área de Higiene y Seguridad en la elaboración de un plan anual de capacitación.</p> <p>Realizar una base de datos de promedio de personas capacitadas que sea sostenible en el tiempo.</p> <p>Establecer formatos estandarizados para controlar esta actividad.</p>

Fuente: Elaboración propia, con base en Auditoría de los procesos de formación (2017)

9.2.8.4. Capacitación cumplimiento (PLA/FT)

Hallazgos	Descripción
Aspectos positivos	<p>Diseño de indicadores de los diferentes mecanismos de evaluación del proceso.</p> <p>Establecimiento de un programa y un presupuesto anual, destinado a la inversión en este tipo de capacitaciones.</p> <p>Establecimiento de un procedimiento bien estructurado y autorizado para el cumplimiento y estandarización del proceso.</p> <p>Se llevan controles adecuados y evidencias de las capacitaciones impartidas.</p> <p>Se evidencia resguardo de documentación en el tiempo, para la validación de la realización del proceso de forma adecuada.</p> <p>Se evidencia un Manual en donde denota la obligatoriedad de las acciones emprendidas, las entradas y las salidas del proceso.</p>
Riesgos	En las listas que se mostraron como evidencia del control de los procesos, no mantienen un mismo formato.
No conformidad	N/A
Recomendaciones	Se recomienda establecer formatos y estandarizarlos para el proceso. Una vez autorizados, controlar las versiones de cambios.

Fuente: Elaboración propia, con base en Auditoria de los procesos de formación (2017)

9.2.8.5. Capacitación de servicio al cliente, cobro y análisis

Hallazgos	Descripción
Aspectos positivos	<p>Iniciativa de parte de los líderes para proveer información a los subordinados sobre las particularidades del proceso.</p> <p>Iniciativa de parte de los líderes en detectar los fallos y cuellos de botella en los procesos y proveer soluciones alternativas a los mismos.</p> <p>Se evidencia un programa dividido en fases de comprensión y entrenamiento.</p>
Riesgos	<p>No se evidencia información documentada sobre las entradas, el seguimiento, ni las salidas que genera el proceso.</p> <p>Ausencia de presupuesto destinado a la organización, planificación y seguimiento de las acciones formativas.</p> <p>No se mostraron papeles de trabajo que evidencien que se han realizado los programas.</p>
No conformidad	<p>Ausencia de documentación del procedimiento de la capacitación. Lo que no cumple con el punto 7.5. Información documentada, inciso b) determinación de la documentación necesaria para la eficiencia del SGC.</p> <p>Falta de capacitación constante para el facilitador, lo que denota no cumplimiento del punto 7.2. competencia e inciso d) información documentada apropiada para evidenciar la competencia.</p>
Recomendaciones	<p>Registrar procedimiento, entradas y salidas. De igual forma, método de seguimiento e indicadores de eficacia del proceso.</p> <p>Destinar un presupuesto para la organización de este tipo de capacitaciones.</p> <p>Valorar los objetivos de las capacitaciones e indicadores de medición de la efectividad de los mismos.</p>

Fuente: Elaboración propia, con base en Auditoría de los procesos de formación (2017)

9.2.8.6. Capacitación de desarrollo de negocios

Hallazgos	Descripción
Aspectos positivos	<p>Iniciativa de parte de los líderes para proveer información a los subordinados sobre las particularidades del proceso.</p> <p>Iniciativa de parte de los líderes en detectar los fallos y cuellos de botella en los procesos y proveer soluciones alternativas a los mismos.</p> <p>Se evidencia un programa dividido en fases de comprensión y entrenamiento.</p>
Riesgos	<p>No se evidencia información documentada sobre las entradas, el seguimiento, ni las salidas que genera el proceso.</p> <p>Ausencia de presupuesto destinado a la organización, planificación y seguimiento de las acciones formativas.</p> <p>No se mostraron papeles de trabajo que evidencien que se han realizado los programas.</p>
No conformidad	<p>Ausencia de documentación del procedimiento de la capacitación. Lo que no cumple con el punto 7.5. Información documentada, inciso b) determinación de la documentación necesaria para la eficiencia del SGC.</p> <p>Falta de capacitación constante para el facilitador, lo que denota no cumplimiento del punto 7.2. competencia e inciso d) información documentada apropiada para evidenciar la competencia.</p>
Recomendaciones	<p>Registrar procedimiento, entradas y salidas. De igual forma, método de seguimiento e indicadores de eficacia del proceso.</p> <p>Destinar un presupuesto para la organización de este tipo de capacitaciones.</p> <p>Valorar los objetivos de las capacitaciones e indicadores de medición de la efectividad de los mismos.</p>

Principales conclusiones y observaciones derivadas del análisis de los procesos de formación

- Según las pruebas entregadas en el transcurso de la auditoría 5 de 8 procesos, están debidamente documentados: proceso de capacitación Inducción, proceso de oficialía y cumplimiento, proceso de cultura organizacional.
- Se deberá desarrollar un plan de capacitación para todas las áreas encargadas de impartir capacitaciones; Norma de calidad ISO; aspectos generales, documentación y resguardo de información.
- El Departamento de Recursos Humanos deberá valorar las competencias de las personas que imparten las capacitaciones y crear un programa para cerrar la brecha de formación que exige experiencia, formación y la competencia de las personas.
- El apoyo de la Dirección en cuanto a asignación de recursos humanos, tecnológicos y físicos para todos los procesos de formación de la empresa permiten el logro de los objetivos institucionales, así como una dinámica de mejoramiento continuo en la organización.
- Las debilidades encontradas frente al conocimiento de la estructura del proceso, el uso adecuado de la documentación y el control de los registros, por parte de los auditados, requiere el fortalecimiento mediante acciones de sensibilización y capacitación.
- La implementación del software de base de datos facilitará una adecuada gestión documental, así como el seguimiento, control y evaluación de los procesos, aspectos que se deben fortalecer con los usuarios en dicha etapa de implementación.
- Los procesos de entrenamiento en habilidades gerenciales actualmente se consideran como los inicios de acciones estratégicas que inciden de forma directa en el entrenamiento y desarrollo de habilidades de liderazgo. De igual forma, la capacitación como un proceso de desarrollo de equipos, ha tomado una importancia significativa, puesto que también genera un sentido de familia, equipo y de trabajar con metas en común. A pesar de ello, no se cuenta con una herramienta diagnóstica para valorar la inversión de recursos económicos hacia esta función. En su lugar, la

empresa ha tomado un papel pasivo en el entrenamiento y desarrollo profesional. Ni se toman en consideración los procesos que sirven de entrada para un diagnóstico de necesidades de capacitación.

Por otro lado, una manera de incentivar el desarrollo de las personas es a través de la **gestión del conocimiento**. Sin embargo, la organización no posee un inventario de personal, que muestre el nivel académico de los colaboradores.

A través de la revisión documental se extrajeron los siguientes documentos establecidos y autorizados.

1. Manual de procedimientos de Atención al cliente.
2. Perfil de puestos.
3. Manual de funciones para algunos puestos.
4. Manual Para la Prevención del Lavado de Activos y Financiamiento al Terrorismo.
5. Reglamento Técnico de Higiene y Seguridad Laboral.
6. Fichas de puesto según riesgo laboral.

A pesar de que Instacredit no tiene lineamientos específicos que hablen de la gestión del conocimiento, existen algunas herramientas empíricas para la gestión del mismo:

- **Correo Interno:** La utilización del correo interno permite informar de manera masiva a todos los colaboradores de la empresa, disposiciones administrativas generales, notas de duelo, días feriados, felicitaciones y presentación por nuevos ascensos. Etc.
- **Correo Externo:** Permite comunicarse con agentes externos como proveedores, personas propuestas a ser seleccionadas, agentes legales o jurídicos. Entre otras.
- **Teléfono con líneas personalizadas:** Permite que los funcionarios se comuniquen de manera directa entre sí. Además, estos tienen acceso a llamadas locales o celulares. También permite comunicarse directamente con las Gerencias de Costa Rica u otro país, dentro del rango de la empresa.

- **Intranet:** Pagina Web que contiene historia, Misión, Visión, Valores, cumpleaños, eventos a los que asiste la empresa, fotografías de celebraciones entre otras.
- **Spark:** Chat interno personalizado que permite otra vía de comunicación entre los colaboradores de la empresa.
- **Reuniones:** Se realizan eventualmente para dar seguimiento del desempeño de cada colaborador y área en conjunto.
- **Talleres:** Son espacios que se utilizan para compartir experiencias sobre temas diversos, estos espacios son programados y evaluados, Asimismo, se brinda seguimiento a los acuerdos pactados en los mismos.
- **Evaluación del Clima:** Se realizan cada 6 meses en cronograma establecido para dar seguimiento del liderazgo y motivación de los colaboradores de la empresa.

6.2.7. Retener personas

Instacredit desde el 2016 implementa procesos para el desarrollo de la Cultura organizacional. De estas actividades y tareas se desprenden diversos procesos que tienen como fin aumentar el sentido de pertenencia y la satisfacción de los equipos de trabajo a través de un adecuado ambiente de trabajo. A continuación, se enlistan procesos y actividades que aumentan la eficiencia de la empresa para retener y generar orgullo en los colaboradores:

Procesos:

- Coaching administrativo
- Capacitación de equipos
- Evaluación de clima laboral
- Seguimiento de acuerdos

Actividades:

- Fiesta de fin de año
 - Talen show
 - Video corporativo anual
 - Elección del mejor colaborador

- Presentaciones artísticas
- Desayunos patrios
- Hípicas
- Pastel para el día de las madres
- Cupón de juguetes para los hijos de los colaboradores
- Bonificación y premios por cumplimiento de metas:
 - Cenas y día de playa todo incluido
 - Fin de semana en la playa
 - Prestamito de yeso
 - Diplomas
 - Tazas personalizadas

Instacredit, tiene mucha mayor apertura en los últimos años hacia estrategias para aumentar el sentido de pertenencia, a través de proyectos y programas dirigidos a la motivación del personal.

Dentro del proceso de Coaching se abordan temas para desarrollar habilidades como: resolución de conflictos, seguridad, empoderamiento, empatía, comunicación asertiva, formación de equipos de trabajo de alto rendimiento, entre otras. Este proceso se realiza con el objetivo de impulsar de manera personal a líderes y de esta forma superar sus oportunidades de mejora.

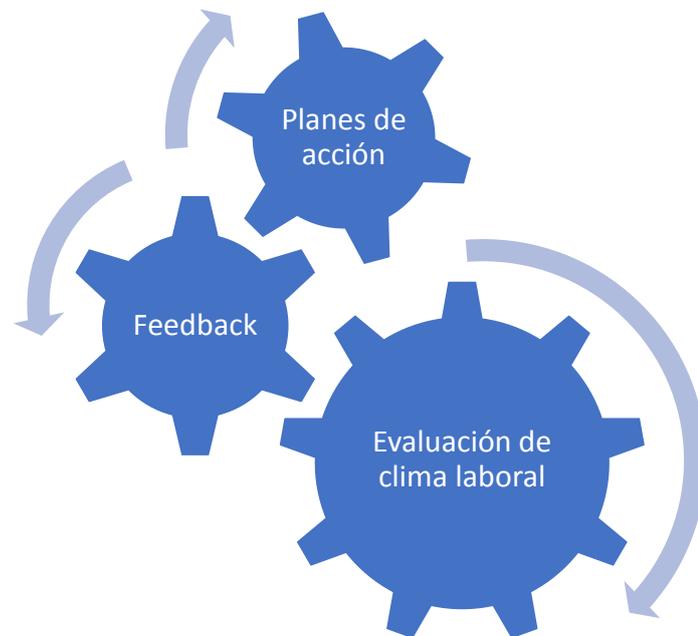
A través del proceso de Coaching, se pueden obtener beneficios como; implantación de actitud positiva en los líderes, detectar futuros líderes, e implementación de una visión más estratégica y la consolidación de equipos, evitando así la rotación de personal.

Por otro lado, como se mencionó anteriormente, la evaluación de clima laboral también aporta como entrada para direccionar un programa de capacitación por equipo, con el objetivo de trabajar temas relacionados a las oportunidades de mejora en conjunto. Dicho programa se imparte de forma dinámica y práctica para impactar a mayor escala en el equipo.

Los cambios se van evaluando a través de informes de seguimiento, entrevistas, encuestas y evaluaciones de clima laboral posteriores, utilizando SurveyMonkey

o entrevistas aleatorias presenciales. A partir de estas acciones se deriva una sinergia en los procesos, a como se observa en el diagrama 10.

Diagrama 10: de engranaje y sinergia entre los planes de acción, feedback y evaluación de clima laboral.



Fuente: Elaboración propia con base en el análisis de los procesos de desarrollo que genera la evaluación de clima laboral.

En referencia a Higiene y seguridad, es un área que ha tomado incidencia en el desarrollo de programas para la salud física de los colaboradores, por ende, su salud psicológica también se ve beneficiada. De igual forma, el impulso de proyectos de reciclaje y la participación en programas de voluntariados aumenta el sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la empresa.

A su vez, una de las iniciativas de Instacredit por promover el sentido de pertenencia de sus colaboradores, es aportar a las personas menos privilegiadas e integrar a los equipos de trabajo con valores alineados al amor a la vida, la solidaridad y el compartir. Actualmente, un equipo del corporativo de Instacredit Bolonia, inició un voluntariado “Unidos hacemos más” con el principal propósito de compartir tiempo, trabajo y atención con estos niños y niñas de centros de albergues infantiles o acilos de ancianos.

Por otro lado, de forma anual el equipo de Mercadeo se dispone en filmar un video institucional de navidad y fin de año, en donde cada área escoge una música y el equipo sale realizando una coreografía. Con este proyecto el equipo de Mercadeo involucra a todos los miembros de la empresa en la filmación de su video, que después es puesto en **Youtube**. La filmación del video tiene como principal objetivo integrar aún más a los equipos, en actividades extracurriculares, que fomenta la participación, innovación, iniciativa y sobre todo el compartir unos con otros de los buenos ratos, las risas y el consenso al que se llega para desarrollar una parte fundamental del video. En este video se manda un mensaje a todos los equipos de lo importantes que son para el logro de los objetivos organizacionales, que sin cada uno de ellos no se podría lograr tanto.

En la fiesta de fin de año el equipo de Mercadeo insta a todo Instacredit a formar parte de la fiesta con el Talent Show, que consiste en revelar esas características y pasatiempos favoritos como cantar, bailar, tocar guitarra etc. Con el principal propósito de que se comparta en familiar y que todos los integrantes se conozcan.

Ninguna de las actividades para desarrollar el sentido de pertenencia está escritos, ni cuentan con una política que valide la aprobación de los procesos que descienden de la misma.

9.2.9. Auditar personas

Para que haya una auditoria es necesario el establecimiento de procedimientos y políticas en materia de gestión humano.

Actualmente RR. HH. cuenta con políticas que fijan las directrices en los procesos de reclutamiento, selección, planilla, capacitación e inducción, estas garantizan un marco de referencia para la gestión de calidad en estas áreas delicadas de la empresa. Existen otras políticas de RR. HH. que no están documentadas, sin embargo, a través de la observación directa de los puestos de trabajo, hay bases y lineamientos suficientes para considerar como políticas establecidas, aunque no totalmente documentadas, las siguientes:

1. Políticas de capacitación y desarrollo de competencias
2. Política de Reclutamiento y Selección
3. Política de higiene y seguridad ocupacional
4. Política de ascensos y convocatorias internas
5. Políticas de traslados
6. Política de pago de vacaciones
7. Política de pago de combustible
8. Política de ahorro institucional
9. Política en contra del lavado de activos y en contra del financiamiento al terrorismo
10. Política conoce a tu proveedor

Actualmente Instacredit no cuenta con un plan de carrera documentado. En la práctica está constituido un sistema de ascensos y promociones a través de una serie de procesos que garantizan la motivación del personal activo de la empresa y bajo los siguientes lineamientos:

- Todos los colaboradores tienen la misma posibilidad de ser ascendidos e ir escalando puestos en la empresa.
- La política de ascensos establece que los sub-gerentes y gerentes de las sucursales tiene que ser personas que hayan pasado por los puestos de Ejecutivo de Crédito, Ejecutivo de Análisis y puestos ejecutivos relacionados.

- No se lanzarán convocatorias externas en ninguna de las plazas de mandos medios y gerenciales para sucursales, por lo tanto, se garantizará el crecimiento a través de la promoción de la fuerza interna.
- Se realizarán entrevistas por competencias grupales o individuales para convocatorias internas.
- Las preguntas por competencias tendrán indicadores críticos como: los resultados de test psicométricos, desempeño, influencia e impacto los equipos.
- Existe un equipo entrevistador conformado por: gerente de país, gerente de zona (si la plaza estará subordinada al puesto), jefe de RR. HH. y cultura.
- A través de correo interno, se realiza la convocatoria para concursar en las plazas vacantes.
- Todas las plazas serán publicadas a través del correo interno por el jefe de RR. HH.
- Convocatoria abierta en exámenes para subgerencias: Se realizan convocatorias a través del correo interno mencionando la fecha y lugar en las que se realizará el examen.
- Concursos internos para vacantes y convocatorias abiertas para las plazas de mandos medios.
- Concursos internos para vacantes y convocatorias abiertas para plazas gerenciales.
- Para puestos en los que se buscan competencias específicas, se anota en el correo las especificaciones correspondientes.
- Se realiza presentación de las personas que fueron ascendidas.

Es evidente que RR. HH. de Instacredit desarrolla procesos y procedimientos bien perfilados y establecidos en la cultura de la empresa. Sin embargo, aunque hay directrices de lo que se quiere, el Departamento Administrativo y de RR. HH. no evidencia una línea estratégica clara, ni presupuesto para su ejecución, ni un plan de desarrollo organizacional que establezca por escrito todas y cada una de las disposiciones de la empresa.

Actualmente RR. HH. no ejecuta auditoria interna como medida de control correspondiente a los procesos internos del Departamento en estudio. De igual forma, aunque algunas áreas resguarden información documental de las capacitaciones brindadas, estas no cumplen con requisitos de estandarización de formatos, por tanto, la evidencia se puede recolectar o no, de una forma empírica.

Por otro lado, no se evidenció un plan anual de capacitación que derive de un DNC. Los procesos descritos en el párrafo anterior: auditoria de RR. HH., estandarización y control de formatos, plan anual de capacitación y diagnóstico de necesidades de capacitación, no cuentan con una política definida para los mismos. Aunque el área de RR. HH. cuenta con indicadores de rotación, que proveen datos sobre el número de bajas e ingreso de personal, no cuenta con un registro en donde se evidencie, a través de gráficas, las causas más comunes de ausentismo y rotación de personal, y a su vez, cuando no son favorables, generar estrategias para disminuir los índices encontrados.

9.3. Propuesta de mejora a las acciones estratégicas de la gestión del talento humano en Instacredit Nicaragua

A través del análisis de los datos recolectados para la elaboración de este trabajo académico, surgieron varias recomendaciones pertinentes a la función de la gestión del talento humano. De igual forma en las entrevistas realizadas, se plantearon algunas acciones que pueden mejorar la imagen que tiene recursos humanos en Instacredit Nicaragua.

A continuación, se desprenden las recomendaciones derivadas del proceso.

9.3.1. Recomendaciones a nivel de país Nicaragua:

Para lograr el desarrollo pleno de recursos humanos en Instacredit se requiere de las siguientes condiciones:

1. Separar a RRHH del departamento Administrativo.
2. Que la comunicación a nivel internacional ya sea a casa matriz de Costa Rica y Panamá, debe ser más fluida y ampliada.
3. Definir un presupuesto adecuado, destinado a la gestión del talento humano.
4. Desarrollar estrategias para potencializar habilidades y competencias del talento humano.
5. Aprovechar las oportunidades que generan las certificaciones internacionales.
6. Dirigir los esfuerzos hacia un Departamento de gestión del talento humano más consolidado e influyente en la mejora continua de la empresa.
7. Construir bases con valores sólidos, que se compartan y se vivan dichos valores.
8. Involucrar a Recursos Humanos en la planeación estratégica global.
9. Desarrollar un sistema que mejore los procesos de capacitación y desarrollo.
10. Mejorar la atención al cliente interno y externo de los colaboradores que componen el Departamento de gestión humana.

11. Influir a través de políticas bien estructuradas en la mejora de los procesos y procedimientos, reduciendo así la subjetividad.
12. Impulsar y apoyar la participación de los colaboradores en acciones altruistas y de compartir con los más necesitados.
13. Diseñar un sistema de revisión anual de las acciones estratégicas de cada área del Departamento de gestión del talento humano.
14. Impulsar en todas las áreas de la empresa un sistema de planeación operativa anualmente (POA).
15. Diseñar programas de financiamiento para que los colaboradores puedan optar a estudios o cursos de especialización, post grados o maestrías, para aumentar la profesionalización de la fuerza interna.
16. Diseñar un programa de plan de carrera dentro de la empresa.
17. Garantizar un adecuado proceso de bienvenida y acompañamiento al nuevo colaborador.

9.3.2. Análisis FODA de RR. HH. de Instacredit Nicaragua

A través del análisis de los datos, se extrajo un diagnóstico utilizando una matriz FODA para conocer las áreas de oportunidad que son persistentes, por ende, tener un panorama más claro hacia donde se tendrán que enfocar las estrategias según los lineamientos del modelo sugerido en este estudio.

Fortalezas:

- Amplios conocimientos en la selección y contratación de personal.
- Equipo humano motivados a la mejora.
- Equipo enfocado en mantener relaciones positivas con la sociedad.
- Baja conflictividad Laboral.
- Asegura la correcta comunicación dentro de la empresa.
- Mejora continua de competencias y habilidades de liderazgo.
- Inicios de un sistema de evaluación con lineamientos por competencias.
- Se cuenta con procesos bien definidos y estructurados de inducción, reglamento disciplinario y pago de planilla.

- El personal está motivado por superar los retos y vivir el crecimiento interno de la empresa, a través de la aplicación de la política de desarrollo interno.
- Se cuentan con el área de Desarrollo y Cultura organizacional, encargada de proveer herramientas de desarrollo personal y de equipo.
- La empresa cuenta con personal capacitado para desempeñar su puesto.
- Se cuenta con una infraestructura adecuada en cada área y sucursal de la empresa.
- Se cuenta con un área especializada en materia de Higiene y Seguridad laboral.
- Se cuentan con procesos de evaluación de clima laboral, que realiza seguimiento y presentación de resultados.

Oportunidades:

- Implementación de nuevos sistemas y procesos.
- Capacitar al personal que labora en la empresa.
- Actualización y creación de nuevas políticas de Recursos Humanos en la organización.
- Implementación de nuevos proyectos para garantizar las condiciones de trabajo psicológicas y emocionales.
- Construcción de una política de salario.
- Disponibilidad y apertura al aprendizaje, y a nuevos procesos de trabajo.
- Descentralización la toma de decisiones.
- Aprovechamiento del plan de sucesión.

Debilidades:

- No aplicación de sistema de Auditoria de control para la selección, capacitación y contratación de personal.
- Contratación de personal no idóneo para los puestos.
- Poca integración de personas a planes y programas de capacitación y desarrollo técnico.
- Ausencia de un sistema que integre las funciones de los empleados, el sistema de evaluación y el seguimiento al desempeño.

- El control de las capacitaciones no está centralizado en el Departamento de RR. HH., llámese taller, seminario, entre otras.
- No se cuenta con un programa anual de capacitación basado en un DNC.
- Ausencia de un manual de políticas y normativas de recursos humanos que estandarice las formas de trabajo y el comportamiento de todo el personal.
- El plan de capacitación existente solamente incluye temas relacionados al área de higiene y seguridad industrial.
- Ausencia de una política de salario bien estructurada que determine los rangos de salarios por puestos de trabajo, la forma y los tiempos en que estos deben de realizarse.
- Ausencia de un plan de desarrollo y carrera para aquellos puestos que son sensibles y escasos de encontrar en el mercado nacional.
- No hay evidencias de estrategia de recursos humanos por escrito.
- Poco control de la fuerza interna.
- Las plantillas de personal que contiene el sistema no coinciden con los puestos que desempeñan los ejecutivos en las áreas del corporativo.
- No se evidenció un presupuesto de inversión en materia de gestión del talento humano.
- No se cuenta con licencias en materia de higiene y seguridad en todas las sucursales.
- Ausencia de base de datos que evidencie la iniciativa de las ideas de los colaboradores en la empresa.
- Poca integración de los colaboradores hacia la responsabilidad social.
- Poca gestión de cambio para mermar especulaciones y desmotivación en los colaboradores que afecta el cambio.

Amenazas:

- Baja competencia Laboral.
- Falta de personal calificado.
- Insensibilidad ante problemáticas de los empleados.
- Avances en materia de Talento Humano en la competencia.

- Atrasos en la comunicación de nuevas tendencias de parte de la casa matriz Costa Rica.

Estrategias:

- Desarrollar los procedimientos y políticas de gestión del talento humano basado en competencias.
- Capacitar a nivel gerencial y jefatura una escuela para líderes.
- Reorganizar la estructura basada en la separación de RR. HH. y Administración, valorar la gestión del talento humano como un socio estratégico a nivel organizacional.
- Desarrollar proyectos de wellness en la organización.
- Capacitar a los líderes sobre el sistema de evaluación al desempeño por objetivos.
- Realizar plan operativo anual que incluya presupuesto destinado al desarrollo del talento humano.
- Gestionar adecuadamente las competencias de los trabajadores mediante un sistema que se actualice constantemente.
- Proveer capacitaciones constantes sobre las tendencias de desarrollo interno, con el desarrollo de un plan de carrera.
- Desarrollar un sistema de semillero para nuevos líderes.
- Insertar un sistema de estudio de compensación salariales.
- Invertir en capacitaciones técnicas y de desarrollo del talento a través, de un diagnóstico de necesidades de capacitación.
- Centralizar el control de capacitaciones y de la fuerza interna en el Departamento de RR. HH.
- Reorganizar el área de RR. HH. como un Departamento consolidado y no como una división del Departamento Administrativo.
- Prever el crecimiento vertiginoso de la empresa con estudios que consideren las tendencias de gestión del talento humano en otras empresas más desarrolladas. Comprendiendo que la actualización constante provee técnicas de gestión del talento humano efectivas.
- Desarrollar un sistema de gestión de cambios de cultura.

MATRIZ FODA

<u>FORTALEZAS</u>	<u>OPORTUNIDADES</u>
<p>F1- Amplios conocimientos en la selección y contratación de personal.</p> <p>F2- Equipo enfocado en mantener relaciones positivas con la sociedad.</p> <p>F3- Baja conflictividad Laboral.</p> <p>F4- Mejora continua de competencias y habilidades de liderazgo.</p> <p>F5- Inicios de un sistema de evaluación con lineamientos por competencias.</p> <p>F6- Se cuenta con procesos bien definidos y estructurados de inducción, Reglamento disciplinario y pago de planilla.</p> <p>F7- El personal está motivado por superar los retos y vivir el crecimiento interno de la empresa, a través de la aplicación de la política de desarrollo interno.</p> <p>F8- Se cuentan con el área de Desarrollo y Cultura organizacional, encargada de proveer herramientas de desarrollo personal y de equipo.</p> <p>F9- La empresa cuenta con personal capacitado para desempeñar su puesto.</p>	<p>O1- Implementación de nuevos sistemas y procesos.</p> <p>O2- Capacitar al personal que labora en la empresa.</p> <p>O3- Actualización y creación de nuevas políticas de Recursos Humanos en la organización.</p> <p>O4- Conseguir las condiciones de trabajo psicológicas y emocionales más favorables para nuestros colaboradores.</p> <p>O5- Realización e implementación de una política de salario bien estructurada.</p> <p>O6- Disponibilidad y apertura al aprendizaje, y a nuevos procesos de trabajo.</p> <p>O7- Reorganización de la estructura gerencial de Instacredit Costa Rica Nicaragua.</p>

<p>F10-Se cuenta con una infraestructura adecuada en cada área y sucursal de la empresa.</p>	
<p><u>DEBILIDADES</u></p>	<p><u>AMENAZAS</u></p>
<p>D1- Ausencia de un sistema de Auditoria de control para la selección, capacitación y contratación de personal.</p> <p>D2- Poca integración de personas a planes y programas de capacitación y desarrollo técnico.</p> <p>D3- Ausencia de un sistema sinérgico que integre las funciones de los empleados, el sistema de evaluación y el seguimiento al desempeño.</p> <p>D4- El control de las capacitaciones, no está centralizada en el Departamento de RR. HH., llámese taller, seminario, entre otras.</p> <p>D5- No se cuenta con un programa anual de capacitación basado en un DNC.</p> <p>D6- Ausencia de un manual de políticas y normativas de recursos humanos que estandarice las formas de trabajo y el comportamiento de todo el personal.</p> <p>D7- Ausencia de una política de salario bien estructurada que determine los rangos de salarios por puestos de</p>	<p>A1- Baja competencia Laboral.</p> <p>A2- Falta de personal calificado.</p> <p>A3- Insensibilidad ante problemáticas de los empleados.</p> <p>A3- Avances en materia de Talento Humano en la competencia.</p> <p>A4- Atrasos en la comunicación de nuevas tendencias de parte de la casa matriz Costa Rica.</p>

<p>trabajo, la forma y los tiempos en que estos deben de realizarse.</p> <p>D8– Ausencia de un plan de sucesión, desarrollo y carrera para aquellos puestos que son sensibles y escasos de encontrar en el mercado nacional.</p> <p>D9- Ausencia de estrategia de recursos humanos por escrito.</p> <p>D10- Poco control de la fuerza interna.</p> <p>D11– Estructura centralizada en Costa Rica.</p> <p>D12- Ausencia de una gestión de cambio adecuada.</p>	
--	--

Al analizar las recomendaciones derivadas del análisis de la información y las entrevistas realizadas, se observa que es necesaria una política primeramente de planeación estratégica a nivel macro en la empresa. Y a su vez una **Política de Planeación Estratégica enfocada a la Gestión del Talento Humano** a fin de que se constituyan en los grandes lineamientos generales, que guíen el rumbo de las estrategias y acciones que se vayan creando en pro del fortalecimiento organizacional en este ámbito. Por otro lado, es crucial la creación de un **Plan de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación**, así como, un **Plan Operativo Anual (POA)**, sin embargo, para el desarrollo y en función de la delimitación del estudio se desarrollará solo una de las propuestas.

Chiavenato (2009), experto en la materia del talento humano expone que:

A partir de las características de la empresa cada área de RR. HH., “asume diferentes responsabilidades y papeles. En el nivel operativo se vuelve burocrática, rutinaria y ejecutora de las prácticas y las actividades especializadas, porque lidia directa y exclusivamente con las personas. En

el nivel táctico o intermedio, se transforma en una consultoría interna que apoya y ayuda a los gerentes como administradores de recursos humanos. En el nivel institucional o estratégico se vuelve facilitadora y apoyo de los negocios de la organización (p 95).

En este sentido es necesario revisar y analizar la forma en que Instacredit concibe al Departamento de RR. HH., a partir de las fortalezas que se han ido creando en los últimos dos años, proponer acciones de mejora.

En toda la revisión documental y las entrevistas realizadas, se nota la necesidad de que el enfoque de recursos humano sea más claro y palpable. Al leer la definición, y analizarla a la luz de las reflexiones globales sobre el concepto y los indicadores que debe contener, se observa, un vacío, se percibe como un Departamento tan importante que ha quedado con funciones tan limitadas a aspectos meramente operativos.

Por todo lo descrito, se propone la siguiente Política de planeación estratégica de Recursos Humanos. Esta propuesta, trata de incluir los grandes lineamientos que pueden abonar al desarrollo claro de esta función. Además, incluye una propuesta sobre lo que debería entenderse como gestión del talento humano o recursos humanos.

9.3.3. Desarrollo de la Política de recursos humanos

I. Introducción

1.1. La planeación estratégica de recursos humanos

De acuerdo con los ejes de incorporación de cambios de Instacredit y visión 2022, se desprende la necesidad de crear una política de planeación estratégica de RR. HH., que responda a tendencias nacionales y regionales, a la historia, naturaleza y cultura de Instacredit, así como a las necesidades que exige su entorno y su medio interno, de manera que las mismas se conviertan en fuente inmediata de guía y curso de acción para los colaboradores en concordancia con la misión y visión de Instacredit.

En ese sentido, la Política de Planeación estratégica de RR. HH. de Instacredit responde íntegramente a las actuales políticas institucionales enfocadas en una gestión del talento humano con eficacia, en el fortalecimiento de la relación entre calidad y desarrollo de competencias y la vinculación de Instacredit con el entorno nacional e internacional.

La planeación estratégica de RR. HH., debe ser entendida como el proceso orientado al fomento de estrategias que impulsan al talento y el mejoramiento de las condiciones psicológicas y productivas del personal de la organización, de manera que se establezcan relaciones laborales saludables desde un punto de vista estratégico, ético y social, acorde con las funciones derivadas de la planeación estratégica organizacional, por medio de la creación de mecanismos de desarrollo integral en la gestión, innovación, investigación, proyección y extensión.

De igual forma pone a disposición de los directivos, coordinadores y ejecutores de las funciones de RR. HH. un marco de referencia, actuación, medición e incidencia de sus acciones.

1.2. Marco General de la Política

- Reglamento interno de Instacredit Nicaragua
- Ley 618 de Higiene y Seguridad
- Visión 2022

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general:

- a) Fortalecer, bajo el principio de desarrollo del talento, los procesos y políticas que intervienen en el sistema de gestión del talento humano por competencias, por medio de la integración de la política de planeación estratégica de RR. HH. y sus áreas de impacto estratégico.

1.3.2. Objetivos específicos:

- a) Desarrollar un sistema integral de Recursos Humanos que contenga políticas y procedimientos de reclutamiento y selección por competencias, de remuneraciones, capacitación y desvinculación, homogéneo, transversal al conjunto de actividades que se realizan con las personas.
- b) Fomentar el sentido de pertenencia, compromiso, identidad, integración y transversalidad en las actuaciones de los funcionarios.
- c) Promover a través de un clima laboral saludable formas de comunicación directa y relaciones humanas armónicas. Promoción y logro del mejoramiento de la calidad de vida del personal, de sus condiciones de trabajo y el desarrollo de acciones sistemáticas de prevención de riesgos.
- d) Potencializar y desarrollar habilidades de las personas que ejercen puestos de liderazgo.
- e) Mejorar las condiciones físicas y de salud de los colaboradores de la empresa.
- f) Establecer lineamientos de un sistema de evaluación del desempeño por objetivos.
- g) Establecer un presupuesto anual, destinado al Departamento de RR. HH.
- h) Gestionar los documentos pertinentes para obtener la certificación en materia de Higiene y Seguridad, por ende, la conformidad ante auditorías externas y obligaciones como empleador.
- i) Velar por el desarrollo de una cultura auténtica de prevención, dirigida a crear entornos de trabajos más sanos y seguros, partiendo de una adecuada gestión y organización preventiva

- j) Contar con un sistema de gestión de ideas que sea interactivo y atractivo para los colaboradores, de igual forma, aumentar el sentido de pertenencia a través de la puesta en práctica y el reconocimiento del aporte de forma individual.
- k) Contar con lineamientos bien definidos que involucren a los colaboradores en proyectos altruistas, responsabilidad social y voluntariado para ayudar a los más necesitados.
- l) Elaborar de una forma eficaz y sinérgica los perfiles de puestos por competencias.
- m) Mantener informados a los colaboradores que forman parte de Instacredit sobre el crecimiento interno y planes de carrera.
- n) Contar con fuerza interna preparada para asumir puestos de liderazgo.
- o) Establecer parámetros salariales equitativos según competencias y funciones que ejecutan.
- p) Establecer herramienta de recolección de datos Diagnóstico de Necesidades de Capacitación para cerrar brechas de aprendizaje.
- q) Aumentar la calidad de los procesos y control de capacitación de la empresa.
- r) Reconocer el área de RR. HH. como un Departamento consolidado y estratégico y no como una división de un Departamento operativo.
- s) Lograr posicionamiento en el mercado a través de métodos vanguardistas y sistémicos.
- t) Promover la cultura, deporte e identidad institucional.
- u) Promover la difusión de las acciones, proyectos, mejoras y logros a través de un medio tecnológico interactivo y versátil.
- v) Promover y apoyar prácticas estudiantiles y pasantías de recién egresados de universidades.

II. Alcances

- A. La política de Planeación Estratégica de RR. HH. está dirigida a todos los sectores de Instacredit Nicaragua: Gerentes, Jefaturas, Supervisores, puestos operativos y demás funcionarios.
- B. La política de Planeación Estratégica de RR. HH. es transversal, por cuanto articula e integra a las funciones sustantivas en el quehacer organizacional en cuanto a la gestión del talento humano: Integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y auditar.

III. Principios de la política

- A. Calidad
- B. Consciencia
- C. Cultura de aprendizaje
- D. Competencias
- E. Sinergia
- F. Liderazgo

IV. Desarrollo de la política

4.1. Definición:

La política de Planeación Estratégica de Recursos Humanos forma parte de la estrategia global de Instacredit, en ella se definen los lineamientos generales para la integración de las áreas y los procesos de Recursos Humanos, que son claves para el logro de la visión organizacional.

4.2. La política de Planeación Estratégica de RR. HH. integra las siguientes políticas específicas:

- a) Política de gestión por competencias
- b) Política de integración de personas
- c) Política de organización de personas
- d) Política de recompensar personas
- e) Política de desarrollo de personas
- f) Política de gestión del cambio
- g) Política de cultura organizacional
- h) Política de retención de personas
- i) Política de auditoria de RR. HH.

4.3. Política de gestión por competencias

- a) Instacredit establece como indispensables los lineamientos para la inserción de un sistema de gestión por competencias en los procesos que involucran al talento humano y para su óptimo desarrollo psicológico y funcional.
- b) Debe velar por que se realicen procesos de reclutamiento y selección por competencias, en utilización de herramientas acordes y creadas para cumplir el fin para las que fueron hechas.
- c) Mantener un constante feedback de la efectividad y oportunidades de mejora de los procesos de integración de personas.
- d) Realizar actualizaciones anuales de los perfiles de puesto por competencias valorando los indicadores de cumplimiento y eficiencia de dichas herramientas.
- e) Crear planes de acción para cerrar las brechas de conocimiento técnico entre los funcionarios y los perfiles requeridos por la empresa.
- f) Brindar los conocimientos y estrategias para el desarrollo adecuado de habilidades y competencias necesarias para realizar las funciones con eficiencia.
- g) Evaluar el desempeño por competencias, estableciendo una sinergia en los procesos precedentes.

- h) Garantizar una adecuada remuneración y una política que actualice las bases salariales versus la competencia.
- i) Desarrollar planes de sucesión y planes de carrera funcionales y objetivos, que garanticen la ocupación de los puestos claves de la organización.

4.4. Política de integración de personas

- a) Instacredit establece como indispensable dotar del recurso humano idóneo y competente para cada puesto.
- b) Velar por que las personas que ingresen a la empresa contemplen valores personales y actitudinales acorde a los estándares de ética y profesionalismo por los que trabaja la empresa, en cumplimiento con la Misión y Visión organizacional.
- c) Promover, en base a las necesidades y análisis de la fuerza interna de la empresa, la transparencia de los ascensos verticales.
- d) Garantizar la igualdad de condiciones de selección y la comunicación interna pertinente para que cada aspirante pueda aplicar a la plaza vacante.
- e) Documentar adecuadamente los procesos implicados en el Procedimiento de Reclutamiento y Selección por competencia del personal externo e interno.
- f) Garantizar la inclusión de los procesos la planeación estratégica y gestión por competencias, en la documentación del Reclutamiento y Selección.

4.5. Política de organización de personas

- a) Instacredit en el desarrollo y fortalecimiento de herramientas para una adecuada gestión por competencias, realizará un proceso de recolección de información con los líderes para la elaboración de perfiles por competencias acorde con los requisitos de la empresa y las competencias que se establecieron indispensables para la contratación.

- b) Brindar una gestión adecuada de los movimientos verticales para aumentar el sentido de pertenencia de los colaboradores, así también, se actualizará el organigrama institucional anualmente.
- c) Promover la ética y mejora continua en los cambios realizados a la reorganización de puestos en la estructura corporativa.
- d) Establecer condiciones psicológicas, físicas y salariales adecuadas a los puestos que ejerce cada colaborador.

4.6. Política de recompensar personas

- a) Instacredit considera indispensable establecer lineamientos para la administración salarial de los colaboradores de Instacredit.
- b) Gestionar formalmente las disposiciones administrativas, encaminadas a retribuir justamente al personal, de acuerdo con las características de cada puesto, situación del mercado laboral, salarios mínimos legales, incrementos en el costo de vida y condiciones financieras de la organización.
- c) Retribuir de forma justa el desempeño sobresaliente de nuestros colaboradores.
- d) Garantizar el cumplimiento y pago a tiempo de los salarios de todos los colaboradores.
- e) Garantizar que las deducciones realizadas en la elaboración de planilla sean acordes con las responsabilidades y derechos de Ley que todo trabajador adquiere al formar parte activa de nuestra institución.
- f) De igual forma, cimentar las bases para la gestión de la documentación interna correspondiente, la entrega a tiempo de formatos de vacaciones, subsidios por riesgos, enfermedad común o por maternidad, incentivos y viáticos como parte de la responsabilidad de los Gerentes de línea y Jefaturas de áreas y documentación que sirve de respaldo para gestiones administrativas.
- g) Asegurar la documentación de un procedimiento de planilla, para garantizar que las personas que aportan a la creación de la planilla tengan a mano la información necesaria y pertinente para la

elaboración de la misma. Dicho procedimiento especificará los pasos a seguir para la creación de la Planilla de Instacredit S.A.

- h) Se realizará un estudio anual de los salarios base y comisiones respecto a la competencia.

4.7. Política de desarrollo de personas

- a) Instacredit considera indispensable promover la participación de sus funcionarios en los procesos de cambios que la empresa conlleva.
- b) Cultivar un sentido de pertenencia en los miembros de la empresa y crear líderes innovadores, que, a su vez, estén alineados al plan estratégico organizacional.
- c) Integrar un sistema de gestión del talento humano de calidad en todos sus procesos, que garanticen el crecimiento, desarrollo de competencias y habilidades en el talento humano.
- d) La utilización pertinente de la herramienta Diagnóstico de necesidades de capacitación y las recomendaciones que derivan de los procesos que la conforman.
- e) Insertar en el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, aspectos que van desde la inducción adecuada a la razón de ser de la empresa, la formación técnica, consolidación de competencias y habilidades en los colaboradores de Instacredit.
- f) Gestionar la elaboración de un Plan de Capacitación Anual de la empresa y sus constantes revisiones e inversión, para garantizar su funcionalidad e impacto en los diferentes ámbitos de aplicación.
- g) Establecer programas de capacitación que brinden a los participantes nuevos conocimientos, habilidades, y destrezas personales, cimentados en principios éticos y valores corporativos.
- h) Establecer directrices para la inclusión en un Plan de Capacitación formal los temas relacionados al ente Regulador de la empresa.
- i) Establecer directrices para la inclusión en un Plan de Capacitación formal los temas relacionados a la capacitación Inducción.
- j) Establecer directrices para la inclusión en un Plan de Capacitación formal los temas relacionados a Higiene y Seguridad.

- k) Establecer directrices para la inclusión en un Plan de Reinducción a la razón de ser de la empresa una vez al año.
- l) Establecer directrices para la inclusión en un Plan de Capacitación formal los temas relacionados la actualización constante de los conocimientos de los colaboradores en aspectos técnicos, formativos y desarrollo de competencias, orientados a elevar el rendimiento en el desempeño de las labores habituales y el trabajo en conjunto.
- m) Desarrollar una cultura de prevención de problemas ergonómicos, riesgos y accidentes laborales.
- n) De igual forma, dar énfasis a la importancia de trabajar en carácter preventivo y correctivo de habilidades y oportunidades de mejora que derivaron de evaluaciones de clima y liderazgo organizacional.

4.8. Política de gestión del cambio

- a) Instacredit establece necesario la implantación de un proceso de gestión del cambio de cultura que derivan de la estrategia corporativa.
- b) Documentar un procedimiento mediante el cual se gestione la transición a una nueva realidad, procurando convencer y persuadir a los miembros a que logren trabajar en un nuevo contexto que traerá buenos resultados a la organización.
- c) Superar las dificultades que conlleva el cambio de la cultura y los nuevos objetivos de la empresa.
- d) Mantener una mentalidad clara de los procesos que involucran al cambio de cultura, el desarrollo de habilidades, el establecimiento de nuevos procesos y la adquisición de nuevas herramientas de trabajo.
- e) Gestionar adecuadamente el proceso natural de resistencia, entendido como una etapa que causalmente deriva de los procesos de cambio.
- f) Reorientar las creencias, valores, hábitos, experiencias y costumbres que se requieren implantar en la nueva cultura.
- g) Garantizar el éxito de la gestión del cambio a través de la implantación de la constante comunicación con los colaboradores, disminuyendo así las especulaciones.

- h) Garantizar una alineación entre: la visión, misión, valores y comportamiento deseado para el Compartir valores, coherencia, cohesión y compromiso
- i) Incentivar el deseo del cambio a través de campañas para crear expectativas.
- j) Contar con un equipo de cambio y un líder que dirija todos los procesos derivados de los cambios.
- k) Antes de realizar acciones de cambio, el líder deberá poseer una Visión clara de los cambios, para así empoderar a los demás líderes y alinear las estrategias e implantación de nuevos valores.
- l) Comunicar la nueva visión a todos los funcionarios independientemente de su rango o nivel de influencia, es decir, desde los puestos operativos hasta los puestos gerenciales.
- m) Asegurar los triunfos a corto plazo o a un plazo bien definido y razonable.
- n) Cumplir con las expectativas que sean generadas en el proceso de gestión de cambio. Estas pueden ser de desarrollo profesional y personal de los colaboradores.

4.9. Política de cultura organizacional

- a) Instacredit está comprometido con el desarrollo de habilidades y competencias en sus funcionarios a través de intervenciones que garanticen una cultura adecuada para el desarrollo pleno de los procesos del negocio.
- b) Considera el proceso de evaluación al Clima Laboral como una herramienta importante para medir el ambiente que se genera a partir de la interacción de los integrantes de los equipos entre sí y con los demás equipos de trabajo de la empresa.
- c) Aumentar la conciencia de los líderes versus sus puestos de trabajo y de cómo influyen en el bienestar y el éxito de sus equipos.
- d) Fortalecer la relación jefes-subordinados, subordinados-jefes y de pares.

- e) Asimismo, evalúa la percepción que tiene el colaborador sobre la empresa; si la organización le brinda las herramientas adecuadas para la realización de su trabajo y el sentido de pertenencia ante sus funciones. Además de dar solución a las oportunidades de mejora.
- f) La evaluación del Clima no se limita al análisis de las relaciones interpersonales de los equipos, también se encarga de valorar la satisfacción del colaborador con las oportunidades de crecimiento personal y profesional dentro de la organización.
- g) En Instacredit se trabaja por aumentar las competencias de comunicación interpersonal de todos sus colaboradores, procurando así aumentar su eficiencia y satisfacción en el puesto que desempeña y con su equipo de trabajo.
- h) Garantizar un área de cultura y desarrollo organizacional para velar por la medición, análisis y seguimiento del Clima Laboral de Instacredit Nicaragua regido por un procedimiento y calendarización bien estructurada y ejecutada.
- i) Desarrollar las competencias en común con procesos de capacitación de equipos con herramientas didácticas y dinámicas.
- j) Fortalecer el ambiente de trabajo a través del desarrollo de proyectos innovadores creados para dicho fin.

4.10. Política de retención de personas

- a) El Departamento de RR. HH. considera necesario el impulso de proyectos que aumenten el bienestar y satisfacción del personal hacia la empresa, de igual forma disminuir la rotación y ausentismo en el trabajo.
- b) Contar con lineamientos bien definidos que involucren a los colaboradores en proyectos altruistas, responsabilidad social y voluntariado para ayudar a los más necesitados.
- c) Impulsar procesos para el aumento constante del sentido de pertenencia de los colaboradores, dar valor a su participación en propuestas e ideas de mejora en los procedimientos de la empresa.
- d) Aplicar una adecuada gestión de cambio para disminuir la especulación en cuanto a los procesos de cambio de cultura.

- e) Involucrar a los colaboradores, a todos los niveles en cuestiones concernientes al ambiente de trabajo y sistemas de inserción.
- f) Investigar a la competencia sobre acciones que emprenden para aumentar su competitividad en este tema, de igual forma, aplicar estrategias que logren adaptar a la realidad de Instacredit.
- g) Planear estratégicamente para retención de personal.

4.11. Política de auditoria de RR. HH.

- a) Instacredit establece indispensable garantizar de manera permanente un proceso de monitoreo, seguimiento y evaluación de la implementación del plan estratégico operativo de RR. HH. y de todas las áreas que la componen, que permita también la disponibilidad de información pertinente, confiable y permanente de la documentación necesaria, que evidencie el quehacer del Departamento.
- b) Generar información pertinente para el monitoreo de las acciones de seguimiento y evaluación de los procesos y planes estratégicos emprendidos por RR. HH.
- c) Efectuar rendición de cuentas de las acciones que impulsa RR. HH. mediante su actuación e incidencia en la consecución de los planes estratégicos operativos y funcionales.
- d) Identificar las áreas, procesos y políticas que requieran de una reorientación como parte del mejoramiento continuo.
- e) El monitoreo es un proceso continuo de revisión y de seguimiento. Y no solo un proceso operativo de presentación de datos.
- f) Las acciones de monitoreo y seguimiento garantizan la evaluación de la efectividad de las acciones que se emprenden desde el Departamento de RR. HH., y su incidencia en la consecución de las metas, misión y visión organizacional.
- g) El análisis del seguimiento y la evaluación brindará información necesaria para la mejora continua de los procesos internos.

- h) Generar y desarrollar mecanismos para la presentación de indicadores cualitativos y cuantitativos del monitoreo, seguimiento y evaluación a manera de Presentación de informes.
- i) Dentro de los mecanismos y herramientas de monitoreo están: Evaluación de Atención al cliente interno y externo, Auditorías internas (formatos, procedimientos y políticas necesarias) y la Documentación disponible, necesaria para evidencia.

10. Conclusiones

El Instacredit de hoy, existe gracias a los primeros pasos de gestión por competencias, sin embargo, estos procesos no contaron con una planificación estratégica, mucho menos con una sistematización de resultados de cara a maximizar las bondades y resultados positivos de las diversas experiencias. Las primeras acciones relacionadas con una gestión más consciente en factores concernientes en el desarrollo del talento humano en Instacredit Nicaragua inician en el 2016 y fueron: el impulso de entrevistas por competencias, el desarrollo de procesos de coaching administrativos, procesos de capacitación con equipos, evaluación de clima laboral y feedback a los líderes, que constituyen un referente de una gestión por competencias.

Entre las características que prevalecen a partir de las actividades que desarrolla el departamento administrativo en su sección de RRHH, están las funciones de ingresar, recompensar, desarrollar y organizar a las personas desde las siguientes áreas; Reclutamiento y Selección externa, Cultura y Desarrollo Organizacional, Capacitación e Inducción, Higiene y seguridad. Todas estas áreas se complementan entre sí y sus acciones han aportado a la conformidad en Great Place to Work para el 2018. A pesar de ello, aún hace falta integrar un sistema de monitoreo, medición y seguimiento. Así mismo, la adecuada documentación para la realización eficaz de auditorías de RRHH para la mejora continua.

La creación de propuestas concretas como es una política primeramente de planeación estratégica a nivel macro en la empresa y a su vez una política de planeación estratégica enfocada a la gestión del talento humano se constituye en un primer esfuerzo para guiar el rumbo de las estrategias y acciones que se vayan creando en pro del fortalecimiento organizacional en este ámbito.

11. Recomendaciones

A las autoridades de Instacredit:

- ✓ Planear estratégicamente, a partir de cada una de las funciones de RR. HH. y del sistema de gestión por competencia.
- ✓ Sistematizar los resultados de las áreas de RR. HH. y comunicarlos a través de medios interactivos y tecnológicos.
- ✓ Integrar un sistema de monitoreo, medición y seguimiento.
- ✓ Documentar los procesos y políticas para la realización adecuada del monitoreo, seguimiento y auditoría de RR. HH.
- ✓ Revisar e implantar la Política de Planeación Estratégica de RR. HH., a fin de que pueda ser aprobada por la Junta Directiva.
- ✓ Procurar el establecimiento de protocolos para los indicadores de planeación estratégica operativa anual. En el caso de desarrollo de proyectos, un plan por nuevo proyecto y establecimiento de períodos de revisión.
- ✓ Conformar los lineamientos de trabajo, a fin de que se comiencen a revisar las acciones de mejora, que se construya la estrategia de gestión por competencia y que comiencen a sistematizar las acciones, procesos y resultados de procesos.

12. Referencias bibliográficas

1. Alles, M. (2008) Dirección Estratégica de Recursos Humanos: "Gestión por competencias" Edic. Granica S.A. 3era ed. Buenos Aires
2. Alles, M. (2005) Desarrollo del Talento Humano basado en competencias, Edic. Granica S.A. 3era ed. Buenos Aires
3. Alles, M. (2007) Desarrollo del Talento Humano basado en competencias, Edic. Granica S.A. 1era ed. Buenos Aires
4. Alles, M. (2008) Elija al mejor, cómo entrevistar por competencias. Edic. Granica S.A. 2da ed. Buenos Aires
5. Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. Mc Graw Hill. 3era ed. México
6. Galo, Y. (2011). Análisis Estratégico del Crédito Hipotecario en Banco de Finanzas Nicaragua
7. Goodstein, et al. (1998) Planeación Estratégica Aplicada. Edic. Mc Graw Hill. 1era ed. Colombia
8. Prado, L. (Año 3) Boletín de Lecturas sociales y económicas, Marketing Interno. UCA. No.12
9. Luna, G. (2014). Plan Estratégico en la Unidad de Negocio FDL Masatepe en el período del año 2014-2016 Nicaragua
10. Romero, L. (2015). Propuesta de Plan Estratégico FDL Sucursal Pueblo Nuevo para el período 2016- 2018 Nicaragua

Documentos oficiales:

1. Revista online Kokemuller N. (13 de agosto de 2017). Definición de planificación táctica en los negocios. La voz de Houston. Recuperado de <http://pyme.lavoztx.com/definicion-de-planificacin-tctica-en-los-negocios-5511.html>
2. Revista online Johnson R. (13 de agosto de 2017). Planificación Táctica y Operativa. La voz de Houston. Recuperado de <http://pyme.lavoztx.com/planificacin-tctica-y-operativa-5481.html>

13. Anexos

Guía de entrevista

Cuestionario para propuesta de planificación estratégica Instacredit S.A. Nicaragua

A través de la presente se exponen preguntas para recaudar información sobre la Planeación Estratégica que se está llevando a cabo actualmente, de igual forma, analizar los datos y realizar una propuesta de modelo de planeación estratégica que se apegue a la razón de ser de Instacredit S.A Nicaragua. Por ello, es importante que responda a cada una de estas preguntas lo mejor que usted pueda. Aquí le pido que se tomen el tiempo y le dé la importancia que ésta encuesta tiene para la mejor realización de la Planeación estratégica.

Si no saben la respuesta, o si no está 100% seguro de cuál es la correcta, es importante que igual ponga las ideas que le vienen a la mente, con la finalidad de que se pueda trabajar en sus respuestas lo más pronto posible.

A continuación, las preguntas:

1. ¿En qué **negocio** está usted? Definan el negocio en términos de lo que en realidad hacen por su cliente para mejorar su vida o trabajo.

Tip Gerencial: ¡tómese el tiempo necesario para pensar su respuesta cuidadosamente!

2. ¿Cuál es la **misión** de su compañía o empresa? Defina su misión en términos de lo que quieren alcanzar, evitar o conservar para sus clientes.

Tip Gerencial: Su misión debe incluir su respuesta a la siguiente pregunta: "¿por qué está en el negocio?".

3. ¿Cómo quiere que sus clientes hablen de o se refieran sobre su empresa?, piensen en ¿cómo les **describirían** su empresa a otras personas?; ¿Qué **palabras** usarían?
4. ¿Quién es su **cliente ideal**? Descríbalo a él o ella en términos de edad, ingresos, educación, ocupación, ubicación, necesidades que sus clientes esperan les sean satisfechas, o los otros temas que crean ustedes son apropiados para su industria.
5. ¿Cuáles son las **competencias** más importantes o centrales de su empresa? ¿Qué habilidades especiales tiene la empresa que le permitan satisfacer las necesidades de su cliente?

6. ¿Qué hace su empresa de manera extremadamente bien?; ¿En qué áreas se realiza de manera **excepcional**?; ¿Qué los hace superiores a sus competidores?
7. ¿Quiénes son sus **competidores**?; ¿Quién más vende su mismo producto a sus clientes potenciales?

Recordatorio: no desestimen ningún competidor por más pequeño o lejano que ustedes creen que pueda estar.

8. En base a su experiencia o percepción ¿sus competidores, se enfocan en las personas o en las tareas? ¿Por qué?
9. ¿Qué palabras o **descripción** les gustaría que usara su clientela al hablar de ustedes?; ¿Qué clase de **reputación** sería más útil para que ustedes puedan desarrollar su expansión y crecimiento en mediano plazo?
10. ¿Qué podrían **cambiar o mejorar** en sus productos, servicios o directamente en su negocio, para empezar a crear un entorno más favorable de la imagen de su marca en sus clientes?
11. ¿Cuáles son sus tres mayores **debilidades** como organización?
12. ¿Cuáles son sus tres principales **obstáculos** para el logro de mayores niveles de ventas y rentabilidad en la empresa?; ¿han percibido si el nivel de ventas ha cambiado – positiva o negativamente – al haberse expandido y al no estar ya, hoy en día, tan de cerca en sus negocios?
13. ¿Cuáles son las tres mayores **amenazas** potenciales para su negocio hoy en día?; ¿Cuáles son las peores cosas que podrían salir mal?; ¿pueden identificar amenazas (externas o del mercado) que los pueda afectar directamente?; ¿tienen "amenazas silenciosas" como los alquileres, renovaciones, moneda o tipo de cambio, incremento de sus costos, fluctuaciones o gran dependencia de un solo proveedor o cliente?

Tip Gerencial: separa las amenazas internas de las amenazas externas.

14. Mirando hacia el **futuro**, ¿cuáles son tres peores cosas o situaciones que le puede pasar a, o dañar a su negocio en un año a partir de hoy?
15. ¿Qué tres pasos o **estrategias** podrían tomar ustedes de inmediato para evitar estos posibles peligros?

16. ¿Cuáles son las tres áreas de **mayor oportunidad** para el futuro, sobre la base de las tendencias en su empresa?
17. ¿Cuáles son las tres acciones podría **tomar de inmediato** para aprovechar estas oportunidades?

Ejercicio: ¿Cuándo se programarían para hacer o llevar a cabo estas acciones?

18. ¿Qué tres **competencias básicas** o habilidades deben comenzar a desarrollar hoy - tanto de manera individual como el equipo de socios que maneja la empresa - para asegurarse que ustedes estarán listos para las oportunidades del mañana?
19. ¿Cuáles son los cuatro **valores básicos (redacte su concepto personal de esos valores)** que lo definen y hacen que guíen su comportamiento? ¿Cuáles de esos valores deberían de compartir todos los miembros de la empresa?
20. ¿Cuál es la **cultura** que se vive actualmente en su empresa? - con el conocimiento que tiene de las costumbres, conductas y forma de resolver las situaciones ¿Qué cree que debería cambiar? ¿Qué aspectos de la cultura actual cree usted que afectan en el no cumplimiento de las metas?
21. Describa al Departamento de RR. HH. de su empresa. (su objetivo principal y su misión)
22. ¿Cuáles de los procesos de RR. HH. siente que afectan positiva o negativamente el logro de las metas?
23. ¿Cómo ha sido la Participación de RR. HH. en la historia de Instacredit?
24. De estos procesos, ¿cuál o cuáles consideran tendrían un impacto estratégico al relacionarlos con la planeación macro?
25. Describa el tipo de capacitaciones que se da actualmente en la empresa.

26. Según su experiencia ¿Qué les hace falta a las capacitaciones para que tengan mayor eficacia?
27. ¿Qué áreas de RR. HH. deberían estar involucrados en logro del plan estratégico macro?
28. ¿Cómo se podría desarrollar mejor el talento humano de la empresa? (a través de qué acciones)
29. ¿Qué tan involucrado debería estar RR. HH. en la planeación estratégica? ¿Qué sugeriría que realizara RR. HH. en esta empresa? ¿Siente que RR. HH. podría hacer más de lo que hace actualmente? (mencione que cosas podría hacer, además de lo que hace)
30. ¿Cómo afecta la **tecnología** a su negocio? ¿Qué cambios ha permitido el Internet o las redes sociales en la forma que tienen ustedes de hacer negocios?
31. ¿Qué podrán hacer hoy de una manera diferente – si tuvieran la oportunidad de hacerlo de nuevo - **conociendo lo que saben ahora?**
32. **Reorganización** - ¿qué cambios debería hacer en su negocio, con respecto a las personas, su equipo gerencial u operativo, la organización, las finanzas, los ingresos o los gastos, para mejorar la eficacia y la eficiencia de la empresa y sus líneas del negocio?
33. **Reestructuración** - ¿cómo podría cambiar o aprovechar más de su tiempo y recursos en el 20% de las actividades que representan el 80% de sus ganancias?; ¿saben cuáles son?
34. **Reinvención** - ¿Qué productos, servicios o actividades podrían tomar o empezar inmediatamente si ocurriera una situación verdaderamente compleja en la empresa?
35. **Reingeniería** - analizando cada paso de las actividades de su negocio. ¿Qué podrían simplificar, subcontratar, eliminar o interrumpir por completo?

Tip Gerencial: no te esfuerces mucho en este tema; más bien, piénsalo en un inicio como algo que pudiera ser bien sencillo.

36. ¿Qué pueden hacer para **simplificar** cualquier proceso de negocio, por ejemplo, reduciendo el número de pasos en el o los procesos que manejan hoy en día? Piensen en las áreas de compras, búsqueda y retención de personal, entrenamiento, imagen, etc.
37. ¿Qué actividades podría **eliminar** por completo para acelerar el proceso de producción de sus productos y poder ofrecer un mejor servicio?
38. ¿Qué actividades podrían **dejar de hacer por completo** - sin pérdida real de las ventas o ingresos?
39. Si pudiera comenzar su negocio o carrera otra vez hoy, ¿qué haría hacer de **manera diferente**?
40. ¿Qué acción o acciones van a tomar **inmediatamente** como resultado de sus respuestas a las preguntas anteriores?

Nota: Esta es la pregunta más importante en este ejercicio

Formato de observación directa y revisión documental

Guía de observación Departamento Administrativo y de RR. HH.				
I.	Integración de personas	SI	NO	OBSERVACIONES
1	El área de Reclutamiento y selección cuenta con un procedimiento por escrito de los pasos a seguir de todo el proceso.	X		
2	El área de Reclutamiento y Selección cuenta con un perfil de puesto que contenga las competencias e indicadores del área.	X		
3	El encargado de Reclutamiento y Selección revisa el perfil de puesto de la vacante antes de realizar la entrevista.		x	
4	El encargado de Reclutamiento y Selección realiza una entrevista basada en competencias.		X	
5	El encargado de Reclutamiento y Selección realiza propuestas de mejora al proceso.		X	
6	El encargado de Reclutamiento y Selección evidencia dominio de las entrevistas por competencias.	X		
7	El encargado de Reclutamiento y Selección tiene claro y maneja los indicadores de la efectividad de su proceso.		x	
II.	Organización de personas			
8	La empresa cuenta con áreas encargadas de desarrollar perfiles de puestos.	X		
9	Los perfiles de puestos son actualizados constantemente.		x	
10	Las personas que ingresan a la empresa tienen claras sus funciones y su nivel jerárquico a través de recibir su copia de perfil de puesto.		X	
III.	Desarrollar a las personas			
11	Existe un sistema de DNC.		X	
12	Las personas cuentan con una brecha de capacitación documentada en su expediente o en archivos de RR. HH..	X		
13	La empresa cuenta con un plan de carrera para cada colaborador.		x	
14	La empresa cuenta con un plan de capacitación y desarrollo de habilidades y competencias de equipos.	X		
15	La empresa cuenta con un plan de capacitación y desarrollo de habilidades y competencias de personas que ascenderán a puestos claves.	X		

16	La empresa cuenta con un plan de capacitación y desarrollo de habilidades y competencias para líderes.	X		
17	La empresa cuenta con un plan de capacitación y desarrollo de habilidades y competencias para el personal en general.	X		
IV.	Retener a las personas			
18	La empresa cuenta con un sistema que garantice las condiciones higiénicas y bajo nivel de riesgos.	X		
19	La empresa cuenta con procedimientos para aumentar el sentido de pertenencia.	X		
20	La empresa cuenta con un sistema que integre a los colaboradores en actividades y prácticas en pro del medioambiente y personas con bajos recursos.	X		
21	La empresa promueve una cultura de puertas abiertas.	X		
22	La empresa cuenta con sistemas de escucha interactiva de ideas y sugerencias hacia la mejora continua de los procesos de la empresa.	X		
23	La empresa cuenta con sistema de comunicación interna y externa.	X		
24	La empresa se preocupa por la implantación de una cultura psicológicamente saludable para todas y todos los trabajadores.	X		
25	La empresa no permite discriminación en ninguna expresión.	X		
V.	Evaluar a las personas			
26	La empresa cuenta con un sistema de evaluación al desempeño por competencias.	X		
27	La empresa garantiza que los líderes brinden feedback a las personas a cargo.		x	
28	La empresa promueve una cultura de compartir aprendizaje.	X		
29	La empresa cuenta con procesos documentados para auditar los procedimientos.		x	
VI.	Remuneración de personas			
30	La empresa cuenta con un sistema de investigación salarial.		X	
31	La empresa cuenta con un sistema de reconocimientos monetarios.	X		
32	La empresa cuenta con un sistema de ajustes salariales especiales y por promoción.	X		
33	La empresa cuenta con un área encargada de la elaboración de la planilla.	X		
34	La empresa cuenta con un área que verifica la calidad del procesamiento de la planilla.	X		
VII.	Atraer a las personas			
35	La empresa cuenta con prácticas y proyectos que aportan al sentido de pertenencia de los colaboradores.	X		
36	La empresa cuenta con un sistema de comunicación fluida y eficaz	X	X	
VIII.	Administración de las funciones de RRHH			
37	Se observaron tantos manuales de puesto como perfiles de funciones.		X	

38	Se observaron que todas las áreas de RRHH cuentan con su política establecida.		X	
39	Se observaron que todas las áreas de RRHH cuentan con sus procedimientos establecidas.		X	
40	Se observa un control, monitoreo y medición de las acciones de RRHH		X	
41	Se observan formatos codificados por cada procedimiento.		X	
42	Se observa un control de las evaluaciones de clima organizacional.	X		
43	Se observa un registro de auditorías internas de RRHH		X	
44	Se observa una planeación estratégica para el departamento de RRHH.		X	
45	Se observa la asignación de un presupuesto y del seguimiento del presupuesto asignado a RRHH.		X	

Elaborado por:

Lic. Luisa Jamileth Hernández Álvarez
Responsable de Desarrollo Organizacional
Instacredit - Nicaragua

Febrero – 2018