



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

DIRECCIÓN DE POSTGRADO

TEMA:

“DISEÑO DE UN SISTEMA DE TRABAJO DE ALTO DESEMPEÑO PARA LA GERENCIA NACIONAL DE CONCESIÓN DE CRÉDITO DE LA CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL - CFN”

AUTORA

ING. PAMELA LETAMENDI CISNEROS

DIRECTOR

ING. ALFONSO ARÁUZ

PROYECTO PRESENTADO COMO REQUISITO PARA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGÍSTER EN RECURSOS HUMANOS

SANGOLQUÍ, 2014

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo de investigación fue realizado en su totalidad por la Ing. Pamela Letamendi Cisneros, como requisito parcial a la obtención del título de MAGÍSTER EN RECURSOS HUMANOS.

Quito, 30 abril del 2013

**ING. ALFONSO ARÁUZ
DIRECTOR DEL PROYECTO**

DECLARACIÓN

Pamela Eleonora Letamendi Cisneros

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “**DISEÑO DE UN SISTEMA DE TRABAJO DE ALTO DESEMPEÑO PARA LA GERENCIA NACIONAL DE CONCESIÓN DE CRÉDITO DE LA CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL – CFN**”, hasido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Quito, 30 abril del 2013

ING. PAMELA LETAMENDI CISNEROS

AUTORIZACIÓN

Yo,

Pamela Letamendi Cisneros

Autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, la publicación en la biblioteca virtual de la institución del trabajo “**DISEÑO DE UN SISTEMA DE TRABAJO DE ALTO DESEMPEÑO PARA LA GERENCIA NACIONAL DE CONCESIÓN DE CRÉDITO DE LA CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL – CFN**”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Quito, 30 abril del 2013

ING. PAMELA LETAMENDI CISNEROS

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación está dedicado a mi hija Doris, que cada día me motivó para alcanzar una meta más en mi vida y ha sido mi fuente de inspiración para seguir adelante y alcanzar mis objetivos.

A mi tío Nelson, que desde el cielo sé que está cuidándome y protegiéndome en el duro camino de la superación.

AGRADECIMIENTO

Agradezco de manera especial a todos mis profesores de la Maestría de Recursos Humanos, I Promoción, que con su experiencia y sabiduría supieron guiarme para continuar con mi formación profesional.

“A mis queridos compañeros Maribel, Mónica y Roberto, que estuvieron siempre a mi lado, compartiendo tan bellos momentos de trabajo, amistad, y apoyo incondicional.”

A mi tía Amada, que me impulsó cada día, para la realización de este proyecto.

De igual manera deseo agradecer a Patricio, que supo incentivar perseverancia, tenacidad y profesionalismo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA.....
CERTIFICACIÓN.....	i
DECLARACIÓN.....	ii
AUTORIZACIÓN.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
“DISEÑO DE UN SISTEMA DE TRABAJO DE ALTO DESEMPEÑO PARA LA GERENCIA NACIONAL DE CONCESIÓN DE CRÉDITO DE LA CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL - CFN”.....	xi
CAPÍTULO I.....	1
ASPECTOS GENERALES.....	1
1.1 Fundamento teórico que sustenta los sistemas de trabajo de alto desempeño.....	1
1.4.3 Principios fundamentales.....	13
CAPÍTULO II.....	15
ANÁLISIS EXPLORATORIO SITUACIONAL.....	15
2.1 Antecedentes institucionales.....	15
2.1.1 Misión, Visión, Principios y Valores Corporativos.....	16
2.1.2 Código de Ética.....	19
2.1.3 Cadena de Valor.....	19
2.1.4 Ejes estratégicos institucionales.....	20
2.1.5 Organigrama estructural.....	21

2.2	Análisis del entorno interno.....	21
2.2.1	Procesos claves del negocio	21
2.2.2	Prácticas de Recursos Humanos	29
2.2.3	Tecnologías de apoyo.....	51
2.3	Análisis del entorno externo.....	56
2.3.1	Factores socioeconómicos	56
2.3.2	Factores demográficos	58
2.3.3	Factores legales y gubernamentales.....	59
CAPITULO III.....		61
IDENTIFICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS SUBYACENTES PARA LA FORMACIÓN DE UN SISTEMA DE TRABAJO DE ALTO DESEMPEÑO EN LA CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL-CFN		61
3.1	Identificación de principios subyacentes	61
3.1.1	Información compartida.....	61
3.1.2	Desarrollo del conocimiento	71
3.1.3	Vínculos desempeño – recompensas.....	83
3.1.4	Prácticas de Recursos Humanos	85
3.1.4.1	Subsistema de reclutamiento-selección	85
3.1.4.2	Subsistema de Capacitación	89
3.1.4.3	Subsistema de evaluación del desempeño	94
3.2	Análisis de resultados	102
CAPITULO IV.....		107
DISEÑO DEL SISTEMA DE TRABAJO PARA LA GERENCIA NACIONAL DE CONCESIÓN DE CRÉDITO DE LA CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL-CFN		107

4.1 Estructura del sistema de trabajo de alto desempeño para la Gerencia Nacional de Concesión de Crédito de la Corporación Financiera Nacional	107
4.2 Plan de acción para la estructuración del sistema de trabajo de alto desempeño.....	118
4.3 Vinculación con las estrategias institucionales.....	127
4.4 Elaboración de indicadores de gestión.....	131
4.5 Adaptación interna	134
CAPITULO V.....	136
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	136
5.1 Conclusiones.....	136
5.2 Recomendaciones.....	138
BIBLIOGRAFÍA.....	142
GLOSARIO DE ACRÓNIMOS	143
ANEXOS.....	¡Error! Marcador no definido.

RESUMEN

Las actuales exigencias de la sociedad, la tecnología y las mismas actividades que realizan hoy en día las organizaciones, han creado la necesidad de buscar nuevas alternativas que impulsen las destrezas y habilidades de los colaboradores, con la finalidad de contar con una ventaja competitiva permanente. Tal es así, que con el paso del tiempo la gestión de recursos humanos, se ha enfocado cada vez más en identificar mecanismos que incrementen la competitividad, reduzcan costos y mejoren el desempeño de los trabajadores, por medio de estrategias efectivas que permitan estimular la participación y permanencia en el mercado. En esta constante búsqueda por determinar nuevos mecanismos y acciones, han hecho que las organizaciones modernas logren identificar que una adecuada combinación entre los procesos claves del negocio, la información compartida, la gestión de recursos humanos y la tecnología de apoyo, den como resultado a los denominados sistemas de trabajo de alto desempeño, que aporten en el rendimiento y productividad de las empresas, sean estas grandes, medianas o pequeñas.

PALABRAS CLAVES

Sistema – Desempeño – Procesos – Combinación – Tecnología

ABSTRACT

The current demands of the company, the technology and the same activities that carry out nowadays the organizations, they have created the need to seek new alternatives that prompt the dexterities and abilities of the collaborators, with the purpose to include a permanent competitive advantage. Such it is thus, that with the passage of time the management of human resources, each time has been focused more in identifying mechanisms that increase the competitiveness, reduce costs and they improve the performance of the workers, through effective strategies that permit to stimulate the participation and continuance in the market. In this constant search by determining new mechanisms and actions, they have done that the modern organizations manage to identify that an adequate combination among the key processes of the business, the information shared, the management of human resources and the technology of support, they give as a result to them called systems of work of highly performance, that contribute in the performance and productivity of the businesses, be these large, medium or small.

KEYWORDS

System – Performance – Processes – Combination – Technology

“DISEÑO DE UN SISTEMA DE TRABAJO DE ALTO DESEMPEÑO PARA LA GERENCIA NACIONAL DE CONCESIÓN DE CRÉDITO DE LA CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL - CFN”

Hoy en día el mundo empresarial debe contar con una ventaja competitiva diferenciadora, que les permita mantenerse a la vanguardia y a la vez estar preparados para enfrentarse con las exigencias del mercado, por diversos cambios, en aspectos: económicos políticos, sociales, o tecnológicos.

En esta búsqueda constante por determinar nuevos mecanismos, acciones y estrategias, para alcanzar los objetivos planteados, las organizaciones modernas han identificado que una adecuada combinación entre los procesos claves del negocio, la información compartida, las prácticas de recursos humanos y la tecnología de apoyo, aportan notablemente al desempeño laboral, y por ende a la productividad de las empresas, sean estas grandes, medianas o pequeñas.

Por tal motivo, el presente trabajo de investigación pretende aportar con un enfoque más amplio, que permita mejorar y optimizar la calidad de la gestión de los procesos crediticios institucionales, orientado en varios aspectos como: el recurso humano, la comunicación y las herramientas tecnológicas, que se convierten en pilares estratégicos, que fundamentan el denominado sistema de trabajo de alto desempeño, diseñado para la Gerencia Nacional

de Concesión de Crédito, donde se habilita el proceso macro, que sustenta la existencia de la institución, con la finalidad de que a la vez, se logre influenciar positivamente en la fuerza laboral de toda la organización.

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1 Fundamento teórico que sustenta los sistemas de trabajo de alto desempeño

Con el paso de los años las prioridades en la gestión de recursos humanos se concentran cada vez más en proponer procesos que busquen incrementar la competitividad, reducir costos y mejorar el desempeño de los trabajadores. Por tal motivo, se busca contar con estrategias efectivas que permitan obtener ventajas competitivas sobre las demás organizaciones, como por ejemplo, la distinción de productos y/o servicios, que estimulen la participación y permanencia en el mercado.

Dado que la gestión de recursos humanos cumple un rol estratégico en el logro de objetivos organizacionales, lo cual implica que deben aplicarse políticas y prácticas en la adecuada administración del talento humano, que desarrollen en los empleados habilidades y comportamientos enfocados a mejorar su desempeño habitual, la aplicación de sistemas de trabajo de alto desempeño, surge como una alternativa capaz de hacer contribuciones medibles y notables en todo tipo de organización, sean estas grandes o pequeñas.

La noción de sistemas de trabajo de alto desempeño fue desarrollada en

un inicio, por (Stoner James, 1996) y posteriormente estudiada por Edward Lawler, quienes además, dieron cuatro hipótesis sobre la conducta en las organizaciones, mencionadas a continuación:

1. La conducta es determinada por una combinación de factores correspondientes a la persona y factores del ambiente.
2. Las personas toman decisiones conscientes sobre su conducta en la organización.
3. Las personas tienen diferentes necesidades, deseos y metas.
4. Las personas optan por una conducta cualquiera con base en sus expectativas que dicha conducta conducirá a un resultado deseado.

Seguidamente, estas hipótesis son la base del llamado modelo de las expectativas, que constan de tres componentes fundamentales, que son:

1. Las expectativas del desempeño-resultado: Las personas esperan ciertas consecuencias de su conducta. A su vez, estas expectativas afectan su decisión en cuanto a cómo comportarse.
2. Valencia: El resultado de una conducta tiene una valencia o poder para motivar, que varía de una persona a otra.
3. Las expectativas del esfuerzo-desempeño: Las expectativas de las personas en cuanto al grado de dificultad que entraña el buen desempeño afectan las decisiones sobre su conducta. Éstas eligen el grado de desempeño que les dará más posibilidades de obtener un

resultado que sea valorado.

(Bohlander & Snell, 2008), analizan e identifican la creación que los sistemas de trabajo de alto desempeño, para organizaciones grandes, medianas y pequeñas. En base a los estudios realizados por los citados autores, afirman que los sistemas de trabajo de alto desempeño por ser una combinación específica de prácticas de recursos humanos, estructuras y procesos de trabajo, benefician tanto al empleado como a la organización, porque al mantenerlos constantemente involucrados e informados sobre las actividades y resultados obtenidos, están mayormente comprometidos e interesados por lo que acontece en su organización, ya que al mismo tiempo logran crecimiento, personal, profesional y satisfacción en el trabajo. Asimismo, sostienen que los beneficios incluyen la oportuna detección de problemas y soluciones, reducción de gastos, información compartida y mayor productividad, apoyado en procesos internos eficientes.

Además mencionan casos reales que han desarrollado e implementado los sistemas de trabajo de alto desempeño en empresas como: Daimler-Chrysler, Roche, Henderson de Ocean Spray, planta de Nissan en Georgia, Schindler Elevador Corporation, Xerox, One Valley Bank de Clarksburg, Ames Rubber Corporation, empresa fabricante de hule y componentes de máquinas de oficina, además, pequeñas y medianas compañías, entre otras.

Cabe indicar que en un ambiente altamente competitivo, en donde

predominan los cambios y las innovaciones tecnológicas de manera acelerada, constituyen factores críticos de éxito, el establecer una interrelación entre las estrategias organizacionales y las prácticas con el recurso humano, que nos ayuden afrontar los retos competitivos, frente al desempeño y calidad de vida laboral, productividad y rendimiento. Los estudios realizados en los últimos años, han logrado determinar que las estrategias encaminadas al personal, generan resultados satisfactorios a mediano y largo plazo.

(Lertxundi & Landeta, 2011), en una de las primeras definiciones fue la propuesta por el Departamento de Trabajo de los Estados Unidos en 1993, quienes se refieren que se trata de sistemas orientados a lograr que los trabajadores posean las habilidades, incentivos, información y responsabilidad en la toma de decisiones, enfocadas a incrementar el desempeño empresarial estimulando la creatividad e innovación. Entre las definiciones más destacadas tenemos a: Appelbaum(2000), indica que: “son sistemas en los que el trabajo está organizado de tal manera que permite a los trabajadores de línea (*front-line workers*) participar en decisiones que alteran las rutinas organizacionales”. Por su parte, Becker y Huselid(1998) dicen que: “Los sistemas de trabajo internamente consistentes y externamente alineados con la estrategia competitiva de la empresa que están pensados para incluir rigurosos procedimientos de reclutamiento y selección, sistemas de compensación de incentivos contingentes con el desempeño, el desarrollo de la dirección (*management development*) y

actividades de formación alineadas con las necesidades del negocio y con el compromiso significativo con la implicación del empleado”.

1.2 Metodología para la aplicación de los sistemas de trabajo de alto desempeño

Los principios fundamentales que apoyan los sistemas de trabajo de alto desempeño (STAD) y en inglés con las siglas (HPWS), como lo señalan George Bohlander y Scott Shell, en su libro de Administración de Recursos Humanos, son cuatro sencillos pasos, que revisaremos a continuación:

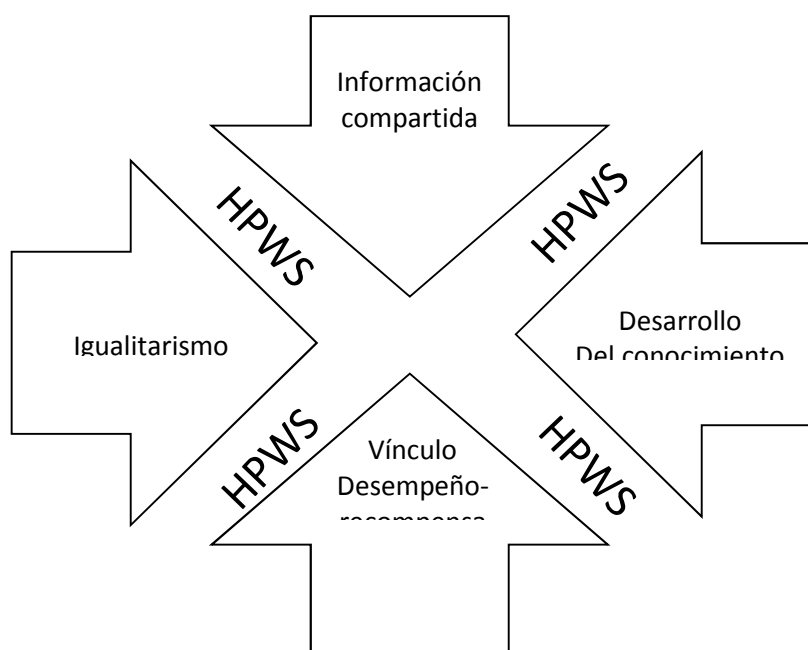
- Información compartida
- Desarrollo del conocimiento
- Vínculos desempeño – recompensa
- Igualitarismo

1. Información compartida.- Sin información oportuna y precisa los colaboradores no tienen más que cumplir órdenes y desempeñar sus funciones de manera superficial y mecánica, limitándose a emitir ideas y sugerencias que beneficien a la organización.

2. Desarrollo del conocimiento.- En la actualidad los colaboradores necesitan una amplia gama de habilidades y destrezas interpersonales, técnicas y de solución de problemas, tanto para trabajar de manera individual como grupal, ya que las organizaciones cada vez más están

pasando del trabajo rutinario al trabajo del conocimiento, que exige un rápido aprendizaje de los empleados y efectivos mecanismos de enseñanza por parte de los administradores de recursos humanos.

3. **Vínculos desempeño – recompensa.-** Relacionar las recompensas con el desempeño de las personas aseguran ante todo justicia y promueven que los sistemas y procesos funcionen de forma adecuada, porque comparten los resultados y beneficios de colaborar en la organización.
4. **Igualitarismo.-** Los ambientes de trabajo donde se percibe justicia y equidad, eliminan diferencias de estatus y poder y aumentan la colaboración y el trabajo en equipo. Para obtener una mejor visualización de los principios subyacentes para el desarrollo de los STAD, se adjunta el siguiente gráfico:



Adicionalmente, en base a los estudios realizados por estos autores, esta metodología para la aplicación de los sistemas de trabajo de alto desempeño se fundamentan en características específicas para su diseño o estructuración, las cuales se van adaptando de acuerdo a las necesidades y requerimientos de cada organización al momento de combinar actividades como: en flujos de trabajo (procesos claves del negocio), prácticas en la administración recursos humanos (subsistemas de recursos humanos), y tecnologías de la información.

- **Flujo de trabajo y trabajo en equipo:** El enfoque se da en los procesos claves de negocio, que impulsan el valor del cliente y fomentan los equipos responsables del óptimo funcionamiento del proceso, esto da a que se establezca un ambiente organizado, que facilite el trabajo de todos, se aproveche las habilidades y conocimientos de los colaboradores y se les faculte para la toma de decisiones.
- **Prácticas de Recursos Humanos:** Varios estudios señalan que las prácticas de recursos humanos como: reclutamiento, selección, capacitación, compensación y liderazgo, son un buen comienzo para la implementación de los STAD, pero solos no constituyen el éxito deseado, ya que se requiere de otros elementos de apoyo para alcanzar los resultados esperados. En relación al liderazgo, organizaciones como: American Express, Reebok International

y DoubletreeHotels, han descubierto que el éxito de un STAD depende altamente de las funciones de los gerentes y de los líderes de los equipos, cuando se convierten en facilitadores e integradores de los procesos y no solamente en una mera función de supervisión y vigilancia del cumplimiento de metas y objetivos.

- **Apoyo de las tecnologías de la información:** Las tecnologías de la comunicación son una pieza clave en la estructuración e implementación de los STAD, dado a que generan la infraestructura necesaria para comunicar y compartir información vital para el desarrollo del negocio.

1.3 Importancia para la aplicación de un sistema de trabajo de alto desempeño en la Gerencia Nacional de Concesión de Crédito

Con el objeto de mejorar los niveles de eficiencia y calidad de los productos que ofrece la Institución, la CFN obtuvo la certificación basada en la Norma ISO 9001-1994 el 1ro de julio de 1998. Así mismo, con el ánimo de mantener el liderazgo de la Institución en el sistema financiero ecuatoriano, el 23 de julio del 2002 la CFN obtuvo la certificación en base a la Norma de Gestión de la Calidad ISO 9001-2000, que consiste en la adopción de un enfoque de procesos para el desarrollo de sus actividades. Bajo este contexto, la Gerencia Nacional de Concesión de Crédito es el área que genera los procesos gobernantes o estratégicos claves para el

desarrollo del negocio en la Institución, en un macro proceso actual que se encarga desde la captación del cliente hasta el seguimiento del uso del crédito desembolsado.

La CFN por ser una institución financiera pública, está alineada al Plan del Gobierno Nacional y su principal meta se deriva en servir a los sectores productivos del país, a través de su actividad crediticia, la cual genera fuentes de trabajo y empleo para todos los ecuatorianos. Actualmente, la Institución ha emprendido nuevos retos con la entrega de recursos de capitalización por parte del actual Régimen, su contribución en convenios interinstitucionales de cooperación con municipios, federaciones nacionales e instituciones educativas y el fortalecimiento de su imagen institucional, requieren de una continua búsqueda de información que nos oriente a identificar oportunidades de mejora en el desempeño laboral, lealtad y compromiso, para que el personal se integre, sea partícipe y esté plenamente alineado con las estrategias institucionales. Además, hoy en día cumple con actividades en programas de capacitación y asistencia técnica para el recurso humano de la micro y pequeña empresa, firmas en convenios interinstitucionales y el desarrollo de nuevas líneas de crédito, para el financiamiento especializado como en el sector turismo y el sector forestal, han creado la necesidad de buscar alternativas de mayor impulso en el desempeño institucional, apalancada en conocimientos técnicos, habilidades interpersonales y participación de sus colaboradores.

Por tal motivo, la aplicación de un sistema de trabajo de alto desempeño, proporcionará a la Gerencia Nacional de Concesión de Crédito una estrategia competitiva aplicable, con la finalidad de establecer un referente de mejoramiento paulatino y constante en el sistema de gestión de calidad, que logre influenciar positivamente en la fuerza laboral de la Institución, basado en criterios de trabajo en equipo, liderazgo y productividad, asegurando la eficiencia del servicio y la optimización de recursos, factores fundamentales que permitirán la obtención de resultados positivos en el desempeño laboral, en la identificación de problemas, corrección de errores y en la elaboración de medidas preventivas.

1.4 Principales términos utilizados

Con la finalidad de alcanzar un mayor entendimiento al significado de las palabras mencionadas en el presente trabajo de investigación, son analizadas a continuación:

1.4.1 Sistema

Dentro de las definiciones investigadas que se relacionan al tema tratado, la mayoría tiene en común el significado de que un sistema “es un conjunto de partes o elementos organizados y relacionados que interactúan entre sí para lograr un objetivo”. (Castellanos Luis)

Ahora bien, la literatura relacionada a la administración de recursos humanos, describe que durante décadas han sido innumerables los esfuerzos y avances científicos, para lograr gestionar a las empresas hacia el desarrollo e implementación de nuevas formas de organizar el trabajo. Desde la revolución industrial, comprendida en la segunda mitad del siglo XVIII, con la concentración del capital y de los medios de producción, se buscaba potencializar y tener bajo control el sistema de trabajo, aumentando la cantidad de productos y disminuyendo el tiempo en el que se lo realizaba.

Con las aportaciones realizadas por Frederick Winslow Taylor, entre las que cabe recordar la fragmentación de unidades de trabajo mediante el análisis de tiempos y movimientos, permitió una organización que hasta ese momento no se conocía. Tal es así, que la dirección consiguió mayor capacidad de planificación y control más directo del sistema de producción, permitiendo un avance sensible que favoreció notablemente en eficiencia y reducción de costos. Las transformaciones tecnológicas, económicas, y sociales ocurridas durante las últimas décadas del siglo XX, han conducido a planteamientos y cambios radicales en los sistemas de trabajo, que actualmente también están direccionadas a otros aspectos como son: la calidad, la innovación y la productividad.

El autor (Peiró, 2004), define al sistema de trabajo como:

“...el conjunto de tareas, reglas, procedimientos y procesos que, plasmados en actividad humana individual y / o colectiva y en procesos mecánicos

automatizados, posibilitan la producción de bienes y servicios con un determinado nivel de eficacia y eficiencia, utilizando para ello tecnología y recursos, y ocurriendo todo ello en un contexto físico social y temporal que, en buena manera, determina las condiciones de trabajo”.

Con los antecedentes anteriormente expuestos, podría decirse que un sistema de trabajo es un componente organizativo que determina las actividades laborales y contribución del personal, que requiere de una gestión flexible y oportuna, para que proporcione resultados eficientes y contribuya alcanzar los objetivos deseados.

1.4.2 Desempeño

El desempeño laboral para el presente trabajo de investigación será considerado como la actuación que se espera tenga el empleado del cargo asignado y nivel profesional que se mide en términos de metas y resultados obtenidos, así como el aporte para la optimización de recursos y métodos utilizados. A continuación revisaremos brevemente algunas definiciones:

(Milkovich & Boudreau, 1994), señalan que el desempeño laboral tiene una serie de características individuales, entre las cuales se puede mencionar a las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades, entre otros; que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que afectan en los resultados.

Por su parte, los autores(González & León , 2006), plantean que el término desempeño:

“se refiere a la manera como un empleado realiza sus tareas; resalta además el nivel de cumplimiento de los requisitos de su puesto y su correspondencia con los resultados que se obtienen a nivel interno o global, o con aquellos que se tenga pensado obtener.”

Cabe señalar, que en las organizaciones modernas el desempeño laboral no es un tema nuevo, debido a que el individuo desde siempre ha mantenido una influenciadirecta sobre la productividad en su empresa. En tal virtud, se podría entender que el desempeño laboral es un factor determinante en el rendimiento organizacional, además, que a través de ello se puede alcanzar la máxima eficiencia, más aún cuando se encuentre estrechamente vinculada con otros aspectos importantes como son: procesos y procedimientos de trabajo, y tecnología de la información, permitiendo visualizar el punto hasta el cual un empleado puede realizar una labor; aclarando que dicho desempeño no solo incluye la producción de unidades tangibles sino también las intangibles como son: pensar en forma creativa, inventar nuevos productos, resolver conflictos, entre otros.

1.4.3 Principios fundamentales

Por razón que los retos competitivos son cada día más exigentes, las

organizaciones buscan establecer nuevas alternativas, para crear entornos favorables, dirigidos a mejorar el desarrollo profesional y la productividad organizacional. De esta manera, los principios fundamentales representan el sustento metodológico, que aportan un criterio inicial para la aplicación de los sistemas de trabajo de alto desempeño en una organización, y son los siguientes:

- Información compartida
- Desarrollo del conocimiento
- Vínculos desempeño – recompensa
- Igualitarismo

CAPÍTULO II

ANÁLISIS EXPLORATORIO SITUACIONAL

2.1 Antecedentes institucionales

En 1964 se creó la Corporación Financiera Nacional (CFN), con las primeras autoridades el Dr. Ernesto Rivadeneira García, como Presidente de Directorio, y el Dr. Luis Ayora Arellano, como Gerente General, con el propósito de impulsar una política de desarrollo industrial por parte del Estado, a las empresas productivas, financieras y de servicios, mediante la concesión de crédito preferencial para estos sectores prioritarios del País. Es así que en 1972, con la creación del Fondo de Promoción de Exportaciones (FOPEX), se contribuyó al fomento de las exportaciones no tradicionales. En 1977 al ser expedida la Ley de la Corporación Financiera Nacional, se amplió el financiamiento hacia los sectores de la agroindustria, la pesca y el turismo. Posteriormente, en 1981 a través del FOPINAR, se impulsó a la pequeña industria y a la artesanía.

Con el transcurso de los años, la Institución continuó ampliando las líneas de crédito y servicios para las inversiones de los pequeños, medianos y grandes empresarios, contribuyendo a la dinamización del sistema financiero ecuatoriano. Tal es así que en el año 2005, tras consolidarse como banca múltiple fue fortalecida y apoyada por el gobierno de turno, para fomentar el desarrollo económico y social del Ecuador, por medio de la provisión de productos y servicios financieros y no financieros, que apoyaron a la

creación y crecimiento de empresas, generación de puestos de trabajo, innovación y mejoramiento tecnológico de los sectores no tradicionales, como el manufacturero, de la construcción y el agropecuario.

A partir del año 2012, la Institución cuenta con varios productos financieros como: crédito directo, capital de trabajo, crédito forestal, crédito automotriz, multisectorial y productivo, negocios fiduciarios, financiamiento bursátil, Eximecuador, fondo de garantía, programa de fomento productivo y pesca arrastre. Además, ofrece servicios no financieros como: asesoría y capacitación al empresario, atención al cliente e implementación de banca en línea, para consultas de trámites crediticios por internet. Al mismo tiempo, cuenta con una amplia red de oficinas regionales a nivel nacional, independientes en operatividad para la colocación de créditos, permitiendo atender a los sectores más alejados de las principales provincias del País, con especial atención a la micro y pequeña empresa. Adicionalmente, participa en convenios de cooperación interinstitucional para capacitación y asistencia técnica con municipios, ministerios coordinadores, universidades y gremios sociales.

2.1.1 Misión, Visión, Principios y Valores Corporativos

MISIÓN

“A través de mecanismos de crédito financieros y no financieros alineados al Plan Nacional del Buen Vivir, impulsar el desarrollo de los sectores

prioritarios y estratégicos del país.”

VISIÓN

“Ser la banca múltiple de desarrollo, moderna, eficiente con talento humano competitivo que apoye a la transformación de la Matriz Productiva del Ecuador.”

PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Los principios corporativos sirven de base para la conformación de la cultura institucional.

- **Servicio al cliente.-** En todo momento aplicamos adecuadamente nuestros conocimientos y habilidades para crear el máximo valor posible para nuestros clientes, buscando permanentemente las mejores soluciones para satisfacer sus necesidades.
- **Confidencialidad.-** Asumimos la confidencialidad en la relación con nuestros clientes como uno de nuestros principios profesionales más esenciales.
- **Espíritu de equipo.-** Los empleados de la institución, poseemos habilidades y conocimientos complementarios, compartimos una única visión, metas de desempeño y enfoques comunes por los

cuales nos consideramos mutuamente responsables y trabajamos en equipo para lograr la máxima eficiencia.

- **Mejora Continua.-** Somos conscientes de que la mejora continua es la clave de nuestro éxito y orientamos nuestras acciones para incrementar nuestra competitividad y productividad organizativa.
- **Capacidad de innovación.-** Somos una institución que desarrolla productos y servicios innovadores para atender a los sectores productivos y de servicios del Ecuador.
- **Profesionalismo.-** Nuestro equipo está integrado por un amplio grupo de expertos reconocidos por su capacidad profesional.

VALORES CORPORATIVOS

Los valores corporativos establecen el comportamiento de los colaboradores en la Institución.

- **Honestidad.-** Nuestro personal demuestra su honestidad, actúa con rectitud, sinceridad, veracidad, integridad, honradez, entereza y humildad.
- **Ética.-** Operamos en el más estricto sentido de la ética profesional.
- **Lealtad Institucional.-** Compromiso personal y profesional con la

institución.

2.1.2 Código de Ética

Establece los valores normas, conducta y responsabilidades que deben guiar las relaciones de trabajo entre la Institución y todos sus empleados, está encaminado a fomentar una cultura corporativa que oriente y dirija permanentemente el ejercicio de las funciones del personal de la Institución.

Adicionalmente el Código de Ética contiene:

- Deberes del funcionario
- Derechos del funcionario
- Prohibiciones del funcionario
- Sanciones administrativas

2.1.3 Cadena de Valor

La cadena de valor definida por la organización está constituida por todos los procesos que intervienen en la realización de cada uno de los productos o servicios. Los procesos que configuran la cadena de valor están agrupados en tres grandes grupos:

1) Procesos Gobernantes o Estratégicos

Son los que generan la estrategia corporativa y administran los procesos que son claves para la institución.

2) Procesos Agregados de Valor

Son los que conforman el ciclo productivo de la entidad e impactan directamente al producto o al servicio que un cliente consume, es decir, en el caso de la Institución: Comercialización de Productos y Servicios y Gestión de Operaciones Financieras, Prestar Servicios Fiduciarios y Titularización, Gestionar Intermediación Bursátil, Prestar Servicios de Agencia Financiera y Gestionar Activos Improductivos.

3) Procesos de Resguardo y Habilitantes

Son aquellos que hacen posible la realización de las actividades primarias y permiten el funcionamiento de la entidad. Dentro de estas se encuentran: Planificar y Presupuestar, Contabilizar Operaciones, Administrar Documentos Internos y Correspondencia, Desarrollar y Mantener el Modelo de Gestión, Administrar Recursos Humanos, Prestar Servicios de Tecnología de Información y Administrar Bienes y Servicios.

Los procesos de la cadena de valor están interrelacionados entre ellos, lo que implica la necesidad de coordinar las actividades para lograr un mejor funcionamiento que se traduce en una fuente de ventaja competitiva.

GRAFICO CADENA DE VALOR CFN (ANEXO 1)

2.1.4 Ejes estratégicos institucionales

Se identificaron los siguientes ejes estratégicos, pilares de la

estrategiainstitucional:

PRIMER EJE ESTRATÉGICO

Apoyar al Desarrollo Productivo del País

SEGUNDO EJE ESTRATÉGICO

Gestionar los recursos financieros y administrar la cartera de crédito.

TERCER EJE ESTRATÉGICO

Fortalecer los procesos de soporte del negocio.

2.1.5 Organigrama estructural

GRÁFICO ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL (ANEXO 2)

2.2 Análisis del entorno interno

2.2.1 Procesos claves del negocio

Como una decisión estratégica para mejorar los niveles de eficiencia y calidad, la institución decidió trabajar bajo el sistema de calidad, siendo la primera institución financiera pública en obtener la certificación basada en la norma ISO 9001: 1994, en julio de 1998. Posteriormente, bajo este contexto, en julio del 2002, obtuvieron la certificación en base a la Norma de Gestión de la Calidad, ISO 9001:2000, que consiste en la adopción de un enfoque por procesos para el desarrollo de actividades, factores que han

permitido identificar acciones preventivas y correctivas para la mejora continua del sistema de Gestión de Calidad.

Hoy en día, el macro proceso correspondiente a Crédito Primer Piso, entiéndase como el crédito directo concedido con la misma Institución, se inicia con el análisis e identificación del negocio, con la finalidad de conocer acerca de las condiciones, objetivos, destino en el cual serán utilizados los recursos y preguntas para obtener mayor información sobre el proyecto o negocio.

A continuación, el análisis prosigue con la identificación de la línea de crédito, para definir cuál será el producto por medio del que se realizará el financiamiento y los requisitos correspondientes, como por ejemplo para: primer piso (Crédito directo concedido por la misma Institución), segundo piso (Crédito concedido a través de otras entidades financieras, como: bancos, cooperativas, mutualistas, etc.), comercio exterior (Financiamiento a personas o empresas dedicadas a la exportación de productos o servicios) y otros.

Por último, se encuentra la etapa en la que será definido el monto del crédito y los requerimientos del caso, como: hasta USD 300.000, es necesario plan de inversión, desde USD 300.001 se requiere un estudio de factibilidad, además, se financiará el 70% en negocios nuevos y 100% en proyectos de ampliación, el cual de forma resumida se detalla en el siguiente

cuadro:

Cuadro N° 1 Inicio del Proceso de Crédito

INICIO DEL PROCESO DE CRÉDITO	
IDENTIFICACIÓN DEL NEGOCIO	Condiciones
	Objetivos
	Destino de los recursos
	¿Por qué? ¿Para qué? ¿Cuánto? ¿Cómo?
IDENTIFICACIÓN DE LA LÍNEA DE CRÉDITO	Primer piso
	Segundo piso
	Comercio Exterior
	Otros
DEFINICIÓN DEL MONTO DEL CRÉDITO	Hasta USD 300.000 - Sólo se requiere plan de inversión
	Desde USD 300.001 - Se requiere estudio de factibilidad
	Se financia el 70% en negocios nuevos y el 100% para ampliaciones.

Posteriormente, a esta identificación de necesidades crediticias, el proceso continúa con la segmentación en cinco departamentos, que intervienen desde la captación del cliente, hasta el seguimiento respectivo del uso de los fondos desembolsados, en un periodo total aproximado de 120 días, los cuales serán mencionados a continuación.

- 1.- Pre-calificación
- 2.- Análisis y Aprobación
- 3.- Instrumentación y Desembolso
- 4.- Supervisión y Control
- 5.- Cartera

1.- Pre-calificación.- La Pre-calificación es el proceso de evaluación previo del sujeto de crédito, en base a los requisitos establecidos por la CFN,

que tiene como alcance desde la asignación del sujeto de crédito hasta la elaboración de un informe técnico de garantía por parte del especialista técnico asignado. El tiempo de duración del proceso de Pre-calificación de un cliente está dividido de la siguiente manera:

Tiempo área de Crédito	Tiempo áreas de apoyo	Total del tiempo del proceso
20 días	15 días	35 días

El área de Pre-calificación es la encargada de atender los requerimientos de posibles clientes, evaluar su idoneidad para acceder a crédito de la Corporación Financiera Nacional, verificar e ingresar en el sistema los datos generales de los mismos e información complementaria que permita ejecutar los análisis necesarios, para otorgar recursos a través de la modalidad de primer piso.

2.- Análisis y Aprobación.- El proceso de Análisis y Aprobación, incluye el análisis de datos del sujeto de crédito, desde la elaboración de un informe de viabilidad que contenga: perfil de cliente, objetivo del proyecto, aspectos de mercado, antecedentes crediticios, aspectos técnicos, aspectos financieros, entre otros. Además, esta etapa comprende la resolución de la aprobación o negación definitiva, en las siguientes instancias, dependiendo de los montos crediticios, estos son: Comité Regional, Comisión Ejecutiva y Directorio Institucional. El tiempo de duración del proceso de Análisis y Aprobación está dividido de la siguiente manera:

Tiempo área de Crédito	Tiempo áreas de apoyo	Total del tiempo del proceso
13 días	5 días	18 días

El área de Análisis y Aprobación es la encargada de revisar desde los ámbitos legal, técnico y financiero las solicitudes de crédito recibidas, incluye la supervisión y verificación de las propuestas de garantías que respalden estos créditos; hasta la aprobación de las mismas por parte del nivel de autorización respectivo.

3.- Instrumentación y Desembolso.- El proceso de Instrumentación y Desembolso, es el proceso que va a determinar que un sujeto de crédito pasa a ser cliente de la CFN, y cuyo alcance es desde la verificación y cumplimiento de las condiciones previas, pasando por la constitución de garantías, hasta la ejecución del primer desembolso e instrumentación de los desembolsos restantes. El tiempo de duración del proceso de Instrumentación y Desembolso está dividido de la siguiente manera:

Tiempo área de Crédito	Tiempo áreas de apoyo	Total del tiempo del proceso
8 días	20 días	28 días

El área de Instrumentación y Desembolso realiza la instrumentación legal y operativa de las solicitudes de crédito aprobadas por el nivel de autorización respectivo, asignando los recursos necesarios para el desembolso y entrega de los recursos financieros al cliente, de acuerdo a la modalidad solicitada (transferencia o cheque).

4.- Supervisión y Control.- El proceso de Supervisión y Control, es el

proceso de revisión *in situ* del cliente y su actividad comercial, mediante el cual pasa a formar parte como cliente de la CFN y a verificación permanente de las condiciones pactadas con la Institución, cuyo alcance va desde la planificación semestral de visitas, calificación trimestral de riesgo, hasta la gestión de recuperación, control de garantías, avalúos y pólizas. El tiempo de duración del proceso de Supervisión y Control está dividido de la siguiente manera:

Tiempo área de Crédito	Tiempo áreas de apoyo	Total del tiempo del proceso
41 días	0 días	41 días

Así mismo, el área de Supervisión y Control verifica y controla el destino de los recursos financieros otorgados a los clientes de primer piso, el estado de las garantías, así como la situación financiera y de la actividad con el fin de apoyar la recuperación de los recursos otorgados, brindando información técnica confiable para la toma de decisiones.

5.- Cartera.- El proceso de Cartera, tal como se ha definido en la Institución, es el proceso de manejo y control del portafolio de la Institución, cuyo alcance va desde la revisión de los desembolsos por parte del analista de instrumentación, pasando por notificaciones preventivas al asesor de cuenta hasta control del cobro de la deuda del sujeto de crédito, ya sea por liquidación del préstamo u orden de cobro por la vía legal.

Finalmente, el área de Cartera es la encargada de manejar de forma integral la cartera institucional tanto la normal como la vencida, con el

propósito de contribuir a través de la recuperación, a la generación de recursos, para ser canalizados al sector productivo y cumplir con las metas de recuperación establecidas en el plan institucional.

En la recopilación de datos efectuada, se conoció que la información generada en el macro proceso de crédito, a la fecha se ingresa de forma manual en hojas de Excel por los analistas de crédito, ya que en la actualidad no se cuenta con un programa informático que se adapte a las necesidades y requerimientos que demandan dichas transacciones crediticias.

Con relación al tema tratado respecto a procesos, debemos mencionar que mediante Decreto Presidencial de noviembre del 2011, se dispuso la implementación del Proyecto Gobierno por Resultados (GPR), en todas las instituciones de la administración pública central, a cargo de la Secretaría Nacional de la Administración Pública (SNAP).

Además, se menciona que es responsabilidad de cada una de las instituciones, la gestión de sus planes, programas, proyectos y procesos con el uso de la metodología y herramienta del gobierno por resultados, siendo esta de obligatorio cumplimiento. En base a la información recopilada se pudo establecer que el personal designado en cada área asistió a una serie de talleres y sesiones de capacitación, organizadas por la Presidencia de la República, con la finalidad de explicar los conceptos claves de esta herramienta en el contexto organizacional, y aplicar de mejor manera la

administración por procesos. Para el año 2013, la institución ha implementado los siguientes objetivos estratégicos GPR:

- **Objetivo 1**

Incrementar el acceso y cobertura a servicios financieros y no financieros contribuyendo a consolidar y fortalecer el cambio de la Matriz Productiva, a través de mecanismos de financiamiento eficientes enmarcados en los sectores estratégicos.

- **Objetivo 2**

Incrementar la eficiencia operacional

- **Objetivo 3**

Incrementar el desarrollo del talento humano

- **Objetivo 4**

Incrementar el uso eficiente del presupuesto

Actualmente, se conoció que la Subgerencia Nacional de Planeación y Estudios, es la encargada de liderar esta metodología en la Institución, la evaluación y el cumplimiento del ingreso de información como: indicadores de objetivos (estratégicos y operativos), seguimiento de proyectos y procesos que debe generar cada área, dependiendo de la periodicidad y plazos estipulados en la Norma Técnica de Implementación y Operación de la Metodología y Herramienta de Gobierno por Resultados, de 20 de diciembre del 2011.

2.2.2 Prácticas de Recursos Humanos

En asuntos relacionados con la administración de recursos humanos, la Institución está sujeta a normas y procedimientos dictados por la Ley Orgánica de Servicio Público - LOSEP, y por el Ministerio de Relaciones Laborales. Adicionalmente, en base a la verificación documental realizada, se pudo conocer que dentro del manual de procesos internos institucionales, en la parte concerniente a subsistemas de recursos humanos, se cuentan con los siguientes procedimientos:

- **Política No. 1.-** Establece el procedimiento de planificación de recursos humanos, tiene por objetivo determinar la situación histórica, actual y futura del talento humano, a fin de garantizar la cantidad y calidad de este recurso, en función de la estructura administrativa de los planes, programas, proyectos y procesos a ser ejecutados.
- **Política No.2.-** Se relaciona con el procedimiento para describir, valorar y clasificar puestos, establece el procedimiento técnico para la descripción, valoración y clasificación de los puestos tipo de la Institución, en cumplimiento a los parámetros establecidos por el Ministerio de Relaciones Laborales.
- **Política No.3.-** Corresponde al procedimiento para reclutar, seleccionar personal y ejecutar inducción, establece el procedimiento técnico que conforma el sistema de selección, para dotar a la entidad de personas que cumplan el perfil establecido para un determinado

cargo en la Institución.

Adicionalmente, se registran los procedimientos operativos para recursos humanos y son los siguientes:

- **Política No.4.-** Procedimiento para realizar pasantías o prácticas estudiantiles en la Corporación Financiera Nacional, constituye la reglamentación para realizar pasantías o prácticas estudiantiles en la CFN.
- **Política No.5.-** Instructivo para el uso de uniforme y/o vestimenta por parte del personal de la Corporación Financiera Nacional, tiene como objetivo normar el uso del uniforme en la institución.
- **Política No.6.-** Instructivo para el control de asistencia y permisos de ley, determina la normativa para el horario de trabajo, control de asistencia y concesión de permisos a los colaboradores de la Corporación Financiera Nacional.
- **Política No.7.-** Procedimiento para realizar traslados, cambios administrativos o traspasos de puestos del personal de la Corporación Financiera Nacional, determina el procedimiento y los responsables para autorizar traslados, cambios administrativos o traspasos de puestos del personal en la Institución a nivel nacional.
- **Política No.8.-** Procedimiento para el pago de horas

suplementarias y/o extraordinarias, establece la normativa para garantizar la correcta aplicación de pago de horas suplementarias y/o extraordinarias al personal de la Corporación Financiera Nacional.

- **Política No.9.-** Procedimiento para vacaciones y permisos ocasionales imputables a vacaciones, determina las normas administrativas y procedimientos aplicables en la Institución, para vacaciones y permisos imputables a vacaciones del personal de la Corporación Financiera Nacional.
- **Política No.10.-** Procedimiento para realizar subrogaciones o encargos, establece las normas internas a seguirse en la Corporación Financiera Nacional cuando por necesidades institucionales deban disponerse de subrogaciones o encargos.
- **Política No.11.-** Procedimiento para levantar hipotecas de bienes adquiridos con préstamos otorgados por la Corporación Financiera Nacional a funcionarios y ex funcionarios, determina el procedimiento a seguirse en la Institución para el levantamiento de hipotecas de bienes adquiridos por los funcionarios y ex funcionarios de la institución, con préstamos otorgados por la Corporación Financiera Nacional.
- **Política No. 12.-** Instructivo para el no consumo de cigarrillo en las instalaciones de la CFN, reglamentar la prohibición del consumo de

cigarrillo en las instalaciones de la Institución.

- **Política No.13.-** Procedimiento para actualizar, controlar y manejar cauciones, asegura la correcta aplicación de las disposiciones que regulan la actualización, control y manejo de cauciones, de los colaboradores de la Corporación Financiera Nacional.
- **Política No.14.-** Procedimiento para desvincular personal de la Corporación Financiera Nacional, asegura el cumplimiento de responsabilidades y obligaciones entre la Corporación Financiera Nacional y los colaboradores que se desvinculan de la Institución.
- **Política No.15.-** Instructivo para la elaboración de novedades del personal, determinan los responsables y normas a seguirse en la Institución, para la elaboración de novedades del personal de la Corporación Financiera Nacional.

Con el propósito de contar con información necesaria para la estructuración del sistema de trabajo de alto desempeño, se ha contado con los siguientes subsistemas de recursos humanos: reclutamiento y selección, capacitación y evaluación del desempeño, los mismos que serán descritos y analizados a continuación.

Subsistema de Reclutamiento – Selección:

Una vez revisados tanto los procedimientos internos para la administración del recurso humano, como el plan institucional 2012-2015, se ha podido establecer que el reclutamiento de personal se lo realiza en base a los requerimientos efectuados por las diferentes áreas de la Institución, además, está considerado como una fase dentro del proceso de selección, que tiene por objeto cubrir vacantes por medio de contratos de servicios ocasionales o por un concurso de méritos y oposición, el mismo que está amparado por la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP), además, por la normativa interna, en la que se indica podrán ser abiertos o cerrados, definidos por el Tribunal de Méritos y Oposición en base a un informe de “Análisis Técnico- Jurídico”, que deberá ser presentado por la Subgerencia Nacional de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional; comunicado a través de una convocatoria pública que determina el inicio del mencionado proceso.

Adicionalmente, se cuenta con la suscripción de contratos de servicios ocasionales para cubrir necesidades institucionales. En relación a este tema se debe mencionar que en septiembre del 2012, en cumplimiento a lo establecido en la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) y su Reglamento, la Subgerencia Nacional de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, procedió a realizar la convocatoria oficial para informar sobre los Concursos de Mérito y Oposición que se llevarán a cabo en la Institución, con la finalidad de otorgar oportunidades de estabilidad laboral

para el personal contratado bajo la modalidad de servicios ocasionales, que hasta el año 2010 son alrededor de 386 personas a nivel nacional.

Es así, que la Subgerente Nacional de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, anunció el propósito de regularizar al personal que se encontraba bajo intermediación laboral, por más de 180 días antes de la aprobación del Mandato Constituyente No. 8, expedido el 06 mayo del 2008, en base a dos criterios jurídicos que son: el pronunciamiento del Procurador General del Estado y la sentencia emitida por la Corte Nacional de Justicia, solicitadas por otras entidades públicas pero relacionadas directamente con el tema.

De la información obtenida se pudo conocer que la institución por su parte efectuó la respectiva consulta al Ministerio de Relaciones Laborales, para determinar el mecanismo más apropiado para la vinculación de colaboradores en estos casos, ya sea a través de la asignación directa de partidas presupuestarias con sueldos y cargos a la fecha de dicho Mandato, o por medio de convocatorias a concursos públicos de méritos y oposición, los cuales además incluyen un universo más amplio establecido por el Reglamento General de la LOSEP.

Según la información entregada por la Subgerencia Nacional de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional de la Institución, los concursos de méritos y oposición se realizarán en base a la Norma Sustitutiva de la Norma del Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal, emitida por el

Ministerio de Relaciones Laborales, publicada en Registro Oficial de mayo del 2012, que tiene por objeto establecer el procedimiento y los instrumentos de carácter técnico y operativo que permiten a las Unidades de Administración de Talento Humano de las instituciones del Estado, escoger a la persona más idónea entre los aspirantes para ocupar un puesto público, en función de la relación entre los requerimientos establecidos en la descripción y el perfil de los puestos institucionales y las competencias de los aspirantes. Además, esta normativa valora las características más relevantes de los aspirantes al puesto, tales como: instrucción formal, experiencia, capacitación, competencias técnicas y conductuales: así como actitud y motivación hacia el trabajo.

En esta normativa se hace mención de los pasos previos al proceso de reclutamiento y selección, para lo cual se debe cumplir con las siguientes condiciones:

- a) Mantener actualizado el manual de puestos institucional, como instrumento indispensable para elaborar las bases de los concursos de méritos y oposición.
- b) Identificar las vacantes de los puestos que se sujetarán a concurso, debidamente financiadas, a través de las respectivas partidas presupuestarias, y que no estén sujetas a litigios legales.
- c) Establecer la planificación y el cronograma general del concurso de

méritos y oposición, definiendo el número de puestos públicos, la fecha de inicio y las fechas tentativas para el desarrollo del proceso.

- d) Proveer de infraestructura y logística adecuada, que preste las facilidades y condiciones para el desarrollo del proceso.
- e) Solicitar a los responsables de las unidades a los que pertenecen los puestos vacantes remitan un banco de preguntas de conocimientos técnicos, que serán mantenidos con el carácter de reservado.

Cumplidos los requisitos anteriormente descritos, la norma señala que se deberá ingresar en la plataforma tecnológica (*software*), administrada por el Ministerio de Relaciones Laborales, como único medio válido para la aplicación y seguimiento de un proceso de reclutamiento y selección en el servicio público, en el cual estará publicada las bases para el concurso y toda la información relativa al proceso, como son:

- ✓ Detalles generales del concurso
- ✓ Nombre de la institución
- ✓ Partida presupuestaria
- ✓ Denominación del puesto
- ✓ Grado y grupo ocupacional
- ✓ Remuneración mensual unificada
- ✓ Unidad administrativa

- ✓ Lugar de trabajo
- ✓ Desglose de parámetros
- ✓ Instrucción formal
- ✓ Experiencia
- ✓ Capacitación
- ✓ Competencias técnicas del puesto
- ✓ Competencias conductuales

Una vez concluido el período de postulaciones, la normativa antes referida señala que se iniciará el concurso propiamente dicho con los siguientes componentes:

1.- Verificación automática de postulaciones.- Constituye el procedimiento informático mediante el cual la misma plataforma tecnológica del Ministerio de Relaciones Laborales, convalidará los requisitos establecidos para el puesto, determinando los casos de coincidencia y descartando los no aplicables, generando de esta manera el listado correspondiente a los posibles aspirantes para el puesto.

2.- Verificación manual de postulaciones.- Con el listado generado por la plataforma tecnológica se efectuará una verificación manual de los requerimientos del perfil.

3.- Evaluaciones.- Las herramientas que permitirán la evaluación de los

requerimientos del perfil del puesto son:

- a. Pruebas de conocimientos técnicos.- Estas pruebas evalúan el nivel de conocimientos técnicos inherentes al perfil de un puesto descrito en las bases del concurso. Incluyen aspectos de carácter práctico (destrezas), y su calificación será sobre 100 puntos, que equivaldrán al 50% del puntaje final.

- b. Pruebas psicométricas u otros procedimientos para la evaluación de competencias conductuales.- Únicamente los aspirantes que en las pruebas técnicas hayan obtenido calificaciones iguales o superiores a 70% y además hayan logrado los 5 puntajes más altos, podrán continuar en la siguiente fase que son las pruebas psicométricas u otros procedimientos para la evaluación de competencias conductuales necesarias para el puesto. Se calificarán sobre 30 puntos, que equivaldrán al 15% del puntaje final.

- c. Entrevistas.- Permite el análisis y valoración de los siguientes factores: instrucción académica (3%), experiencia (3%), capacitación (3%), competencias técnicas (11,5%) y competencias conductuales (14,5%) de los aspirantes relacionados con el perfil del puesto. Se calificarán sobre 70 puntos, que equivaldrán al 35% del puntaje final. Para la realización de las entrevistas se podrán utilizar medios de grabación de audio o video, para crear un

respaldo del desarrollo del mismo.

REQUERIMIENTOS DEL PERFIL DEL PUESTO	HERRAMIENTAS		
	PRUEBAS TÉCNICAS	PRUEBAS PSICOMÉTRICAS	ENTREVISTAS
INSTRUCCIÓN FORMAL	-	-	3%
EXPERIENCIA	-	-	3%
CAPACITACIÓN	-	-	3%
COMPETENCIAS TÉCNICAS	50%	-	11,50%
COMPETENCIAS CONDUCTUALES		15%	14,50%
TOTAL SOBRE 100%	50%		50%

Fuente: MRL

En cumplimiento a lo establecido en la referida norma, los resultados obtenidos en este proceso, serán ingresados por la Unidad Administrativa de Talento Humano (UATH) de la Institución, para ser publicados en la plataforma tecnológica administrada por el Ministerio de Relaciones Laborales, como único medio legalmente reconocido, para la participación en concursos de mérito y oposición ofertados dentro del sector público.

Adicionalmente, esta norma menciona que dentro del plazo establecido, corresponde a 3 días laborales, posterior a la publicación de resultados, podrán ser ingresadas las apelaciones a cualquiera de las etapas del proceso. Los reportes de calificaciones tanto de las pruebas técnicas, las pruebas psicométricas y las entrevistas, serán ponderadas automáticamente por el mismo sistema, quien actuará como primer filtro, en los requerimientos solicitados para el puesto.

Por efectos de la conformación de la nota o puntaje final, se deberá enlistar a los 5 mejores puntuados, con sus respectivas calificaciones en

orden descendente, desde la más alta hasta la más baja, los cuales deberán presentar títulos de formación, certificados de capacitación y experiencia, y demás documentación de respaldo, en observancia al perfil del puesto al cual se postuló.

Asimismo, la participación de personas con discapacidad, enfermedades catastróficas o quienes estén a cargo de estas, personas que hayan obtenido la calidad de héroes o heroínas por su colaboración en conflictos armados, y ciudadanos ecuatorianos que fueron servidores públicos y renunciaron a sus puestos por circunstancias personales radicados en el exterior, en calidad de migrantes, debidamente comprobada, en todos estos casos formarán parte del grupo preferente en este proceso de reclutamiento y selección de personal, siempre y cuando hayan alcanzado mínimo 70 puntos en la calificación final.

Modelo de Convocatoria a Concurso de Mérito y Oposición (Anexo 3)

Subsistema de Capacitación:

Por medio de la información obtenida se pudo establecer que la capacitación en la institución está programada en base a una proyección anual, elaborada a finales de cada año, por la Subgerencia Nacional de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, y la Subgerencia Nacional de Presupuestos y Control, para lo cual, se toma en consideración los requerimientos de cada área a lo largo del periodo vigente, que sirve de

soporte para la estructuración del plan anual de capacitación. Además, se realizan otros eventos no programados por las áreas, que pueden surgir y ser solicitados en el transcurso del año por: ingreso de nuevo personal, cambios en la estructura organizacional, reasignación de tareas y funciones, implementación de nueva tecnología, etc.

Con respecto a capacitación, dentro del Manual de Políticas Internas Institucionales, se cuenta con la normativa que establece el auspicio en los siguientes programas:

1. Capacitación en general (cursos, seminarios, talleres)
2. Formación de cuarto nivel (postgrado).

Esta normativa señala que el objetivo es regular los programas de capacitación para el personal de la institución, el cual está dirigido a la formación profesional del personal en beneficio de la Institución. La distribución de la participación en dichos programas se realizará manteniendo la equidad al interior tanto en áreas, gerencias, subgerencias, departamentos y sucursales en proporción al número de funcionarios.

Además, se menciona que la planificación, aprobación y ejecución de los programas de capacitación en el país y en el exterior, deben cumplir con lo dispuesto en la Ley Orgánica del Servicio Público(LOSEP) y su Reglamento.

- 1. Capacitación en general.**-El cual también puede realizarse dentro del país o en el exterior, está sujeto a los siguientes niveles de aprobación:

Comité de Gestión de Desarrollo Institucional, Gerencia División Administrativa y la Subgerencia Nacional de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, dependiendo de los montos solicitados.

1.1. Requisitos para la aprobación:

- a) Contar con la solicitud del postulante para participar en el evento, el cual debe estar debidamente autorizado por la subgerencia y/o jefatura respectiva, y de la Gerencia de División o Gerencia Nacional o Regional correspondiente, o Gerencia General, según sea el caso.
- b) Para las aplicaciones de capacitación en el exterior, el funcionario debe haber cumplido por lo menos un año de servicio en la Institución.
- c) Contar con el informe técnico favorable emitido por la Subgerencia Nacional de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, el cual contiene la siguiente información:
 - Procedencia del evento o curso
 - Organismo oferente
 - Certificado de inscripción y/o matrícula, según el caso
 - Pensum de estudios, según el caso
 - Horario académico

- Inversión
- Duración del evento
- Relación directa con el interés institucional o requerimiento del puesto.
- Estar enmarcado dentro de la política de capacitación vigente y tener relación con las funciones del servidor.

d) Como requisito se señala que el funcionario no debe haber participado en un evento de capacitación en el exterior, el año inmediato anterior.

2. Formación de cuarto nivel (postgrado).- Se apoyará la formación de cuarto nivel en el país, o en el exterior, hasta por un período de dos años y por una sola vez, con licencia con remuneración, y como complemento a ésta, se podrá auspiciar el postgrado con licencia sin remuneración, por el mismo período de tiempo indicado. La aprobación para programas de formación de cuarto nivel en el país o en el exterior, será efectuada por el Comité de Gestión de Desarrollo Institucional, dependiendo del monto auspiciado.

2.1 Financiamiento:

- a) El tope máximo a entregarse por financiamiento, será el valor del programa de postgrado.
- b) Se financiará únicamente un título de cuarto nivel por persona y relacionado con el ámbito de competencia del área.

2.2 Requisitos para el financiamiento:

- a) Existir la disponibilidad presupuestaria, asignada para la obtención de títulos de cuarto nivel.
- b) Los estudios de postgrado en el país, deberán ser patrocinados o ejecutados por universidades o escuelas politécnicas, creadas y reguladas por la Ley de Educación Superior.
- c) Contar con el informe técnico favorable emitido por la Subgerencia Nacional de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional.

2.3 Requisitos para el postulante:

El funcionario deberá contar con los siguientes requisitos para acceder al financiamiento.

- Cumplir con el tiempo de servicio en la CFN, de acuerdo a la siguiente tabla:

PRODUCTO	TIEMPO
Para postgrados en el país	6 meses
Para postgrados en el exterior	1 año

Para postgrados en el país o en el exterior (sin remuneración)	2 años
--	--------

Fuente: CFN

- Disponer de título de tercer nivel respectivamente acreditado.
- Haber obtenido en la evaluación del desempeño al menos un nivel de “muy bueno”.
- Presentar la solicitud para la aprobación de la jefatura inmediata, y de la Gerencia de División o Gerencia General, según sea el caso.

2.4 Condiciones para los beneficiarios:

- a) Presentar el certificado de finalización del evento, caso contrario, si no aprueba los estudios de post-grado tendrá la obligación de restituir a la Institución, en un lapso no mayor a 60 días, salvo los casos justificados por fuerza mayor o caso fortuito.
- b) Previo a la entrega del valor financiado, se firmará la autorización respectiva en el contrato para auspicio de estudios.
- c) Devengar el tiempo de los estudios de cuarto nivel financiados por la institución, el mismo que será doblemente proporcional al porcentaje del valor del financiamiento otorgado, en relación al total del costo y tiempo del programa de postgrado.
- d) En caso que el beneficiario se separe de la Institución, y no haya concluido el programa de estudios, se le descontará en su

liquidación de haberes el valor total del auspicio otorgado.

- e) En caso que el beneficiario se separe de la Institución, y no haya transcurrido el tiempo determinado para devengar, se le descontará en su liquidación de haberes el valor proporcional del auspicio otorgado.
- f) El contrato original de auspicio suscrito entre la organización y el funcionario, serán mantenidos en el área de Custodia, y serán devueltos cuando se hayan cumplido las condiciones contractuales establecidas en el mismo.

La normativa interna institucional, indica además que, no se auspiciará la participación en programas de capacitación, para los siguientes casos:

- Al personal con nombramiento o contrato de servicios ocasionales que sean estudiantes universitarios, debido a que se encuentran en un proceso de educación formal. Por excepción, para aquellos programas que sean de interés institucional y estén en relación con actividades inherentes a la institución.
- Cualquier persona que colabore en la institución, pero no tenga calidad de funcionario público.

- No se brindará ningún tipo de apoyo económico a los servidores públicos para la obtención de títulos de tercer nivel-pregrado, (estudios universitarios), pero se otorgarán permisos hasta por dos horas diarias para estudios universitarios.

Subsistema de Evaluación del desempeño:

En base a la investigación realizada de las evaluaciones de desempeño efectuadas en la Institución, se determinó que la última fue efectuada en noviembre del 2011, en observancia a la periodicidad determinada en el Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público, de abril 2011.

El objetivo de las evaluaciones es medir y estimular al talento humano, para mejorar el desempeño organizacional, en procesos internos y actividades concernientes a tareas cotidianas, la cual contempla 5 factores a ser calificados y que son los siguientes:

FACTORES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		
No.	FACTORES	VALOR
1	Actividades esenciales	60%
2	Conocimientos	8%
3	Competencias técnicas del puesto	8%

4	Competencias universales	8%
5	Trabajo en equipo e iniciativa	16%
TOTAL		100%

Fuente: CFN

1. Actividades esenciales.- Son el conjunto de actividades que se realizan en cada puesto, y sobresalen por su complejidad, frecuencia e importancia en la consecución de objetivos de cada proceso. Son calificadas por su efectividad, oportunidad y calidad en el cumplimiento, además, no están dirigidas exclusivamente hacia la persona sino al puesto. Cada actividad esencial tiene 3 variables de calificación que permiten medir la productividad y son:

- Eficiencia.- Miden la ejecución de la actividad.
- Tiempo.- Miden el plazo de una tarea.
- Eficacia.- Miden el logro de resultados.

2. Conocimientos.- Son los conocimientos que se requieren para la ejecución de las actividades esenciales y pueden ser. técnicos, legales, financieros, informáticos, herramientas de gestión, análisis, procedimientos, etc. Se desarrollan en función de la instrucción formal, capacitación, experiencia laboral, y destreza en el análisis de la información. Son calificadas de acuerdo a lo requerido por el puesto y no por el nivel de conocimiento que tenga el empleado. Además, los conocimientos tienen 3 niveles y son los siguientes:

- Básico: Conocimientos iniciales o básicos de una materia.

- Intermedio: Conocimientos medios de soporte o análisis más desarrollados de la materia.
- Avanzado: Conocimientos más amplios y específicos de un tema o materia e incluye los dos anteriores.

3. Competencias técnicas.- Pese a que en el actual entorno laboral, las organizaciones se encuentran definiendo las competencias corporativas, el sector público describe las competencias técnicas, para el correcto desempeño técnico del puesto, las cuales señalan que pueden ser medidas a través de comportamientos observables. Las escalas de calificación del nivel de desarrollo de las competencias técnicas son:

- No desarrollada
- Poco desarrollada
- Medianamente desarrollada
- Desarrollada
- Altamente desarrollada

4. Competencias universales.- Son las competencias que por ser indispensables o necesarias son para todos los servidores públicos y permite medir la aplicación de destrezas a través de comportamientos laborales observables.

5. Trabajo en equipo.- Es la habilidad para participar activamente en la consecución de una meta común y permite medir el interés que tiene el personal para gestionar proactivamente y cooperar de manera

coordinada con los demás miembros del equipo.

Las escalas de calificación para la evaluación del desempeño son las siguientes:

ESCALAS DE CALIFICACIÓN		
EXCELENTE	Supera los objetivos y metas programadas	Entre el 91% al 100%
MUY BUENO	Cumple los objetivos y metas programadas	Entre el 81% al 90%
SATISFACTORIO	Mantiene un nivel mínimo aceptable de productividad	Entre el 71% al 80%
REGULAR	Resultados menores al mínimo aceptable de productividad	Entre el 61% al 70%
INSUFICIENTE	La productividad no permite atender las demandas de los usuarios	Menos 60%

Fuente: CFN

Posteriormente a la evaluación, se desarrolla el proceso de la retroalimentación, que actúa como un plan de acción, donde se enfatizan logros y aportes del evaluado, para la consecución de los objetivos del área y la generación de oportunidades de mejoramiento en el desempeño organizacional; a través de la creación de espacios de diálogo que permitan determinar las fortalezas y acciones, para superar las deficiencias detectadas en las variables de mejora.

Las variables de mejora son aquellas características, prácticas y comportamientos que influyen directamente sobre el desarrollo o no de los factores de evaluación del desempeño y se clasifican en lo siguiente:

FACTORES DE EVALUACIÓN

FACTORES Y VARIABLES DE MEJORA

ACTIVIDADES ESENCIALES	EFFECTIVIDAD	TIEMPO DE ENTREGA	EFICACIA
CONOCIMIENTO	APRENDIZAJE	ENTRENAMIENTO	AUTOEDUCACIÓN
COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO	PRÁCTICA	DESARROLLO	DOMINIO
COMPETENCIAS UNIVERSALES	ACTITUD	COMPROMISO	PROACTIVIDAD
TRABAJO EN EQUIPO	INTEGRACIÓN	COLABORACIÓN	LIDERAZGO

Fuente: CFN

Además, contempla la escala de mejora que parte desde el 71% al 100%, considerando cuatro criterios dependiendo del grado de aproximación al óptimo, el propósito es parametrizar el desarrollo y el avance que se presente entre evaluaciones.

ESCALA DE MEJORA		
ÓPTIMO	100%	DESARROLLO COMPLETO
POR CONSOLIDAR	96% AL 99%	AVANZADO ALTO
	91% AL 95%	AVANZADO MEDIO
EN DESARROLLO	86% AL 90%	AVANZADO BAJO
	81% AL 85%	INTERMEDIO ALTO
POR DESARROLLAR	75% AL 80%	INTERMEDIO MEDIO
	71% AL 74%	INTERMEDIO BAJO
DEBE MEJORAR	MENOS DEL 71%	DESARROLLO BAJO

Fuente: CFN

Formulario de Evaluación del Desempeño (Anexo 4)

2.2.3 Tecnologías de apoyo

Dentro de la normativa interna, se incluye las políticas de tecnología de la información que según señala, tienen por objetivo la planificación, dirección, ejecución y control de los servicios de tecnología informática, a través de la Gerencia de División Informática, quien vigilará una estricta observancia en

el ámbito nacional, tomando las medidas preventivas y correctivas del caso. Además, menciona que constituyen la base sobre la cual se ampliarán y desarrollarán normas, procedimientos, estándares, y guías de trabajo para el accionar de toda la institución.

En base a la recopilación de datos efectuados, por medio de entrevistas y la revisión de documentación correspondiente, se estableció que en relación a las tecnologías de apoyo, la institución a la fecha de realización del presente trabajo de investigación disponible de lo siguiente:

a) Aplicaciones PCIE.- Es una aplicación informática desarrollada para administrar el giro del negocio financiero de la institución. Estas aplicaciones al momento se encuentran descentralizadas y fueron desarrolladas internamente por la Gerencia de División de Informática de la institución, hace aproximadamente quince años, por medio de la herramienta tecnológica denominada RAD PowerBuilder 9, para los siguientes casos:

- **Nivel Administrativo.-** En este módulo se procesa información referente a la administración del personal, liquidación de haberes, materiales y suministros, gastos administrativos, administración de fondos. Adicionalmente, en base a la información obtenida se conoció que mediante resolución emitida por el Directorio de la Institución, se hizo énfasis que estas aplicaciones deben ser sustituidas y modernizadas por un sistema informático que abarquen de manera

complementaria todos los subsistemas de recursos humanos, como lo dispone el Ministerio de Relaciones Laborales y el Reglamento General de la LOSEP.

- **Nivel Corporativo.-** En este módulo se procesa información referente a cartera, pequeña y microempresa, multisectorial, que se utiliza únicamente como consulta.
- **Nivel Financiero.-** En este módulo se procesa información referente a tesorería: ingresos y gastos, conciliación bancaria, SRI, custodia de valores, transacciones contables.
- **Nivel Riesgos.-** Este módulo se encarga de la evaluación financiera para la selección y otorgamiento de créditos, basada en el comportamiento histórico de los portafolios de inversión y de operaciones de crédito, que permiten determinar la pérdida esperada sobre la base de la probabilidad de incumplimiento y el nivel de exposición, vinculada con la información que genera la Central de Riesgos de la Superintendencia de Bancos y Seguros. Además, realiza la calificación de factibilidad del proyecto a financiarse y la calificación de activos de riesgos sobre la misma cartera de la institución.
- **Nivel Presupuesto.-** A través de este módulo se controla y administra

el presupuesto a nivel nacional. Está conformado por: datos históricos institucionales, ejecución presupuestaria de años anteriores, porcentajes trimestrales del esfuerzo y volumen de actividades por áreas, plan institucional, ingresos, gastos, transacciones, saldos, recuperaciones y rentabilidad de productos.

- **Servicio al funcionario.-** Es un sistema desarrollado internamente por la Gerencia de División Informática, orientado para el uso de los colaboradores de la institución, respecto a información personal a modo de consulta. El acceso es individual y se lo realiza a través de un código de empleado, que es asignado por la Subgerencia Nacional de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, además, el ingreso requiere del número de cédula de identidad del funcionario. Cabe indicar que a la fecha de realización del presente trabajo de investigación, se pudo verificar que únicamente ciertas opciones están habilitadas de forma completa. Es preciso mencionar que este sistema ofrece los siguientes campos a manera de consulta:

- ✓ Datos personales
- ✓ Anticipos y préstamos
- ✓ Vacaciones
- ✓ Registro de actividades
- ✓ Rol de pagos
- ✓ Capacitación
- ✓ Materiales y suministros

- ✓ Normas y procedimientos
- ✓ Viáticos

b) Correo interno institucional.- Es un programa de correo electrónico denominado *Lotus Notes 8.5*, de propiedad y licencia IBM. La mencionada plataforma tecnológica cuenta para el servicio de correo electrónico con *Lotus Domino* en el lado del servidor y *Lotus Notes* para los usuarios. Adicionalmente, existen otros servicios relacionados con el correo institucional como *Lotus Sametime* para mensajería instantánea o *BlackBerry Enterprise Service*, para permitir el acceso a las casillas de correo de los funcionarios desde *smartphones*. El correo electrónico es accedido también a través del servicio de *webmail*, que permite enviar y recibir mensajes a través de un navegador por Internet.

Adicionalmente, la institución dispone de varias aplicaciones desarrolladas sobre la plataforma Lotus (correo electrónico), las principales son las siguientes:

- **Costeo ABC:** Levantamiento de la información para el costeo basado en las actividades desarrolladas de forma trimestral por cada uno de los funcionarios de la institución.
- **Relevamiento del Presupuesto:** Levantamiento de información presupuestaria por área y su responsable.

c) Intranet.- El servicio de intranet es interno, es decir no está publicado en el Internet porque la información que es de carácter exclusivamente institucional. En la Intranet se publican datos de interés institucional como: manuales de procedimientos, documentos de riesgo operativo y cursos virtuales de RRHH.

Es posible acceder desde un computador conectado a red desde cualquier lugar u oficina. Se utiliza para el desarrollo de la herramienta de software libre Joomla! y está acoplada sobre un servidor con sistema operativo Linux.

d) Página web institucional.- Es una herramienta tecnológica que brinda información corporativa, financiera, crediticia, productos, servicios y noticias institucionales. El acceso es libre tanto para funcionarios como para el público en general. Entre los servicios brindados se encuentra el *link* denominado oportunidades laborales, que despliega el portal para el reclutamiento de personal, por el cual se puede participar en ofertas de trabajo publicadas por la organización.

2.3 Análisis del entorno externo

2.3.1 Factores socioeconómicos

Si bien es conocido por todos que la desaceleración de la economía mundial a partir del último semestre del año 2011, se dio por el sobre endeudamiento de los países europeos como España, Italia y Grecia, el

débil crecimiento financiero de los Estados Unidos, y las constantes turbulencias en el Medio Oriente, provocaron graves afectaciones a nivel global.

Sin embargo, a pesar de este panorama desalentador, algunos países latinoamericanos, entre ellos el Ecuador, han logrado resultados significativos permitiendo minimizar los efectos adversos producidos por el deterioro internacional, a través del planteamiento de estrategias conjuntas, relacionadas con el manejo y movilización de las reservas internacionales, alcanzando un crecimiento alentador, a través del establecimiento de políticas económicas; aún sin descartar la recesión que produce una crisis económica mundial de esta magnitud.

Las fuentes consultadas de revistas y periódicos nacionales, afirman que la economía ecuatoriana continuará creciendo durante el año 2012, a niveles similares al de los demás países de América Latina. De acuerdo a las previsiones macroeconómicas del Banco Central de Ecuador, se estima que el consumo final de los hogares alcanzará los USD 47,2 millones en el 2012, además, se espera mantener precios altos en los productos de exportación como el petróleo, banano, camarón y flores.

Es así que el sistema financiero nacional a marzo del 2012, cuenta con 84 entidades, entre bancos privados, cooperativas de ahorro y crédito, mutualistas y otras entidades financieras, con un total de activos por USD

35,894 millones, manteniendo una constante tendencia de crecimiento y oportunidades de financiamiento, a través de diversas líneas de créditos que tienen como objetivo dinamizar a los sectores productivos del país, a través de instituciones financieras, tanto públicas como privadas, que intervienen en el desarrollo económico del Ecuador.

2.3.2 Factores demográficos

El factor demográfico constituye un indicador indispensable ya que determina el comportamiento de la población, para la identificación de tendencias, elaboración de planes y programas estratégicos, asegurando en gran medida la viabilidad y factibilidad de proyectos tanto económicos como sociales. Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), el volumen demográfico del Ecuador en los últimos 51 años se ha cuadruplicado, además, con la creación de 130 cantones entre 1950 y 2001, hacen que casi se triplique este número, porque las cabeceras cantonales han pasado rápidamente a formar parte de la población urbana del país. Asimismo, señala que la mayor concentración de población está en las regiones de la sierra y la costa, específicamente en Guayas, Pichincha y Manabí, las cuales abarcan en conjunto más de la mitad de la población ecuatoriana, esto es el 56.7%.

En relación a estos antecedentes, se debe mencionar que en los últimos 4 años, la Corporación Financiera Nacional realizó la apertura de nuevas sucursales, por lo que actualmente cuenta con 12 oficinas regionales a nivel

nacional, ubicadas en Quito, Guayaquil, Salinas, Machala, Latacunga, Esmeraldas, Ambato, Riobamba, Ibarra, Loja, Manta y Cuenca, las cuales son independientes y autónomas en operatividad y colocación de créditos, para atender a los sectores alejados de las principales provincias del país.

2.3.3 Factores legales y gubernamentales

Toda organización está sujeta a la influencia de leyes y regulaciones externas para un adecuado funcionamiento con la sociedad, tendiente a conseguir el desarrollo equilibrado de un país, sin descartar que exista una relación directa con eventos del ambiente gubernamental. En el Ecuador, el sistema financiero está normado por la Constitución de la República y constituido por un conjunto de principios y normas jurídicas que se basan en documentos especiales, que permiten fomentar el ahorro, canalizar de forma ordenada el crédito y la inversión en diferentes sectores, con la finalidad de impulsar el crecimiento económico y productivo.

Las instituciones que forman el sistema financiero ecuatoriano son: los bancos públicos y privados, cooperativas, mutualistas, compañías y sociedades financieras; y se caracterizan por ser las encargadas de la intermediación financiera con el público, para la captación de recursos a través del ahorro, para luego utilizar dichas captaciones en operaciones de crédito e inversión general.

Dentro de este marco, la Corporación Financiera Nacional está sujeta a varios organismos de control, encargados de supervisar su adecuado

funcionamiento, más la mención de estos no pretende ser exhaustiva, sino más bien seleccionar las más significativas, con el objeto de dar una visión panorámica a las normas legales que rigen el desenvolvimiento de la Institución:

1. Superintendencia de Bancos y Seguros

- Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y su Reglamento
- Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos

2. Contraloría General del Estado

- Reglamento a la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado

3. Ministerio de Relaciones Laborales

- Ley Orgánica de Servicio Público y su Reglamento General

CAPITULO III

IDENTIFICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS SUBYACENTES PARA LA FORMACIÓN DE UN SISTEMA DE TRABAJO DE ALTO DESEMPEÑO EN LA CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL-CFN

3.1 Identificación de principios subyacentes

3.1.1 Información compartida

A través de la información compartida las personas logran entendimiento, coordinación y cooperación, que viabiliza el crecimiento de las organizaciones. Además, promueven la participación, la integración y la convivencia en una cultura organizacional, que toma sentido a través de la interacción humana.

Los autores (Bohlander & Snell, 2008), sobre el tema apuntan que:

“El principio de la información compartida tipifica un cambio en las organizaciones que las aleja de la mentalidad del orden y control, y las dirige a una más enfocada en el compromiso del empleado; representa un cambio fundamental en la relación entre empleadores y empleados”.

Con el paso del tiempo la importancia de la información, adquiere fuerza como un recurso estratégico, para el desenvolvimiento en un ambiente competitivo, que demanda prontitud en la gestión, diálogo continuo, relaciones armoniosas y la valoración de acciones individuales y colectivas.

En base a la verificación realizada en la Institución, con relación a la información obtenida, se obtuvieron los siguientes datos:

- 1. Procesos internos.-** Este tipo de información se envía de forma periódica, mediante correo electrónico; cuando se realizan cambios y actualizaciones en los manuales internos institucionales, solicitados por las áreas que administran dichos procesos y publicados por la Subgerencia Nacional de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional de la Institución, para conocimiento de todo el personal. Como ejemplo de estudio, se podría mencionar a la información enviada por correo electrónico, de noviembre 2012, respecto a los cambios realizados dentro del Manual de Procesos (RPCP-24A), en la parte correspondiente al formulario de solicitud de crédito, que debe ser llenado, en caso de que un cliente se registre como persona natural.
- 2. Eventos interinstitucionales.-** Se lo realiza con la periodicidad de los eventos organizados entre la institución y otros organismos nacionales e internacionales, las cuales son publicadas y promocionadas por el Departamento de Relaciones Públicas, para conocimiento de todo el personal, mediante correo electrónico. Como ejemplo, se podría mencionar a la información enviada, respecto a la firma en el convenio interinstitucional para fomento productivo entre cooperativas y la Corporación Financiera Nacional.

3. Reuniones departamentales.- Se lo realiza de acuerdo al requerimiento de cada área, para coordinar el desarrollo de actividades entre unidades o sucursales de la Institución, por medio del correo electrónico, únicamente para el personal de las áreas involucradas. Un ejemplo en este numeral son los avisos a reuniones de trabajo, comités, etc.

Si bien es cierto, las reuniones favorecen a la transferencia de información entre áreas que intervienen en un proceso, es preciso señalar que deberían ser realizadas con cierta periodicidad, tomando en cuenta la diversidad de convocatorias solicitadas, determinando el grado de aporte para el cumplimiento de metas y objetivos departamentales, para evitar que interfieran con la permanencia del personal en los lugares habituales de trabajo, ya que se pudo observar que existe una considerable inversión de tiempo en este tipo de actividades.

4. Asuntos referentes al personal.- La Subgerencia Nacional de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional de la institución, mediante correos electrónicos informa a todo el personal, sobre subrogaciones, ingreso de nuevo personal, encargos en jefaturas, gerencias, subgerencias y sucursales. Se podría mencionar, al informativo electrónico enviado por el área de Recursos Humanos, para dar a conocer a cerca de la subrogación de funciones de la Gerencia de División de Fomento y Crédito, durante octubre del 2012.

Es preciso señalar que en años anteriores, el departamento de Recursos Humanos a través de un delegado, realizaba el proceso de inclusión del personal nuevo, por medio de recorridos por las distintas áreas de la Institución, que tenían como objeto la presentación informal de los recientes miembros, o por medio de correos electrónicos informativos que incluso contenían fotografías, favoreciendo un ambiente de compañerismo y cordialidad en el entorno laboral. Posiblemente, el ingreso masivo de personal nuevo en los últimos tiempos, ha limitado este tipo de actividades, los cuales fomentaban una adecuada socialización para todos los miembros de la institución.

5. Convocatoria a programas de capacitación.- Este tipo de convocatoria lo realiza la Subgerencia Nacional de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional de la institución, a través del correo electrónico, únicamente para los funcionarios que participen en cursos, talleres, seminarios y programas de capacitación. Como ejemplo citamos a la Convocatoria al Taller de Servicio al Cliente Interno y Externo, realizado en septiembre del 2012, en la localidad de Tambillo, al sur de la ciudad de Quito.

De igual manera, se pudo conocer sobre la aceptación a los programas de capacitación dirigidos a generar conocimientos, desarrollo de habilidades y cambio de actitud, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva, en la consecución de los objetivos institucionales,

pero no ha sido posible establecer los fundamentos en los que se basa la ejecución de estos programas. Únicamente, se podría deducir que los jefes departamentales, en conjunto con el área de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, intervienen en la estructuración de dichos eventos, sin previo conocimiento o interacción con el personal a ser capacitado.

Adicionalmente, en el desarrollo de los programas de capacitación están inmersos asuntos relacionados con la logística, la movilización, las dinámicas grupales e individuales, alimentación, entre otras; las mismas que fueron mencionadas en la recopilación de datos, como factores determinantes en el proceso de capacitación, las cuales requieren de atención y organización, para que se promueva la colaboración, la integración y el compañerismo entre los participantes.

Con respecto a este tema, debemos mencionar que previo a la convocatoria de los Concursos de Mérito y Oposición para diferentes cargos dentro de la Institución, efectuada a finales del 2012 e inicios del 2013, dando cumplimiento a lo establecido en la Ley Orgánica del Servicio Público y su Reglamento, se desarrollaron con celeridad una serie de eventos de capacitación, dirigidos a todas las especialidades requeridas en la Institución como: crédito, negocios fiduciarios, mercado de valores, cobranzas, finanzas, servicio al cliente, legal, recursos humanos, etc., al identificar los requerimientos de cada perfil del puesto,

con la finalidad de que el personal pueda participar y cuente con los requerimientos de capacitación establecidos en los mencionados concursos.

6. Disposiciones generales.- Este tipo de comunicación fundamentalmente se lo realiza para entregar información general a todo el personal, sobre disposiciones y cumplimiento a la normativa interna vigente, vía correo electrónico. Se ha tomado como ejemplo que la Subgerencia Nacional de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, en noviembre del 2012, comunicó sobre las disposiciones emitidas por el Gerente General, respecto al uso del uniforme del personal femenino, incluso para determinados días no contemplados anteriormente, haciendo énfasis que el incumplimiento a esta disposición, conllevará a las sanciones administrativas correspondientes.

Si bien es cierto, que las organizaciones buscan precautelar la imagen institucional y estrategias de mercadotecnia, a través de la impecable y ordenada presentación personal de todos los colaboradores, se debería concentrar esfuerzos para que adicionalmente, sea transmitida de manera integral y participativa, por medio de una previa concienciación sobre el alcance y resultados de un adecuado cumplimiento, no solo a una normativa escrita, sino más bien como parte fundamental para la formación y permanencia de una cultura organizacional, que es

proyectada por medio de la presentación e imagen personal de todos los miembros de la institución.

Por tal motivo, se debe promover una participación activa y entusiasta, para que el personal sea motivado para el cumplimiento de disposiciones, como por ejemplo: a través de mensajes o avisos por correo electrónico, carteleras ubicadas en los pisos, trípticos, videos, eventos promocionales, buzón de sugerencias, entre otros, evitando que la observancia únicamente se fundamente en disposiciones y actualización de la normativa interna. De forma complementaria se podría mencionar la frase de Albert Einstein, que dice: “Dar ejemplo no es la principal manera de influir sobre los demás, es la única manera”.

7. Información sobre noticias nacionales e internacionales.- El Departamento de Relaciones Públicas es el encargado de enviar diariamente por correo electrónico, el resumen de las noticias publicadas en los principales periódicos del país, respecto a información sobre el panorama nacional e internacional, para conocimiento de todo el personal. Como objeto de estudio de tomó al correo electrónico enviado por el departamento de Relaciones Públicas, en noviembre del 2012, con el reporte de noticias nacionales e internacionales respecto a temas políticos, económicos y de actualidad.

8. Programa servicio al funcionario.- Este software tiene por objetivo

entregar información a modo de consulta sobre: roles de pago, anticipos, préstamos, vacaciones, aprobaciones, capacitación, registro de actividades, para uso de todo el personal de la institución, el acceso es personal e individual, y está administrado por la Subgerencia Nacional de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, en coordinación con el área Informática.

Una vez que se verificó la accesibilidad e información que proporciona el mencionado software, se pudo determinar a la fecha, que no se encuentra habilitado en su totalidad, ya que algunas opciones están inactivas, como: préstamos, vacaciones, aprobaciones y registro de actividades. En esta última, consta la opción a modo de consulta, de actividades y resultados concernientes a evaluación del desempeño, sin que se cuente con un registro histórico o actualización del mencionado subsistema de recursos humanos.

- 9. Información de la gestión departamental.-** Este programa se denomina Costeo ABC, el acceso se lo realiza a través del correo electrónico institucional, para el ingreso de información trimestral sobre actividades desarrolladas por cada área de la institución, administrado y validado por la Subgerencia Nacional de Presupuestos. Cabe mencionar, que los resultados obtenidos en este registro, son únicamente conocidos por el área de Presupuestos y jefaturas de las distintas áreas, una vez que el nivel técnico ha ingresado por medio de porcentajes, las diversas actividades desarrolladas durante el trimestre.

La administración presupuestaria facilita un plan de acción dirigido a cumplir metas previstas en términos financieros, que se ejecuta en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones, esta actividad proporciona el desarrollo de roles tanto preventivos como correctivos dentro de la organización. Por tal motivo, se debería buscar una mayor contribución, ampliando la información con el personal involucrado en el proceso, con la finalidad de identificar los avances o retrasos que reporte el mencionado programa, para que de forma conjunta se estructuren los planes de acción necesarios.

10. Información corporativa.- El acceso a esta información se realiza por medio del intranet institucional, el mismo que es administrado por la Gerencia División Informática, y viabiliza el conocimiento del personal, respecto a temas relacionados con: manuales de procedimientos, atención al usuario (soporte tecnológico), documentos de riesgo operativo y cursos virtuales de recursos humanos.

Respecto a las carpetas virtuales publicadas en el intranet, con información acerca de procesos, procedimientos, formularios e instrucciones para los subsistemas de recursos humanos, se visualizó que únicamente se cuenta con las siguientes categorías: capacitación, formularios de personal, inducción, y evaluación del desempeño. Sin embargo, también se identificó que no todas las carpetas se encuentran

recientemente actualizadas y en otros casos, no existe la disponibilidad de los archivos que son mencionados en el menú principal. Por tal motivo, al disponer de una herramienta de fácil y rápido acceso, debería mantenerse continuamente monitoreada y actualizada, logrando así cumplir con el objetivo para el cual fue implementada, para que fomente la generación de información compartida, como un factor indispensable al momento de buscar calidad en la comunicación interna institucional.

11. Portal web.- Esta plataforma tecnológica es de libre acceso, fue desarrollada hace algunos años, por un proveedor encargado de brindar servicios tecnológicos. Actualmente, los requerimientos generados por las diversas áreas en cuanto a publicaciones y actualizaciones de temas que les conciernan, se lo realiza a través de la Gerencia de Mercadeo y Promoción, quien es la intermediaria en la comunicación con el proveedor. Adicionalmente, el portal facilita el acceso a información básica acerca de la institución como: misión, visión, principios y valores corporativos, datos financieros, crediticios, productos y servicios, noticias y novedades del acontecer institucional.

Si el objetivo principal de esta herramienta es brindar información precisa e inmediata respecto de la institución, en base a la recopilación de datos obtenidos, se pudo conocer que el enlace de comunicación entre las áreas, la Gerencia de Mercadeo y Promoción y posteriormente, con el proveedor que administra el portal, se desarrolla con significativo retraso,

por razón que en una primera instancia los archivos magnéticos elaborados por las áreas de Quito, deben ser enviados de forma virtual a las oficinas de Guayaquil, donde se encuentra la Gerencia de Promoción y Mercadeo, y posteriormente ser trasladadas de nuevo a Quito, donde se encuentra domiciliada la empresa proveedora, que finalmente procederá con las publicaciones en el portal web.

En relación a los antecedentes mencionados anteriormente y tomando en consideración que la transmisión de información sin duda toma fuerza y relevancia para el desarrollo de un proceso y sobre manera a la gestión que impulsa los subsistemas de recursos humanos, sería oportuno disponer de un Manual de Comunicación Corporativa, en el que se incluya el Plan Integral de Comunicación Interna Institucional, en coordinación con la Gerencia Nacional de Mercadeo y Promoción, y la Gerencia División Informática, el mismo que consta en el **Anexo 5**.

3.1.2 Desarrollo del conocimiento

En las fuentes consultadas(Chávez Calderón, 2004) se identificó similares criterios respecto que, a través del tiempo las corrientes filosóficas han dado valiosas aportaciones sobre el conocimiento humano, vinculándolo con la percepción, la experiencia, la razón y la educación, para que el componente organizativo canalice por medio de actividades y acciones específicas, el desarrollo individual y social de las personas, permitiendo que la información promueva el entorno en el que se desenvuelven.

Además, coinciden en mencionar que el conocimiento demanda varios procesos cognitivos como: motivación, percepción, aprendizaje, lenguaje, socialización, comunicación, inducción, razonamiento y deducción. Actualmente, la creciente conexión entre las organizaciones y los avances tecnológicos, para la transmisión de datos y procesamiento de información, también hacen al conocimiento un recurso ineludible en los planteamientos estratégicos empresariales.

Varias organizaciones(Bohlander & Scott, 2009) aseguran que a través de la capacitación y la información compartida se fortalece el principio del desarrollo del conocimiento, para que la gente vaya adquiriendo mayores facultades y destrezas, ya que en la actualidad los colaboradores necesitan una amplia gama de habilidades interpersonales, técnicas y solución de problemas, ya sea de manera individual o colectiva.

En base a la investigación efectuada en torno a este tema, se pudo identificar al desarrollo del conocimiento, en los siguientes casos:

- 1. Programa para gerentes.-** En febrero del 2005, se llevó a cabo el programa para desarrollo del conocimiento, dirigido únicamente a los gerentes departamentales, quienes asistieron a una serie de reuniones de trabajo y talleres que fueron coordinados por la Subgerencia Nacional de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional y la consultora

externa Alfredo Paredes y Asociados Cia. Ltda., a fin de dar a conocer la metodología Hay/McBer, para la aplicación de la Gestión por Competencias en la institución, cuyos objetivos fueron: identificar las actividades esenciales de los puestos de trabajo, levantar el perfil de competencias de la posición e identificar qué competencias se evalúan en selección, en capacitación y en la evaluación del desempeño.

En relación a la aplicación de los conocimientos adquiridos en el programa antes mencionado, se pudo conocer que hasta la presente fecha no se han realizado ningún tipo de seguimiento, retroalimentación, ni evaluación, a fin de valorar el aporte y contribución en el desarrollo de funciones y actividades desempeñadas por gerentes y subordinados.

- 2. Formación en gestión por procesos.-** Así mismo, en febrero del 2010, la Subgerencia Nacional de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional y la consultora externa Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda., organizaron el programa para la Formación de Especialistas en Gestión por Procesos, dirigido a los gerentes y subgerentes departamentales, en el que se trataron los siguientes temas: contribución del manejo por procesos a la productividad y competitividad, metodología para el mejoramiento de procesos, metodología para la diagramación de procesos, indicadores de gestión de procesos, documentación del sistema de administración por procesos.

En relación a la aplicación de los conocimientos adquiridos en el mencionado programa, se pudo conocer que hasta la presente fecha no se han realizado ningún tipo de seguimiento, retroalimentación, ni evaluación, a fin de valorar el aporte y contribución en el desarrollo de funciones y actividades desempeñadas por gerentes y subordinados.

- 3. Coaching.-** En abril del 2010, se llevó a cabo el programa de capacitación dirigido únicamente a gerentes y subgerentes departamentales, denominado: Coaching Directivo y Feedback como Estrategia Principal en la Evaluación del Desempeño, dictado por un consultor internacional y coordinado por la Subgerencia Nacional de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional.

El objetivo principal fue que los participantes logren identificar su propio estilo de coach que les permita potenciar los talentos y mejorar los resultados en base a la evaluación del desempeño, para constituir equipos de alto desempeño. Se instruyó acerca del *coaching* como una estrategia de desarrollo del talento, que se lleva a cabo mediante un sistema de asesoramiento personal y profesional para el posterior impacto en la organización, el cual proporciona información, conocimientos, habilidades, referencias, colaboración y asesoramiento personalizado.

Además, se dio a conocer que el coaching directivo se aplica para cuestiones estratégicas y operativas de las empresas como: planificación

estratégica, implementación de planes de desarrollo, gestión del cambio, reestructuración organizativa, planificación de sucesión y gestión del talento. En relación a la aplicación de los conocimientos adquiridos en el programa antes mencionado, se pudo conocer que hasta la presente fecha no se ha realizado ningún tipo de seguimiento, retroalimentación, ni evaluación, a fin de valorar el aporte y contribución en el desarrollo de funciones y actividades desempeñadas por gerentes y subordinados.

- 4. Subrogaciones y encargos.-** Según la verificación efectuada se conoció que para cubrir puestos que necesitan ser subrogados o encargados, ya sea por vacaciones, permisos, renunciaciones o falta temporal del titular, los gerentes departamentales son quienes inician el trámite de formalización del pedido correspondiente, para aprobación de la Gerencia General y conocimiento de la Subgerencia Nacional de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, sobre la recomendación de la persona que consideran idónea y que cumple con los requerimientos del puesto, tomando en cuenta la experiencia y formación profesional, que avale dicha propuesta. Dentro del procedimiento interno para realizar subrogaciones o encargos, en el cual se indica que no podrán superar los 60 días en un año, computando para cada caso, el número de días por separado.

Además, se menciona que la Subgerencia Nacional de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, se encargará de controlar el cálculo para pagos, en concordancia a los límites impuestos por la Ley

Orgánica de Servicio Público y Reglamento General. Como ejemplo, podría citarse al oficio interno de julio del 2012, suscrito por el Gerente División de Coactiva, por medio del cual se solicitó la debida autorización al Gerente General de la Institución, para que el funcionario sugerido, realice el encargo de funciones de la Subgerencia Regional de Coactiva.

- 5. Cambios administrativos.-** Según el procedimiento interno respecto a traslados, cambios administrativos o traspasos de puestos del personal, señala que se ejecuta por necesidad institucional, siendo el Gerente General de la Institución quien lo autoriza, basado en el informe técnico elaborado por la Subgerencia Nacional de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, en donde se justifica las causas o motivos para dichos cambios.

Además, señala que los traslados administrativos de los servidores de la institución, se realizan de una plaza o puesto existente a otro creado, de igual o distinta categoría siempre y cuando la creación de los nuevos puestos obedezcan básicamente a los siguientes criterios: a) reorganización interna de la institución, dependencias o unidades administrativas, derivadas de los procesos de modernización institucional, b) por la asignación de nuevas atribuciones, responsabilidades y competencias de los órganos administrativos, derivadas de la misión institucional, c) implementación de estructuras organizacionales por procesos, d) reforma total o parcial a la estructura orgánica por procesos de la institución, e) desconcentración de funciones

y delegación de competencias legalmente establecidas, f) simplificación de trámites y procedimientos internos, g) para evitar la duplicación de funciones, atribuciones y responsabilidades, h) racionalización y optimización de los recursos humanos por necesidad institucional derivadas de las auditorías administrativas, efectuadas por las Unidades Administrativas de Recursos Humanos-UARH.

Adicionalmente, se conoció que existen casos que los cambios administrativos se han realizado por pedido del personal, siempre y cuando se cuente con la disponibilidad de los puestos, la aceptación de la máxima autoridad del área origen, como de la jefatura del departamento al que será trasladado, la autorización del gerente general de la institución, e informe técnico favorable elaborado por la Subgerencia Regional de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional.

Cabe citar como ejemplo de análisis, el traslado administrativo efectuado en enero 2005, de un determinado funcionario, cuando se le informó mediante oficio, que debía realizar el acta de entrega-recepción de los bienes, documentos, archivos, trabajos pendientes y demás aspectos relacionados con las actividades desempeñadas, para que sean entregados al jefe inmediato. Cabe mencionar, que adicionalmente a la investigación realizada, se contactó a la persona involucrada en el ejemplo, a lo cual nos supo informar que únicamente se efectuó el

cambio administrativo, sin posteriores capacitaciones o entrenamiento de las actividades y tareas que debía desempeñar que el nuevo puesto, sea por parte del área que le recibía, o por el área de Recursos Humanos.

6. Retroalimentación.-Este proceso se desarrolló en la institución a finales del 2011, como parte de la evaluación del desempeño, que tuvo por objetivo medir y mejorar el desempeño organizacional de los servidores públicos y funcionarios de la CFN, respecto a las competencias personales y grupales, en ejercicio de actividades y resultados del puesto. Por tal motivo, la retroalimentación se encaminó a proporcionar espacios de diálogo entre jefes y subordinados, para la identificación de fortalezas y elaboración de acciones, que permitan superar las deficiencias detectadas en las variables de mejora.

A fin a este tema, se conoció que previo a la ejecución del mencionado proceso, se llevó a cabo un desayuno de trabajo, organizado por la Subgerencia Nacional de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, en la cual se socializó con los gerentes y subgerentes, respecto a la metodología, parámetros y objetivos de la evaluación del desempeño y retroalimentación del personal a cargo. A continuación, los jefes departamentales que participaron en dicho evento, recibieron mediante correo electrónico los formularios y el instructivo, que en la parte pertinente a retroalimentación, describe las siguientes instrucciones:

- 1) Preparar, se refiere a citar al evaluado lo más pronto posible, para comunicar los resultados de la evaluación, en un lapso no mayor a 3 días, posterior a la evaluación, considerando para cada uno de los evaluados, los argumentos a favor de su calificación al igual que las oportunidades de mejora, capacitación y metas futuras a considerar.
- 2) Informar, significa que se debe generar un ambiente de diálogo y presentar el formulario impreso al evaluado, además, indica que debe informarse sobre los cinco factores de la evaluación y entregar un juicio global que abarque todos los aspectos relevantes del desempeño, como: fortalezas, debilidades, oportunidades de mejora laboral y cuanto afectan en la consecución de los objetivos del área. Señala que es necesario solicitar la opinión del evaluado sobre la calificación, respecto a los aciertos y logros alcanzados, siendo posible en esta fase aclarar algunos aspectos del desempeño que influyen en la calificación y que son susceptibles a ser revisados.
- 3) Coordinar mejoras, se refiere a ser revisados los resultados obtenidos, analizando la brecha existente en cada factor y de igual manera en el criterio generado.
- 4) Realizar el plan de mejora, en función de los resultados, considerando metas alcanzables.

- 5) Fijar metas específicas, plantea el cumplimiento de objetivos, proyectos de implementación o proyectos específicos.
- 6) Definir la capacitación, para reforzar el desempeño a más del auto-desarrollo de cada evaluado, se puede definir capacitación puntual, con relación a los conocimientos necesarios para el ejercicio de cada puesto.
- 7) Suscripción de participantes y entrega reservada, una vez que se haya llegado a un acuerdo, tanto el funcionario evaluado, como el jefe inmediato que hizo las veces de evaluador, deben firmar conjuntamente los formularios y enviar en sobre cerrado a la Subgerencia Nacional de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional.

Finalmente, se pudo conocer por las personas consultadas y que participaron en este proceso, que no se realizó una previa socialización o involucramiento con el nivel técnico, ya que solamente se lo promocionó activamente con los gerentes y subgerentes de cada área, quienes hicieron las veces de evaluadores, afectando significativamente el objetivo planteado, por razón, que no se participó en el verdadero significado que conlleva la retroalimentación, ya que lo vieron como un mero cumplimiento a las actividades dispuestas, por el área de Recursos Humanos, a través de los jefes

departamentales.

Una vez que se ha determinado que el principio del desarrollo del conocimiento, promueve las destrezas y facultades del personal, frente a las actuales exigencias del mercado, donde los trabajadores necesitan contar con una amplia gama de habilidades interpersonales, técnicas y solución de problemas, ya sea de manera individual o colectiva, para poder ejecutar satisfactoriamente las funciones asignadas.

De la información hallada en la presente investigación, se pudo establecer respecto a este principio que forma bases, para la consolidación de un sistema de trabajo de alto desempeño, que adicionalmente, se debería implementar un Programa de Formación para el Desarrollo del Conocimiento, Basado en Competencias, el mismo que consta en el **Anexo 6**.

Adicionalmente, se ha contemplado el diseño de un Programa de Bienestar Laboral, destinado a mejorar la calidad de vida, reducir los riesgos de salud y aumentar la eficiencia laboral de todos los niveles jerárquicos, que colaboran en la institución.

Según el autor (Castillo Aponte, 2006), la implementación de un programa de beneficios laborales implica las siguientes etapas:

- a) Investigación dirigida a identificar las verdaderas necesidades del personal.

- b) Confrontación de las necesidades identificadas con las políticas y recursos de la organización.
- c) Programación de las actividades a realizar, es decir el establecimiento de objetivos, políticas, normas, procedimientos y presupuesto de los nuevos servicios.
- d) Ejecución del programa.
- e) Control y seguimiento sobre todas las actividades del programa.

Los beneficios de la implementación de este tipo de programas son los siguientes:

- a) Reducir el índice de ausentismo y licencias por enfermedad.
- b) Disminuir enfermedades y afecciones derivadas de la actividad laboral.
- c) Manifestar a los empleados el interés de la organización por el recurso humano.
- d) Aumentar el compromiso de las personas hacia los objetivos organizacionales.
- e) Reducir y prevenir situaciones de estrés laboral.
- f) Generar un ambiente de trabajo más armónico.

Si bien, la institución cuenta con un departamento médico, encargado de prestar atención a través de consultas y emergencias médicas, podría ser dotado y ampliado en personal e infraestructura física, para la

implementación del programa sugerido, u otra alternativa, podría ser la contratación de servicios, de un centro especializado en este tipo de terapias alternativas.

En relación a este tema, se pudo conocer que el ausentismo debido a problemas médicos es considerable, especialmente por: complicaciones gástricas, dolores musculares, afecciones a la garganta, entre otros. En tales circunstancias, se debería solicitar al Ministerio de Finanzas, en caso de no disponer actualmente, la creación de una partida presupuestaria destinada a la Salud Ocupacional de los funcionarios de la institución, subsistema que se encuentra validado y reconocido por el Ministerio de Relaciones Laborales, para la implementación de un Programa de Bienestar Laboral, el mismo que consta en el **Anexo 7**.

3.1.3 Vínculos desempeño – recompensas

En el contexto actual existen dos tipos de escalas de remuneraciones mensuales unificadas de aplicación obligatoria para todas las instituciones del sector público, y son las siguientes:

1. Escala nacional de remuneraciones del nivel jerárquico superior, para el año 2012.- Fue establecida por el Ministerio de Relaciones Laborales, mediante acuerdo ministerial de febrero del 2012. El cual contempla todos los valores que deben percibir los puestos de representación y directivos del sector público de nivel jerárquico

superior. Esta escala se compone de 10 grados, de los cuales el grado 10, es de exclusividad del Presidente de la República.

2. Escala nacional de remuneraciones de 20 grados, para el año 2012.- Fue establecida por el Ministerio de Relaciones Laborales, mediante acuerdo ministerial de enero del 2012. Ubica 20 grupos ocupacionales, cada uno de los cuales contiene a los diferentes puestos profesionales y no profesionales, que forman parte del sector público. Para la implementación se requiere del manual de puestos de la institución, elaborado conforme a la Norma Técnica del Subsistema de Clasificación de Puestos, conforme lo establece la LOSEP y aprobación del MRL.

Se pudo constatar que la escala de remuneraciones mensuales unificadas del año 2012 de la Institución, tiene como base legal las resoluciones emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales. Además, se conoció que en el presupuesto 2012, se contemplaron montos correspondientes adécimos, viáticos, subsistencias, horas suplementarias y extraordinarias, el mismo que fue aprobado por el Directorio de la Institución.

Si bien es cierto, que en el Reglamento General de la LOSEP, menciona la remuneración variable por eficiencia, como: “un conjunto de métodos y procedimientos dirigidos al establecimiento de una asignación mensual variable y complementaria a la remuneración mensual unificada,

resultante de la productividad, del rendimiento en el desempeño del puesto, y del cumplimiento de metas y objetivos institucionales”, que son cuantificables a través del GPR; a la fecha de realización del presente trabajo de investigación, únicamente se pudo conocer respecto a este tema, que la Institución no ha tramitado los requerimientos necesarios para la aplicación de dicha remuneración, la cual exige la obtención de la certificación de calidad de servicio institucional, emitida por el Ministerio de Relaciones Laborales, en coordinación con la Secretaria Nacional de Administración Pública.

3.1.4 Prácticas de Recursos Humanos

3.1.4.1 Subsistema de reclutamiento-selección

En asuntos relacionados con la gestión del talento humano, todas las instituciones públicas están sujetas a normas y procedimientos dictaminados por la LOSEP y por el Ministerio de Relaciones Laborales. Adicionalmente, en base a la revisión documental realizada, se conoció además que se cuenta con el manual de procesos internos, que incluye entre otros, al procedimiento para reclutar, seleccionar personal y ejecutar inducción, el cual establece un mecanismo técnico, que faculta a la entidad a escoger el candidato idóneo, para un determinado cargo en la Institución.

En relación a este tema se debe mencionar que en septiembre 2012, en cumplimiento a lo establecido en la Ley Orgánica del Servicio Público

(LOSEP) y su Reglamento, la Subgerencia Nacional de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, realizó una convocatoria oficial, para informar sobre los Concursos de Mérito y Oposición que se llevarían a cabo en la Institución, con la finalidad de regularizar la estabilidad laboral del personal contratado bajo la modalidad de servicios ocasionales, pero que luego de una inexplicable demora, que se extendió por varios meses, se conoció de manera extraoficial que habían sido suspendidos, sin que ninguna autoridad haya dado algún tipo de pronunciamiento oficial, sobre las razones o circunstancias que motivaron tal decisión, provocando un ambiente de confusión e incertidumbre entre los colaboradores.

Posteriormente, a mediados de noviembre del 2012, se realizó una nueva convocatoria dirigida al personal, en la que se dio a conocer de manera didáctica, sobre el ingreso de información personal e individual en la plataforma tecnológica, como único medio autorizado por el Ministerio de Relaciones Laborales, para acceder a los concursos de mérito y oposición. Además, se comunicó que el personal iba a recibir capacitación dirigida a las necesidades del puesto desempeñado, para que los colaboradores puedan contar con los requerimientos de capacitación exigidos por el perfil del puesto.

Según la información entregada por la Subgerencia Nacional de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, los concursos de méritos y oposición se realizarían en base a la Norma Sustitutiva de la Norma del Subsistema de

Reclutamiento y Selección de Personal, emitida por el Ministerio de Relaciones Laborales, en mayo del 2012, la cual tiene por objeto establecer el procedimiento y los instrumentos de carácter técnico y operativo que permiten a las Unidades de Administración de Talento Humano de las instituciones del Estado, escoger a la persona más idónea, para ocupar un cargo público, en función al vínculo entre los requerimientos establecidos en la descripción y el perfil del puesto y las competencias de los aspirantes, valorando características relevantes como: instrucción formal, experiencia, capacitación, competencias técnicas y conductuales: así como también actitud y motivación hacia el trabajo.

Si bien es cierto, tal procedimiento está basado en una norma técnica que trata de garantizar el desarrollo del proceso, desde el inicio hasta la culminación, estableciendo límites y fijando parámetros, existen aspectos que influyen de manera directa, sobre la percepción y transparencia de la gestión aplicada en dicho proceso, por medio de una oportuna y adecuada transferencia de información con los participantes, tomando en consideración que esto definirá la estabilidad laboral de muchos empleados que han esperado por largos años. Entiéndase a la estabilidad laboral como el derecho que tiene un trabajador a conservar el puesto de trabajo, y de no incurrir en faltas determinadas como graves, que le impidan a continuar en el desempeño de las funciones designadas.

Además, la estabilidad laboral abarca dos escenarios, por un lado,

pretende garantizar los ingresos del trabajador en forma directa, lo cual permite satisfacer las necesidades del núcleo familiar, y por otro, estimular los ingresos de una empresa, ya que al contar con trabajadores capacitados y expertos en diversos temas organizacionales, pueden aportar para alcanzar resultados satisfactorios en productividad y rendimiento, redundando no sólo en beneficios para el trabajador y el empleador, sino también como un aporte importante al desarrollo socioeconómico de un país, con miras a obtener la tan anhelada paz social y laboral. En otras palabras, la estabilidad laboral debería ser entendida como la responsabilidad compartida que posee tanto el empleado como el empleador, para asegurar una participación permanente en el ambiente laboral, con adición incluyente a los valores corporativos, que garantizan la efectividad de los procesos internos de productos o servicios, que ofrece o genera una organización.

Bajo este esquema, la comunicación, al ser una herramienta que impulsa competitividad y motivación en el personal, debería desarrollarse de manera amplia y flexible, donde el área de Recursos Humanos cumpla un papel trascendental y logre establecer un puente necesario y poderoso con el resto del personal, a través de continuos espacios de socialización, diálogo y acercamientos oportunos, que permitan transmitir información continua, detallada y transparente sobre los avances del proceso, lo cual generaría un adecuado clima laboral, relaciones interpersonales e identificación con la organización.

3.1.4.2 Subsistema de Capacitación

Por medio de la información obtenida se pudo establecer que la capacitación está programada en base a una proyección anual, elaborada a finales de cada año, por la Subgerencia Nacional de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, y la Subgerencia Nacional de Presupuestos y Control, para lo cual, se toma en consideración los requerimientos realizados por cada área a lo largo del periodo vigente, que sirve de soporte para la estructuración del plan anual de capacitación.

Además, son considerados otros eventos no programados por las áreas, que pueden surgir y ser solicitados en el transcurso del año, por situaciones como: el ingreso de nuevo personal, cambios en la estructura organizacional, asignación de tareas y funciones, implementación de nueva tecnología, etc.

A continuación, revisaremos los métodos de capacitación utilizados actualmente en la organización.

A) Inducción personal nuevo.- Este evento es coordinado por la Subgerencia Nacional de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, con determinada periodicidad, ya que se realiza de manera mensual, trimestral o semestral, dependiendo del número de personas contratadas, una vez que se haya conformado un grupo de aproximadamente 10 asistentes, según, el registro que lleva el área de Recursos Humanos,

correspondiente al personal nuevo, que se integra a colaborar en las diferentes áreas de la Institución.

En este programa de capacitación se da a conocer aspectos generales como: misión, visión, principios y valores corporativos, código de ética, reglamento interno, deberes, derechos y prohibiciones para los funcionarios, y sanciones administrativas. Por efectos de investigación, podría mencionarse al programa de inducción, desarrollado en el último periodo, en el cual se dio a conocer información institucional y otros temas relacionados con: lavado de activos, calificación de riesgos, solicitud para viáticos y subsistencias, uso adecuado de los bienes institucionales; el mismo que estuvo conformado por alrededor de 15 funcionarios, llevado a cabo en octubre del 2012.

B) Capacitación tradicional.- Este tipo de eventos se realizan generalmente de acuerdo a la planificación anual programada por la Subgerencia de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, o por los requerimientos efectuados por las diversas áreas de la organización, según la detección de necesidades, como ejemplo, se podría citar al curso de capacitación denominado Taller de Servicio al Cliente Interno y Externo, realizado en septiembre del 2012, en el cual se dio a conocer técnicas para mejorar la atención tanto de clientes internos como externos.

C) Capacitación virtual.-La capacitación virtual es un método que se está utilizando con mayor frecuencia en los 2 últimos años, dirigido

especialmente a niveles técnicos, de apoyo administrativo, y mandos medios, para que el personal cumpla con requerimientos específicos en capacitación, solicitados por la misma Institución y por entidades de control estatal, en asuntos relacionados a la gestión de personal, como es el Ministerio de Relaciones Laborales (MRL).

Tal es así, que en el mes de enero del 2013, se envió un aviso con las respectivas instrucciones y límite de fechas, para cumplir con el curso virtual denominado “Relaciones Humanas”, aplicativo instrumentado y exigido por el MRL, para las entidades del sector público, el mismo que contenía de cinco etapas:

- 1 Primera etapa: Presentación.-** Una vez desplegado el aplicativo, se debe registrar el nombre, apellido y número de cédula del participante, para proseguir con una breve explicación sobre los pasos a seguir, por medio de un video explicativo de la capacitación, contactos y ayuda de requerirlo.

- 2 Segunda etapa: Módulos.-** Está conformada por tres módulos, que contienen los siguientes temas: Relaciones Humanas, Comunicación e Inteligencia Emocional, expuestas a través de varias láminas didácticas, para un fácil entendimiento.

- 3 Tercera etapa: Videos.-** Al final de cada módulo, se disponen de

videos que simulan situaciones relacionadas con el tema tratado, para detectar e identificar ciertos comportamientos personales.

4 Cuarta etapa: Evaluación.- A continuación de los videos, se desplegaban las respectivas evaluaciones por cada tema estudiado, las mismas que están conformadas por cuatro preguntas aleatorias, de opción múltiple y calificación inmediata. En caso, de no completar con la mínima calificación requerida, el sistema automáticamente retrocede al inicio del módulo no aprobado, para una nueva revisión.

5 Quinta etapa: Impresión del Diploma.- En esta etapa, finalmente se dispone de una opción para imprimir el documento que valida la realización y aprobación del curso virtual, que a continuación debe ser entregado en el área de Recursos Humanos de la institución.

D) Capacitación en el exterior.- Como parte de la capacitación en general, mencionada en la normativa interna institucional, está sujeta a los siguientes niveles de aprobación: Comité de Gestión de Desarrollo Institucional, Gerencia División Administrativa y la Subgerencia Nacional de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, dependiendo de los montos solicitados, además, de cumplir con ciertos requisitos, que son mencionados dentro del Manual de Políticas Internas Institucionales, en la parte pertinente al subsistema de capacitación.

En relación al subsistema de capacitación tratado en este punto, se debe mencionar que dado al proceso de concursos de mérito y oposición, iniciado a finales del 2012, para dar cumplimiento a lo dispuesto por el Ministerio de Relaciones Laborales y al Reglamento de la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP), a la fecha del presente trabajo de investigación, se desarrolló de forma progresiva la realización de cursos de capacitación, enfocados únicamente a la formación técnica requerida en cada puesto de trabajo.

Si bien es cierto, la mayor parte de programas de capacitación desarrollados en la organización, se lo realiza por medio de la contratación de empresas consultoras y/o instructores externos, de igual manera el área de Recursos Humanos debe mantenerse inclusivo e involucrado en el ejecución de los mismos, para evitar y reducir cualquier inconveniente no contemplado en el programa.

Probablemente, por la urgencia de completar con los requerimientos establecidos en cada perfil, se verificó una inusual premura en la realización de los eventos de capacitación técnica, ya que al parecer no fueron contemplados ni planificados en anteriores periodos, además, por el tiempo comprometido en el mencionado proceso, imposibilitó la capacitación dirigida a fomentar las competencias organizacionales y específicas, por lo que sería oportuno establecer una planificación anual, que incluya tanto la instrucción técnica, como el desarrollo del conocimiento, basado en competencias, por

lo que se sugiere la implementación del Plan General de Capacitación, Basado en Competencias, el mismo que consta en el **Anexo 8**.

3.1.4.3 Subsistema de evaluación del desempeño

En base a la información recopilada respecto a la evaluación del desempeño efectuada en la Institución, se determinó que la última fue realizada en noviembre del 2011, en observancia a lo señalado en el Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público. El objetivo principal de estas evaluaciones fue medir y estimular al talento humano, para mejorar el desempeño organizacional, en procesos internos y funciones asignadas, la misma que se fundamentó en la calificación proporcionada únicamente por los jefes de área.

La idea fundamental que las evaluaciones son elementos que sirven para mejorar el desempeño del personal, no es nada nuevo. Sin embargo, en la actualidad es un proceso que ha mejorado constantemente, integrándose con varios aspectos como el establecimiento de metas, la capacitación de la fuerza laboral, sistemas de recompensas e incentivos, retroalimentación y sobre manera, para determinar las deficiencias en el desempeño del personal.

(Dessler & Varela, 2011), señalan textualmente que:

“...como eje de la administración del desempeño está la noción de que los esfuerzos del trabajador deberían estar dirigidos a metas. Por

desgracia, algunos supervisores tienden a ser laxos cuando se trata de establecer metas específicas para sus empleados. Y luego se preguntan por qué tienen problemas para administrar el desempeño de dichos trabajadores”.

Esto indica que, para obtener los resultados esperados, uno de los requisitos iniciales para la implementación de un programa de evaluación del desempeño, está relacionado con metas, las mismas que deben reflejarse en parámetros cuantificables, a través del establecimiento de estándares medibles, para que tanto los evaluadores como los evaluados, conozcan ampliamente las bases en que se desarrolla el programa, además, de esta manera se evitará la tendencia de un débil liderazgo.

Según el autor Gary Dessler, para el establecimiento de metas, debe tomarse en consideración los siguientes parámetros:

1. **ESPECÍFICAS:** Se debe enunciar con claridad los resultados que se desea conseguir.
2. **MEDIBLES:** Enunciar el valor o porcentaje que se desea alcanzar, se refiere a los términos cuantitativos.
3. **ASEQUIBLES Y PERMANENTES:** Proviene de los planteamientos que la organización ha hecho respecto a lo que desea lograr, siempre y cuando se posible, alcanzable y realizable.

4. **OPORTUNAS:** Reflejan fechas límites de los proyectos que se vayan a emprender.

5. **MOTIVACIÓN A LA PARTICIPACIÓN:** Mecanismos que generen la participación del personal, pueden facilitar el establecimiento de estándares, para el cumplimiento de metas, y por lo tanto, la mejora en el desempeño.

La evaluación del desempeño brindará información relevante, sobre la cual, las jefaturas podrán tomar decisiones acerca de promociones e incrementos salariales, además, la evaluación permitirá desarrollar un plan de acción, para corregir falencias detectadas, así como, para ratificar aspectos que se estén llevando de manera correcta. Finalmente, las evaluaciones servirán para un propósito útil en la planeación profesional, al brindar la oportunidad de revisar los planes de carrera de los funcionarios, ya que se contará con información acerca de habilidades, fortalezas y debilidades personales.

Una vez que el principal propósito de un sistema de evaluación es determinar el desempeño tanto de individuos, grupos y toda la organización en general, para la toma de decisiones, en asuntos relacionados con incrementos salariales, cambios administrativos o la terminación de relaciones laborales, el sentido se enfoca en que la evaluación debe ser puntual, precisa y transparente. Esto quiere decir, que el programa debe

transmitir un ambiente de honestidad, durante todo el proceso y sobre manera con los resultados obtenidos.

Según el autor (Wayne & Noe, 2005), existen ciertos factores que podrían colaborar para alcanzar estos propósitos:

- 1. Criterios relacionados con el puesto.-** Los criterios de evaluación se deben determinar por medio del análisis de puestos.
- 2. Expectativas de desempeño.-** Si los colaboradores entienden claramente las expectativas, pueden evaluar su propio desempeño y realizar ajustes necesarios.
- 3. Estandarización.-** Las organizaciones deben usar el mismo instrumento de evaluación para todos los colaboradores. Además, es esencial realizar sesiones de retroalimentación y entrevistas de evaluación programadas regularmente, para proporcionar un seguimiento al programa.
- 4. Evaluadores capacitados.-** Se debe contar con evaluadores capacitados y conscientes, para evitar por completo los sesgos o ideas preconcebidas, que puedan distorsionar la realidad, sobre todo en la etapa de calificación y retroalimentación.

5. **Comunicación abierta continua.**- Un buen sistema de evaluación proporciona la retroalimentación necesaria en forma continua.
6. **Revisiones eventuales.**- Se debe establecer tiempos para la revisión eventual del proceso, que les permita detectar a tiempo cualquier error de la evaluación.
7. **Proceso flexible.**- Se debe contar con un procedimiento que permita presentar quejas y que estas se aborden objetivamente, cuando se considere que los resultados de la evaluación son inexactos o injustos.

La idea de evaluación de 360 grados surge por primera vez, en la segunda guerra mundial, donde el alto mando alemán, con la finalidad de evaluar a los hombres que se encontraban en el frente de batalla, así como también a los técnicos, intendentes y personal administrativo, implementó medidas de evaluación, para que no estuvieran únicamente fijadas por el inmediato superior, sino, además, que se basaran en otras fuentes o personal, que estuvieran a la par o por debajo del sujeto evaluado.

Posteriormente, en la época de los años 90, tomó mayor popularidad, debido al surgimiento del internet, ya que se podía combinar un cuestionario de manera virtual, en forma de entrevistas individuales o en grupos, que incluían preguntas relacionadas fundamentalmente con el ambiente de la

empresa, a las relaciones humanas y las fuentes de satisfacción laboral. Si bien en sus inicios esta herramienta sólo era aplicaba para fines de desarrollo, hoy en día, es utilizada para medir el desempeño, para medir competencias, y otras aplicaciones administrativas, que forman parte de las compensaciones salariales.

Dentro de la metodología de Gestión por Competencias, desarrollada por la autora (Alles M. A., 2000), textualmente señala que:

“La evaluación de 360 grados o feedback 360 grados, es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, no sólo de su jefe sino de todos aquellos que reciben sus servicios, tanto internos como externos”.

Esto quiere decir, que la evaluación de 360 grados, es una herramienta integral y completa, porque no solo está sujeta a un solo criterio, sino busca recabar información desde varios ángulos, con la finalidad de conocer en detalle aspectos que logren mejorar el desempeño de las personas.

Tanto es así, que en la actualidad diversos autores han mencionado a la evaluación del desempeño de 360 grados, como una de las herramientas más versátiles y completas que pueda existir, a la hora de valorar la productividad de cualquier tipo de organización, sea grande, mediana o pequeña, siempre y cuando se quiera contar con el aporte de múltiples

criterios de retroalimentación, para facilitar el avance de las metas estratégicas establecidas. Además, se hace énfasis que el éxito o fracaso del programa de evaluación, depende significativamente de la cultura organizacional, y de las actitudes y habilidades de los responsables de conducirla.

Dado a que el principal propósito de la aplicación de la evaluación de 360 grados, es entregar al empleado una completa retroalimentación, que integre criterios de diversos niveles organizacionales, con el objetivo de emprender las medidas correctivas en el mejoramiento del desempeño personal y grupal, además, entregar a las jefaturas la información necesaria, para la toma de decisiones en corto, mediano o largo plazo, el siguiente gráfico, nos ayuda a ilustrar las fuentes de información que podrían ser consideradas en la Institución, a fin de establecer un proceso de evaluación del desempeño de 360 grados:



Elaborado por: Pamela Letamendi C.

Antes de la implementación de un programa de evaluación de 360 grados,

es preciso tener en cuenta que existen ventajas y desventajas que surgen en el proceso, asegurando al máximo el nivel de calidad y adaptabilidad, las mismas que según los autores (Bohlander & Snell, 2008), son las siguientes:

VENTAJAS

1. El sistema es más amplio en el aspecto de que las respuestas se recaban de varias perspectivas.
2. Es posible reducir los sesgos o prejuicios ya que la retroalimentación proviene de más fuentes, y no de una sola.
3. La retroalimentación de colegas y pares, puede aumentar el autodesarrollo del empleado.

DESVENTAJAS

1. El sistema puede tornarse complejo porque combina todas las respuestas.
2. Puede haber opiniones contradictorias, aunque todas pueden ser precisas desde su respectivo punto de vista.
3. El sistema requiere de capacitación para funcionar de manera

efectiva.

Dado que la evaluación de 360 grados proporciona una retroalimentación más completa e integral para la toma de decisiones encaminadas a mejorar el desempeño individual y grupal, permitiendo identificar las fortalezas y debilidades en el desarrollo personal, y que, en la actualidad, la evaluación del desempeño en la Corporación Financiera Nacional está sujeta únicamente al criterio de calificación del inmediato superior; se sugiere la metodología que abarca de manera más amplia, la aplicación de un Programa de Evaluación del Desempeño de 360 grados, el cual consta en el **Anexo 9**.

3.2 Análisis de resultados

Con el análisis realizado anteriormente, se puede establecer el siguiente resumen de resultados:

1.- Información compartida.- Si bien es cierto, actualmente se realiza la transmisión de información, por medio de mensajes electrónicos, que dan a conocer al personal, temas relacionados con: cambios o actualizaciones en los procedimientos internos, eventos interinstitucionales, reuniones departamentales, asuntos referentes al personal, como, encargos y subrogaciones, convocatoria a programas de capacitación, disposiciones generales, entre otros, sería oportuno disponer de un Manual de Comunicación Corporativa, que contenga un plan integral de comunicación interna institucional, que no solo se limite a una herramienta tecnológica,

sino que se busque establecer mecanismos participativos, para que de manera personalizada, aseguren la intervención e inclusión del personal, promoviendo una retroalimentación activa y permanente.

2.- Desarrollo del conocimiento.- En relación a este principio subyacente que forma bases para un sistema de trabajo de alto desempeño, objetivo principal del presente trabajo de investigación, se pudo establecer que hasta la presente fecha, se han efectuado los siguientes programas de formación gerencial como: gestión por procesos, coaching, subrogaciones y encargos, entre otros.

Una vez que se ha concluido que el principio del desarrollo del conocimiento, promueve las habilidades, destrezas y facultades de los individuos, frente a las actuales exigencias del mercado, se debería incluir un programa de formación profesional, basado en competencias, el mismo que este dirigido a los tres niveles jerárquicos que conforman la organización, para que se fomente tanto las competencias generales como las específicas.

Adicionalmente, se ha contemplado un Programa de Bienestar Laboral, diseñado para mejorar la calidad de vida, reducir los riesgos de salud y elevar la productividad, de todos los niveles jerárquicos que colaboran en la institución.

3.- Vínculos desempeño- recompensas.- En el contexto actual, respecto a los vínculos establecidos entre desempeño-recompensa, existen dos tipos de remuneraciones mensuales unificadas de aplicación obligatoria para las instituciones del sector público, denominadas como: escala nacional de remuneraciones del nivel jerárquico superior y escala nacional de remuneraciones de 20 grados, para el resto del personal.

Cabe mencionar, que no existe relación directa entre el desempeño y la remuneración recibida por los funcionarios. Sin embargo, en el Reglamento General de la LOSEP, se menciona a la remuneración variable por eficiencia, como una alternativa para motivar al personal, hacia un mejor desempeño, a la cual se podría acceder, una vez que la institución gestione los requerimientos exigidos por el Ministerio de Relaciones Laborales, para implementar este tipo de remuneración en la organización.

4.- Prácticas de Recursos Humanos.- En asuntos relacionados con la gestión del talento humano, todas las instituciones públicas están sujetas a normas y procedimientos dictaminados por la Ley Orgánica del Servicio Público y por el Ministerio de Relaciones Laborales.

En base a la revisión documental realizada, se conoció además que se cuenta con el manual de procesos internos, que incluye entre otros, al procedimiento para reclutar, seleccionar personal y ejecutar inducción, el cual establece un mecanismo técnico, que faculta a la entidad a escoger el

candidato idóneo, para un determinado cargo en la Institución.

Respecto al subsistema de capacitación, se identificó algunos métodos aplicados hasta la presente fecha, como: la capacitación tradicional, la capacitación virtual, en el exterior, e inducción al personal nuevo. Con la finalidad de que el personal cuente, no solo con la instrucción técnica formal, sino también, promueva activamente el desarrollo del conocimiento, se sugiere la implementación de un plan general de capacitación, que busque fomentar competencias generales y específicas para los diferentes puestos de trabajo.

Por otra parte, en la evaluación del desempeño, se determinó que la última fue realizada en noviembre del 2011, en observancia a lo señalado en el Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público. La mencionada evaluación estuvo sujeta únicamente al criterio del inmediato superior, la misma que posteriormente requirió de seguimiento y evaluación de resultados.

Es así que, como parte fundamental en la toma de decisiones respecto a temas relacionados con: ascensos, promociones, cambios administrativos, entre otros, surge la necesidad de implementar la evaluación de 360 grados, para que proporcione una retroalimentación más completa e integral, porque generaría información desde varios ángulos, en una toma de decisiones encaminada a mejorar el desempeño individual y colectivo, en las diversas interacciones con el entorno laboral.

CAPITULO IV

DISEÑO DEL SISTEMA DE TRABAJO PARA LA GERENCIA NACIONAL DE CONCESIÓN DE CRÉDITO DE LA CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL-CFN

4.1 Estructura del sistema de trabajo de alto desempeño para la Gerencia Nacional de Concesión de Crédito de la Corporación Financiera Nacional

La estructuración del sistema de trabajo de alto desempeño para la Gerencia Nacional de Concesión de Crédito de la Institución, está basado en los componentes mencionados a continuación. Posteriormente, se ha propuesto un plan de acción, para lograr una adecuada implementación, que asegure los resultados esperados.

1.- Enfoque externo: Es importante tomar en consideración los factores externos a la organización, porque nos ayudará a establecer aspectos para mejorar el desempeño institucional. Es así, que varios autores, entre ellos (Robbins & Coulter, 2005), coinciden en señalar que el enfoque externo determina el comportamiento organizacional, además, que está conformado por el entorno general y el entorno específico, y dentro de este último, se halla ubicado los clientes, como una de las principales fuerzas que afectan el establecimiento de acciones y estrategias a seguir, para alcanzar los objetivos propuestos.

Por tal motivo, la estructura del sistema de trabajo de alto desempeño, inicia en este punto, porque es donde se determinará las necesidades de los clientes, para establecer la funcionalidad de los procesos aplicados por la Gerencia Nacional de Concesión de Crédito de la institución, en aspectos relacionados con: tiempo, dificultad, facilidad, preferencias, irregularidades, etc.

2.- Cultura Organizacional:La cultura organizacional es trascendental porque determina el comportamiento de los colaboradores, basados en límites y normas que fijan conductas generalizadas, las mismas que son reflejadas en el desarrollo de actividades cotidianas, donde se crea un compromiso personal, incrementando el sentido de identidad de todos los miembros y estableciendo pautas para el mejoramiento continuo que necesita toda organización hoy en día.

El autor (Rodríguez Mancilla, 1996), expresa que la cultura organizacional, se identifica en los comportamientos entre individuos, en las normas que se desarrollan en los grupos de trabajo, en los valores practicados por la organización, en la filosofía que orienta la política de la empresa respecto a los empleados y clientes y el clima organizacional.

Consecuentemente nos dirigimos hacia la cultura organizacional, porque recoge elementos cotidianos como: la forma en que se toman las decisiones,

el flujo de la comunicación, los estilos de liderazgo, los valores aceptados, el grado de definición de las normas y la flexibilidad en la aplicación, las relaciones entre directores y colaboradores, la predisposición para asumir riesgos y aceptar errores, la iniciativa e innovación, logrando transmitir los comportamientos habituales de los colaboradores que integran la organización.

3.- Procesos: El autor (Deming, 1989), menciona varios puntos para que las organizaciones logren alcanzar calidad, productividad y competitividad en los productos y/o servicios que ofrecen, uno de esos aportes está basado en una adecuada aplicación de los procesos de planificación, producción y servicio, los cuales deben aportar en criterios de innovación y creatividad constante, que optimice los recursos humanos, materiales y tecnológicos.

La literatura del mencionado autor, expresa que los altos costos en pérdidas, se originan principalmente por la falta de procesos definidos y planificados en el flujo de trabajo, porque desconocen la importancia de formar el denominado círculo de calidad que ayuda a transformar el proceso y a mejorarlo continuamente, para que logre identificar aciertos y limitantes, en las actividades desarrolladas por la organización.

Con respecto a calidad, se puede mencionar que también se refiere a lo que representa un ahorro para la empresa y a la vez con el tiempo de entrega de un producto y/o servicio, donde todo esto inicia en la manera de

pensar y actuar de los gerentes de línea, porque se asegura que resulta más conveniente proceder antes, que corregirlo después, ya que esto genera pérdida de tiempo y esfuerzo de clientes y colaboradores.

Posteriormente y de acuerdo a lo revisado respecto al proceso clave del negocio, para la estructuración puesta en marcha, se determinó que existen ocho factores, que actualmente están limitando al macro proceso de crédito y son los siguientes:

- 1. Sistema Informático.-** No existe un sistema informático (Software para Crédito) que permita manejar un flujo electrónico de las operaciones de crédito, al momento se ingresa de manera manual en hojas de cálculo, elevando el nivel de vulnerabilidad y manipulación indebida.
- 2. Tiempo.-** El ratio de tiempo es sumamente alto, se debería tratar de reducir los periodos de espera, ya que lo vuelve tedioso, lento y poco efectivo al momento de solicitar financiamiento crediticio, ya que comparado con los estándares bancarios privados, existe una marcada diferencia.
- 3. Inducción.-** Hace falta mayor continuidad al programa de inducción, porque existe personal que ha sido convocado aproximadamente a los 3 y 4 meses de pertenecer a la institución, limitando el conocimiento y participación en aspectos generales (misión, visión, estrategias institucionales, derechos y obligaciones de los funcionarios) además, en

el macro proceso de crédito, que les permita mantenerse preparados para los cambios y retos en el futuro de la organización.

4. Información compartida: La información es un elemento fundamental para el desarrollo de las organizaciones, porque de esto depende la manera como se prepare a la gente, para enfrentar los continuos cambios económicos, políticos, culturales y tecnológicos, que dan origen a una evolución acelerada del entorno empresarial, la cual exige la aplicación de estrategias, toma de decisiones, establecimiento de políticas, así como, el fortalecimiento de la cultura organizacional.

Por esto, se podría señalar que la información es necesaria para realizar actividades internas y de orientación en el ambiente externo, porque es un elemento clave que permitirá alcanzar los objetivos estratégicos planteados, para que las organizaciones se desenvuelvan adecuadamente en un entorno altamente competitivo, que demanda de nuevos conocimientos y actualización constante, a través de información clara, oportuna y precisa.

Uno de los parámetros contemplados que sustentan la estructuración del sistema de trabajo de alto desempeño, se fundamenta en la información compartida, porque se busca lograr mayor entendimiento, coordinación y cooperación, entre los colaboradores, para que se viabilice el crecimiento sostenido de la organización. Además, promover la participación, la

integración y la convivencia, enmarcada en la cultura organizacional que toma sentido a través de la interacción humana.

- 5. Gestión de Recursos Humanos:** La principal función de Recursos Humanos es gestionar para que los individuos desarrollen habilidades y destrezas, para crecer profesionalmente, y así lograr aportar cada vez más, con la organización a la que pertenecen. Además, uno de los mayores retos se enmarca en la creación de una cultura organizacional, donde los colaboradores desarrollen las competencias requeridas a partir de conocimientos y habilidades, para alcanzar un mayor sentido de pertenencia sean líderes y se conviertan en personas generadoras de valor agregado para la compañía.

Para sustentar de manera ampliada se mencionan los siguientes conceptos (Chiavetano, 2001):

“La Administración de Recursos Humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desarrollo eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella, alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo”.

(Dessler & Varela, 2011), afirman que:

“La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las

políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización”.

(Gareth R. & George, 2010), afirman que:

“La administración de recursos humanos abarca todas las actividades que los gerentes emprenden para atraer y conservar a los empleados, así como para cerciorarse de que se desempeñan a un alto nivel y contribuyan al logro de las metas organizacionales”. (p. 423)

La literatura antes mencionada, coincide en señalar que la función de recursos humanos es primordial en las organizaciones, porque se concentra en mejorar el desempeño del personal, a través de componentes que generan calidad, compromiso, e innovación, para atraer y retener a colaboradores que tengan habilidades y actitudes, que impulsen a lograr las metas planteadas.

Por tal motivo, la estructura del sistema de trabajo de alto desempeño, se fundamenta principalmente en la gestión de las prácticas de recursos humanos, porque es donde se planea, organiza, coordina y ejecuta mecanismos que promueven el desempeño eficiente en las personas, logrando seleccionar, capacitar y evaluar adecuadamente a los colaboradores, para que aporten de manera activa en la consecución de

los objetivos institucionales.

- 6. Desarrollo del conocimiento.-** En la literatura revisada respecto a este tema, se pudo conocer que el autor (Druker, 2002), afirma que actualmente el conocimiento se ha convertido en el factor primordial de producción para esta nueva era, llamada también la “Sociedad del Conocimiento”, donde se ha desplazado el trabajo manual, por el desarrollo del conocimiento, el cual aporta innumerables beneficios tanto para los colaboradores como para la organización.

A continuación se detallan algunos beneficios de gestionar el desarrollo del conocimiento:

1. Incremento de la capacitación y profesionalización de las personas en los roles laborales.
2. Integración de diferentes puntos de vista, que pueden presentarse entre las áreas de una organización.
3. Mayor identificación de las personas con los objetivos organizacionales.
4. Generación de nuevas alternativas de gestión y de operatividad.
5. Reducción de costos y tiempos de entrega en productos y/o servicios.

6. Mejora de la calidad.
7. Aumento de la creatividad e innovación.
8. Incrementos de los flujos de información
9. Crecimiento productivo de la organización

Por tal motivo, otro de los principios que forman bases, para la consolidación de sistema de trabajo de alto desempeño, es el desarrollo del conocimiento, que promueve las destrezas del personal, frente a las actuales exigencias del mercado, donde los trabajadores deben contar con una amplia gama de habilidades interpersonales, técnicas y solución de problemas, ya sea de manera individual o colectiva, para poder ejecutar satisfactoriamente las funciones asignadas.

- 7. Vínculos desempeño – recompensas.-** La demanda de nuevas habilidades y destrezas que los empleados necesitan para desempeñarse en un puesto de trabajo, han exigido cambios profundos en el concepto tradicional de compensaciones. Tal es así que, los gerentes han tenido que cambiar la acostumbrada filosofía de pago y pasar de una posición cerrada o título del puesto, a recompensar en base a competencias individuales y específicas que contribuyen al éxito de la organización.

La actual literatura coincide en mencionar que los componentes del paquete salarial (prestaciones, salario base, incentivos, recompensas), separados o en combinación, crean un valor agregado para el personal y para la organización, porque enfatizan la necesidad de establecer políticas de compensación estratégica, que cumplan los siguientes parámetros:

1. Recompensar al personal por el desempeño individual y colectivo.
2. Lograr ser competitivos en el mercado salarial
3. Mantener equidad salarial entre los colaboradores
4. Controlar el presupuesto de compensaciones

Es probable que para la mayoría de colaboradores, el pago tenga un efecto directo no solo en la calidad de vida, sino también, en el estatus y el reconocimiento que pueda alcanzar dentro y fuera de la organización, por esta razón, es indispensable que los salarios sean equitativos y logren motivar de forma adecuada, para que la vinculación entre lo que las personas aportan (capacidades, habilidades, experiencias) y lo que reciben (salario, prestaciones, recompensas), estén directamente relacionados.

Con relación a esta etapa debe mencionarse que para el sector público, actualmente existen dos tipos de escalas de remuneraciones mensuales unificadas de aplicación obligatoria y son las siguientes:

escala nacional de remuneraciones del nivel jerárquico superior, año 2012, y, escala nacional de remuneraciones de 20 grados, año 2012, que incluyen a mandos medios, niveles profesionales, técnicos, apoyo administrativo y de servicios.

- 8. Tecnología de apoyo:** La incorporación de la tecnología de la información, implica una nueva división del trabajo y un cambio cultural en la organización, el mismo que en ocasiones se produce en un entorno cada vez más competitivo, donde se requiere la aplicación de nuevas y modernas herramientas tecnológicas, que impulsen las actividades empresariales.

La tecnología es importante porque constituye una herramienta que facilita la gestión del conocimiento, además, el éxito radica en que la transmisión de la información, brinde un valor agregado al negocio, establezca una adecuada interacción entre colaboradores y proporcione ventajas competitivas, que aporten con características diferenciadoras del resto de empresas que se mantengan en el mismo giro del negocio.

Otro de los pilares fundamentales para la estructura del sistema de trabajo de alto desempeño, para la Gerencia Nacional de Concesión de Crédito, estará basada en la tecnología informática, como herramienta necesaria para la planificación, dirección, ejecución y control, con el objeto de apoyar la gestión del sistema de trabajo, por medio de la

ampliación de los servicios tecnológicos con los que cuenta actualmente la institución.

Es evidente que la tecnología afecta significativamente la manera como los miembros de la organización, tienden a comunicarse, compartir información y llevar a cabo el trabajo. Por esto es indispensable, desarrollar mecanismos que determinen el uso creativo de la tecnología de la información para proporcionar a los administradores herramientas útiles que generen ventajas competitivas que sean fácilmente identificadas por los clientes.

4.2 Plan de acción para la estructuración del sistema de trabajo de alto desempeño

- 1. Enfoque externo.-** La Gerencia Nacional de Concesión de Crédito conjuntamente con el área de Atención al Servicio al Cliente, debería diseñar encuestas dirigidas a los clientes externos, para determinar aspectos relacionados con: tiempo, dificultad, facilidades, preferencias, irregularidades, entre otros, para gestionar la concesión de un crédito con la institución, las mismas que pueden ser: escritas, telefónicas, personales, vía internet, o por medio de buzones de opinión y sugerencias, ubicados en el área de crédito.
- 2. Cultura Organizacional.-** Impulsar la cultura organizacional a través de: conferencias, charlas, actividades recreativas, o correos electrónicos que

contengan videos motivacionales, que promuevan y eleven el interés por ser parte activa en la consolidación de comportamientos visibles y espontáneos, que apoyen al cumplimiento de las estrategias organizacionales.

Además, debería estar actualizada la carpeta virtual que contiene el manual de identidad corporativa, publicado en el correo electrónico interno, denominado Lotus Notes 8.5, el mismo que una vez verificado, se pudo constatar que se encuentra completamente deshabilitado y en desuso. Por tal motivo, la propuesta en esta etapa, también se dirige a sugerir que el mencionado manual este conformado por: misión, visión, valores y principios corporativos, cadena de valor, código de ética, código de conducta, presentación personal, cuidado de los bienes institucionales, reglamento disciplinario, deberes y derechos de los funcionarios, objetivos rectores, proyectos prioritarios y estructura orgánica funcional.

3. Procesos.- Se ha determinado la necesidad de ejecutar acciones encaminadas a mejorar la calidad del proceso de crédito, mediante la eliminación sistemática de factores críticos, que elevarán la calidad del servicio en la institución y el desempeño de cada uno de los funcionarios del área de Concesión de Crédito:

3.1 Sistema Informático.- Implementar un sistema informático

(*software*), acorde con las necesidades operativas actuales, que permita un flujo electrónico de las operaciones de crédito, además, la conformación de una base de datos que almacene, incluso, información histórica de los desembolsos realizados, facilitando control, seguimiento y confidencialidad.

3.2Tiempo.- Identificar los cuellos de botella, para reducir el tiempo de espera, en especial en el periodo, para el desembolso efectivo, una vez que se hayan obtenido las garantías y/o inscritas las respectivas hipotecas o prendas industriales.

3.3 Inducción.- Promover la continuidad de los programas de inducción, por medio de la implementación de una herramienta tecnológica, que cubra las necesidades para la ejecución del programa de inducción en línea, porque actualmente, se realizan en tiempos de espera prolongados, que limitan aspectos tales como: el conocimiento general respecto a la institución, involucramiento y participación activa del personal, así como, la contribución requerida, para fomentar creatividad e innovación en el cumplimiento de objetivos departamentales.

4. Información compartida.- Se tiene previsto la elaboración del Manual de Comunicación Corporativa, en el que se incluya el Plan Integral de Comunicación Interna Institucional, en coordinación con la Gerencia Nacional de Mercadeo y Promoción, la Gerencia División Informática y la

Subgerencia Nacional de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, con la finalidad que se desarrollen estrategias, para mantener permanentemente informado al personal, respecto a cambios, proyectos o avances institucionales.

5. Gestión de Recursos Humanos.- Para la estructuración del sistema de trabajo de alto desempeño, las acciones establecidas para este caso, dentro de las prácticas de recursos humanos en la institución, se enmarcan en los siguientes subsistemas: reclutamiento - selección, proceso de inducción de personal, capacitación y evaluación del desempeño, que son mencionadas a continuación:

5.1.- Subsistema de Reclutamiento - Selección.- El reclutamiento de personal se lo realiza en base a los requerimientos efectuados por las diferentes áreas de la Institución, además está considerado como una fase dentro del proceso de selección, que tiene por objeto cubrir vacantes por medio de contratos de servicios ocasionales, o por un concurso de méritos y oposición, amparado por la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP), y la normativa interna, que establece un mecanismo técnico, facultando a la entidad a escoger el candidato idóneo, para un determinado cargo en la Institución.

A fin de dar cumplimiento a lo dispuesto por el Ministerio de Relaciones Laborales, desde el mes de septiembre del 2012, se realizó una

convocatoria oficial, para informar sobre los concursos de mérito y oposición, que se llevarían a cabo en la institución, con la finalidad de regularizar la estabilidad laboral del personal contratado, bajo la modalidad de servicios ocasionales. Es así, que la mayoría de procesos están expuestos a factores ambientales que influyen notablemente en cada una de las etapas, por lo que se debe propiciar políticas claras, transmisión de información continua y oportuna, y, sobre manera la demostración de transparencia y ética en el proceso, que contribuyan no solo al éxito de la gestión, sino también, al bienestar general de todos los involucrados.

Si bien es cierto, se cuenta con una norma técnica que trata de garantizar el desarrollo del proceso, desde el inicio hasta la culminación, estableciendo límites y fijando parámetros, también, existen aspectos que dependen directamente del factor humano, como: la actitud, la predisposición y la colaboración, que se dirijan a promover un ambiente de tranquilidad, confianza y optimismo, frente a la tensión que por ende genera un proceso de tal magnitud, aún más, si se tomara en consideración que se define la estabilidad laboral de muchos empleados, que han esperado por largos años el cumplimiento de un derecho legalmente constituido.

5.2.- Proceso de inducción de personal.-El propósito fundamental de un programa de inducción es lograr que el personal se identifique con la organización, para que pueda adaptarse rápidamente al nuevo entorno y

cumplir eficientemente con las tareas asignadas. Según, la autora (Alles M. , 2006), menciona que la inducción debe constar de dos partes conceptualmente diferentes, que son: la inducción a la organización y la inducción al puesto de trabajo, para que el conocimiento este basado en la combinación de aspectos generales como específicos.

Es así que, en la investigación realizada respecto a este tema, se conoció que la inducción del nuevo personal es coordinado por la Subgerencia Nacional de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, con limitada periodicidad, ya que se realiza de manera mensual, trimestral o semestral, dependiendo del número de personas que van ingresando a formar parte de las diferentes áreas de la Institución, una vez que se haya conformado grupos de aproximadamente 10 asistentes, según, registros del área de Recursos Humanos.

Se conoció que en estos programas de inducción instruye en aspectos generales como: misión, visión, principios y valores corporativos, código de ética, reglamento interno, derechos y prohibiciones de los funcionarios, y sanciones administrativas. Es preciso mencionar, para efectos de investigación, el programa de inducción desarrollado en el último periodo, en el cual se dio a conocer información institucional y otros temas generales relacionados con: lavado de activos, calificación de riesgos, solicitud de viáticos y subsistencias, el mismo que estuvo conformado por aproximadamente 15 funcionarios, llevado a cabo en

marzo del 2013, con personal que ya contaba con 3 o 4 meses de pertenecer a la institución.

5.3.-Subsistema de Capacitación.- La capacitación en la institución está programada en base a una proyección anual, elaborada a finales de cada año, tomando en consideración los requerimientos realizados por cada área, a lo largo del periodo vigente. Además, se desarrollan otros eventos no programados como por: ingreso de nuevo personal, cambios en la estructura organizacional, asignación de tareas y funciones, implementación de nueva tecnología. Es así, que con la finalidad de mejorar el subsistema de capacitación, se sugiere la implementación del Plan General de Capacitación, basado en competencias, para contar con una herramienta que permita gestionar la calidad de los programas, en beneficio tanto de los colaboradores como de la institución.

5.4.- Subsistema de Evaluación del desempeño.- La evaluación del desempeño en la institución, está sujeta únicamente al criterio de calificación del jefe inmediato superior. Por tal motivo, se debería aplicar una metodología más amplia, que abarque información desde varios ángulos en los que interactúa habitualmente un colaborador, por medio del Programa de Evaluación de Desempeño de 360 Grados, encaminado a determinar con mayor exactitud los puntos de mejora, basados en calificaciones proporcionadas por: jefes, pares, subalternos, clientes internos y externos y la autoevaluación.

6. Desarrollo del conocimiento.- Se debe incluir la implementación de un Programa de Formación para el Desarrollo del Conocimiento, Basado en Competencias, el cual está dirigido a los tres niveles jerárquicos (alto, medio y el técnico y de apoyo administrativo), y consiste en cursos dirigidos a desarrollar las competencias individuales y colectivas, por medio de: coaching, trabajo en equipo, orientación a resultados, liderazgo efectivo, comunicación asertiva, entre otros.

Adicionalmente, se ha contemplado el diseño de un Programa de Bienestar Laboral, destinado a mejorar la calidad de vida, reducir los riesgos de salud y aumentar la eficiencia laboral de todos los niveles jerárquicos, que colaboran en la institución, a través de actividades como: yoga, terapias de relajación, talleres para manejo del estrés, alimentación nutricional dirigida, rutinas de ejercicios cardiovasculares, entre otros.

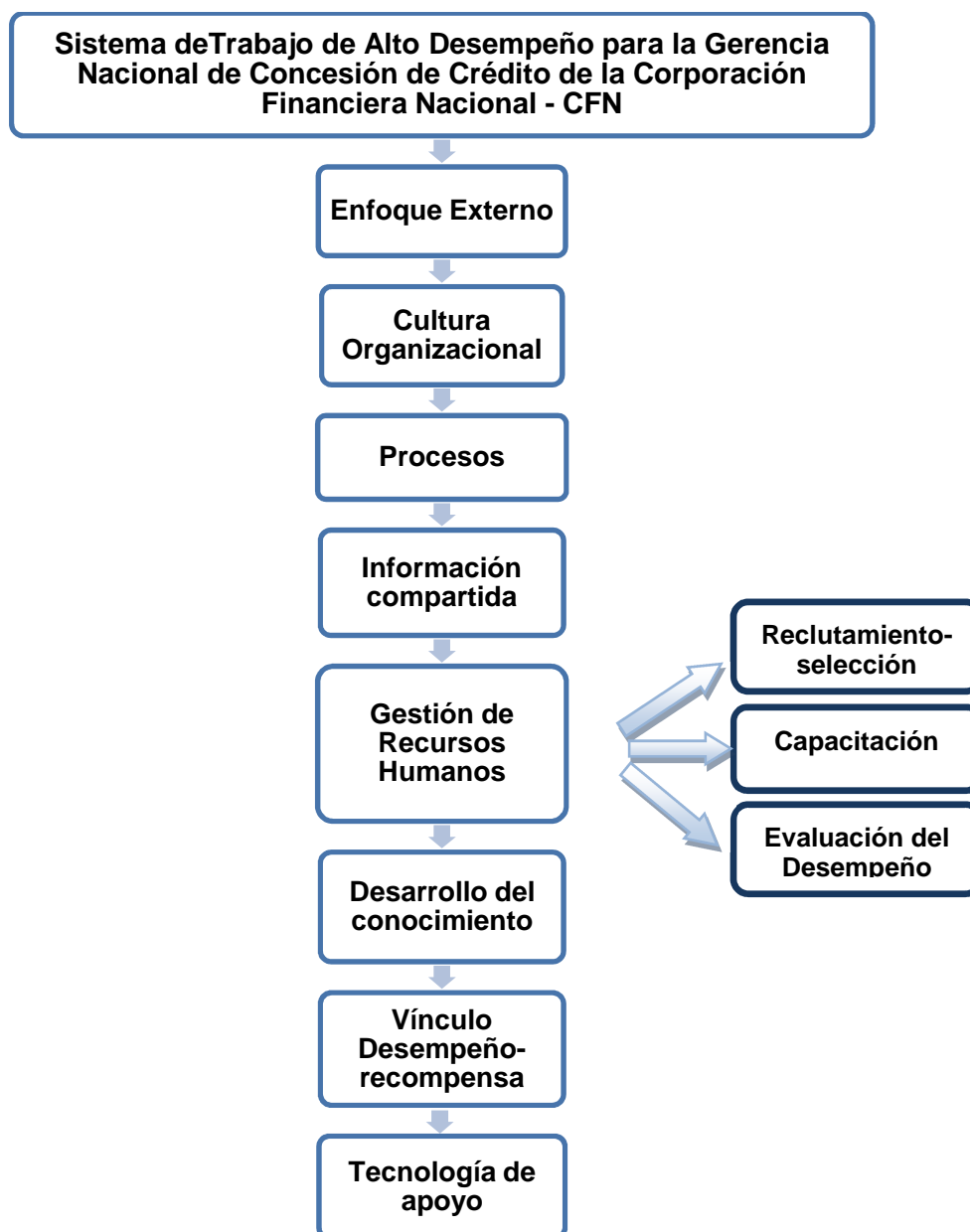
7. Vínculo desempeño – recompensa.- Gestionar con el Ministerio de Relaciones Laborales y la Secretaria Nacional de Administración Pública – SNAP, para que la Institución se acoja a la remuneración variable por eficiencia, previo cumplimiento a determinados requisitos, para la obtención del denominado certificado de calidad en el servicio público, como mecanismo retributivo a la productividad y al rendimiento en el desempeño del puesto, el mismo que constituye un ingreso complementario, y no forma parte de la remuneración mensual unificada.

8. Tecnología de apoyo.- Se debe impulsar como herramienta necesaria para la planificación, dirección, ejecución y control, con el objetivo de apoyar la gestión del sistema de trabajo, por medio de la ampliación de los servicios tecnológicos con los que cuenta actualmente la institución.

8.1 Sistema informático para Crédito.- Implementar un sistema informático (*software*), para la Gerencia Nacional de Concesión de Crédito, acorde con las necesidades operativas actuales, que permita un flujo electrónico de las operaciones de crédito, además, la conformación de una base de datos que almacene, incluso, información histórica de los desembolsos realizados, facilitando control, seguimiento y confidencialidad.

8.2 Sistema informático para Recursos Humanos.- Implementar un sistema informático (*software*) para Recursos Humanos, que permita mantener integrado los subsistemas de reclutamiento – selección, capacitación y evaluación del desempeño e inducción del personal, permitiendo obtener una oportuna planificación, ejecución y control de las necesidades operacionales, además generador de reportes gerenciales, con un adecuado ordenamiento histórico, que inclusive, incluya de manera digitalizada, documentación anexa, como por ejemplo: oficios, cartas, formularios, títulos académicos, certificados de cursos, seminarios, permisos médicos, entre otros, para evitar pérdidas y alteraciones.

Adicionalmente, se ha incluido el siguiente gráfico, que de forma ilustrada muestra el diseño de la estructuración del sistema de trabajo de alto desempeño, desarrollado para la Gerencia Nacional de Concesión de Crédito de la Institución:



4.3 Vinculación con las estrategias institucionales

Actualmente, la Corporación Financiera Nacional se ha convertido en el

brazo ejecutor de las estrategias de reactivación productiva dispuestas por el Gobierno Nacional, por tal razón, la institución tiene como principal reto continuar fomentando el desarrollo económico y social del Ecuador, a través de la asistencia financiera y técnica, que impulsa tanto la creación de nuevas empresas, como la ampliación de las existentes, para la generación de fuentes de empleo, con especial atención en los sectores más necesitados del país.

En este contexto, los ejes estratégicos que han sido determinados por la organización, para el cumplimiento de metas y políticas institucionales y gubernamentales, vinculados con el sistema de trabajo de alto desempeño, desarrollado para el área de Crédito, son detallados a continuación:

- **PRIMER EJE ESTRATÉGICO**

Apoyar al Desarrollo Productivo del País

- **SEGUNDO EJE ESTRATÉGICO**

Gestionar los recursos financieros y administrar la cartera vencida.

- **TERCER EJE ESTRATÉGICO**

Fortalecer los procesos de soporte del negocio.

1. El enfoque externo permitirá conocer las necesidades de los clientes externos, a través de la aplicación de encuestas que recojan inquietudes,

opiniones y sugerencias, entorno a la calidad en el servicio, y el grado de funcionalidad de los procesos aplicados por la Gerencia Nacional de Concesión de Crédito de la institución, en aspectos relacionados con: tiempo, requisitos, dificultades, facilidades, entre otros, fortaleciendo los procesos de soporte del negocio.

2. La cultura organizacional impulsará comportamientos cotidianos como: la forma en que se toman las decisiones, el flujo de la comunicación, los estilos de liderazgo, los valores aceptados, la flexibilidad, las relaciones entre directores y colaboradores, la predisposición para asumir riesgos y aceptar errores, la iniciativa e innovación, para que a través de los colaboradores se puedan alcanzar los ejes estratégicos establecidos por la Institución.
3. El objetivo principal de la gestión por procesos es aumentar sistemáticamente los resultados de la institución, a través de la distribución ordenada del trabajo, la autonomía, las tareas definidas, la información compartida, y la coordinación entre áreas, para alcanzar calidad en el servicio y conseguir un alto nivel de satisfacción en los clientes externos. En este sentido, es trascendental la contribución que ejerce sobre los ejes estratégicos, porque determinará la optimización de la operatividad, la adaptabilidad al cambio y la identificación como ventaja competitiva.

4. Por medio de la información compartida se logrará conseguir mayor conocimiento, entendimiento y contribución, para alcanzar los mencionados ejes estratégicos, porque promoverá una participación activa e integradora que toma fuerza a través de la interacción humana, que busca generar un valor agregado, para el cumplimiento de metas y objetivos estratégicos.

5. La estructura del sistema de trabajo de alto desempeño, se fundamenta principalmente en la gestión de las prácticas de recursos humanos, enmarcados para esta investigación, en tres subsistemas básicos como son: reclutamiento - selección, capacitación y evaluación del desempeño, siendo de indispensable aplicación, porque permitirá planear, organizar y ejecutar mecanismos que promuevan el desempeño eficiente en las personas, para que aporten de manera efectiva en la consecución de las estrategias institucionales.

6. El desarrollo del conocimiento promueve las destrezas del personal, frente a las actuales exigencias del mercado, donde los trabajadores deben contar con una amplia gama de habilidades interpersonales, técnicas y solución de problemas, ya sea de manera individual o colectiva, para poder ejecutar satisfactoriamente las funciones asignadas, necesarias para apoyar al desarrollo productivo del país y fortalecer los procesos de soporte del negocio.

7. Las personas con una elevada motivación rendirán de forma eficiente, aprovechando al máximo el tiempo, para alcanzar con mayor facilidad los objetivos planteados, en beneficio de sí mismos, comode la organización. Por talmotivo, es indispensable establecer mecanismos que estimulen permanentemente al personal, aún, más si existe la posibilidadde transmitirlo por medio de los ingresos económicos percibidos, para mejorar la calidad de vida, autoestima de loscolaboradores y gestionar los recursos financieros institucionales.
8. El disponer de la adecuada herramienta informática (software) permitirá planificar, dirigir, ejecutar y controlar el cumplimiento de los ejes estratégicos, para gestionar los recursos financieros institucionales, administrar eficientemente la cartera de crédito y fortalecer los procesos de soporte del negocio, tanto del macro proceso de crédito, como de los subsistemas de recursos humanos.

4.4Elaboración de indicadores de gestión

Mediante decreto ejecutivo de noviembre del 2010, se dispuso la implementación del Proyecto Gobierno por Resultados – GPR, en todas las instituciones del sector público, a cargo de la Secretaria Nacional de la Administración Pública – SNAP, así como, también la norma técnica emitida en diciembre del 2011, expresa que la ejecución y operación de Gobierno por Resultados, busca obtener una gestión pública de calidad, orientada a resultados, centrada en el ciudadano y fundamentada en los principios dela

Constitución de la República, así como también transparencia y continuidad en la gestión, mediante la definición, alineación, seguimiento y actualización de los planes estratégicos, planes operativos, riesgos, proyectos y procesos.

En tal virtud, en concordancia a lo dispuesto en los lineamientos establecidos por la herramienta del Gobierno por Resultados – GPR, la institución ha definido los siguientes objetivos operativos, para la Gerencia Nacional de Concesión de Crédito, los mismos que cuentan con indicadores de gestión, que son periódicamente monitoreados, reportados y controlados, tal como lo señala la correspondiente norma técnica.

1. Objetivo operativo.-

- Incrementar las colocaciones de crédito de primer piso en la oficina Quito, mediante la concreción de nuevas operaciones con clientes que mantienen cartera vigente y que cuentan con exceso de cobertura de garantías, plan de visitas a clientes potenciales y ejecución de programas de apoyo crediticio orientados a financiar a sectores económicos prioritarios.

Indicadores de gestión:

1. Número de operaciones de crédito de primer piso aprobadas.
2. Número de operaciones de crédito de primer piso desembolsadas.
3. Monto de crédito de primer piso aprobado.

4. Monto de créditos de primer piso desembolsado.
5. Montos de créditos desembolsados al sector Forestal.
6. Hectáreas promovidas en la línea forestal.

2. Objetivo operativo.-

- Incrementar la eficiencia operacional en la concesión de crédito mediante la mejora continua de procesos.

Indicadores de gestión:

1. Tiempo promedio de concesión de crédito de primer piso con la Institución.
2. Porcentaje de devoluciones de crédito de primer piso en instancia de aprobación.
3. Porcentaje de resoluciones de crédito de operaciones desembolsadas con modificatorios.

En tal contexto, los pilares que fundamentan la construcción de los indicadores de gestión, para la evaluación y seguimiento del sistema de trabajo de alto desempeño, estuvieron basados en criterios de calidad, eficiencia y productividad, apegados a la realidad institución, al cumplir el rol de banca de desarrollo, que impulsa el crecimiento económico y productivo del Ecuador.

- **Calidad.-** Calidad percibida por el cliente sobre un producto o servicio, que le permite satisfacer necesidades.
- **Eficiencia.-** Lograr alcanzar al máximo los objetivos establecidos, a través de la optimización de los recursos disponibles.
- **Productividad.-** Es el resultado de la fuerza de trabajo de las personas, en combinación con acciones puestas en marcha, que incrementan el desempeño de una organización.

Los indicadores de gestión conforman un elemento de control con mecanismos necesarios, para la evaluación de la gestión organizacional sea pública o privada. Esto permite establecer el grado de logros o avances en los objetivos trazados. En tal sentido, los indicadores desarrollados a continuación, constituyen una herramienta no sólo para la toma de decisiones, sino también, para la formulación de estrategias y acciones, para la mejora de los procesos institucionales, el mismo que consta en el **Anexo 10**.

4.5 Adaptación interna

Estamos atravesando una época de grandes y continuos cambios económicos, políticos, sociales y tecnológicos, que demandan de constantes desafíos organizacionales, incrementando las necesidades de innovación y capacidad de adaptación a transformaciones del ambiente interno y externo del entorno laboral.

A medida que estos cambios se vuelven factores permanentes y acelerados, la adaptabilidad del individuo resulta cada vez más determinante para la organización, pues, genera en las personas incertidumbre a lo desconocido, lo cual, podría convertirse en elementos para la ansiedad e incomodidad personal. Por tal motivo, todo cambio al menos durante un tiempo, implica de un esfuerzo adicional, para aprender a desenvolverse adecuadamente en el nuevo enfoque planteado, lo cual estará altamente influenciado por la contribución de directivos y autoridades de la institución.

Entonces, hay que tomar en cuenta que la adaptación interna, deberá fundamentarse en el criterio que el sistema de trabajo de alto desempeño, depende de la conformación de cada uno de los componentes (enfoque externo, cultura organizacional, proceso de crédito, gestión de recursos humanos, desarrollo del conocimiento, información compartida, vínculo desempeño – recompensa y tecnología de apoyo), porque funcionan como un todo.

Por tal razón, es de gran importancia el estilo de comunicación que se aplique, la sugerida es la desarrollada en dos vías, la de forma ascendente y descendente, que dará como resultado mejores decisiones, oportunidades de participación, y disminución de miedos e incertidumbres que se pueden generar en el personal, para que se garantice un continuo monitoreo del proyecto implementado, en combinación con el compromiso de los directivos y autoridades de la institución, anteriormente mencionado.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

En base a la información obtenida en esta investigación, a través de la observación, recopilación de datos, revisión documental y entrevistas eventuales, se pone en consideración las siguientes conclusiones:

- 5.1.1 El sistema de trabajo de alto desempeño debe contar con equipos de trabajo, a fin de que se realice un monitoreo constante, coordinación oportuna y valoración de resultados obtenidos.
- 5.1.2 Se identificó que hace falta estimular la cultura organizacional en los funcionarios de la Gerencia Nacional de Concesión de Crédito, para generar comportamientos habituales en el lugar de trabajo.
- 5.1.3 Se pudo constatar que la carpeta virtual que contiene el Manual de Identidad Corporativa, publicado en el correo electrónico interno, se encuentra completamente deshabilitado y en desuso.
- 5.1.4 La inducción del nuevo personal no se realiza de manera continua y oportuna, porque se la efectúa con limitada periodicidad, de forma mensual, trimestral o semestral.

- 5.1.5 No se cuenta con un sistema informático (software) que permita el control electrónico del flujo de las operaciones de crédito, porque actualmente son ingresadas de manera manual en hojas de cálculo.
- 5.1.6 No se cuenta con un software de recursos humanos, que permita integrar y monitorear los subsistemas de recursos humanos como: reclutamiento – selección, capacitación y evaluación del desempeño.
- 5.1.7 Existen cuellos de botella en el proceso de crédito, que retrasan el periodo de espera para el desembolso efectivo, en especial luego de que se hayan obtenido las garantías y/o inscritas las respectivas hipotecas o prendas industriales.
- 5.1.8 No se cuenta con un Plan de Comunicación Interna Institucional, que permita transmitir información útil, relevante y permanente que mantenga al personal involucrado, respecto a resultados, proyectos o avances institucionales.
- 5.1.9 En relación al subsistema de reclutamiento y selección de personal, se registró falta de continuidad en la información transmitida al personal, durante los concursos de mérito y oposición, efectuada en la institución desde finales del 2012.
- 5.1.10 La institución no ha gestionado la inclusión al programa de

remuneración variable por eficiencia, establecida mediante acuerdo ministerial, para el sector público.

5.2 Recomendaciones

Con la finalidad de poner en marcha la implementación del sistema de trabajo de alto desempeño, diseñado para la Gerencia Nacional de Concesión de Crédito de la institución, se pone en consideración las siguientes recomendaciones:

- 5.2.1 Conformar equipos de trabajo especializados, que se encarguen de realizar periódicamente el monitoreo, evaluación y seguimiento a cada elemento que conforma el sistema de trabajo, con la facultad para la toma de decisiones, además, promover la participación e involucramiento de los miembros de la organización.
- 5.2.2 Impulsar la cultura organizacional a través de: conferencias, charlas, actividades recreativas, o correos electrónicos que contengan videos motivacionales, para consolidar comportamientos habituales, como: empatía, colaboración, comunicación efectiva, trabajo en equipo, entre otros, que apoyen el cumplimiento de las estrategias organizacionales.
- 5.2.3 Se debe mantener actualizada la carpeta virtual que contiene el Manual de Identidad Corporativa, publicado en el correo electrónico

interno, porque se encuentra completamente deshabilitado y en desuso. Además, una vez que se cuente con la disponibilidad permanente, promover e incentivar al personal, sobre la importancia y beneficios que conlleva el uso de esta herramienta de fácil y rápido alcance, a través de: cursos, charlas, mensajes electrónicos, anuncios ubicados en las carteras de los pisos, etc.

5.2.4 Implementar una herramienta tecnológica, para la ejecución del programa de inducción del personal, por medio de cursos virtuales, para evitar tiempos de espera prolongados, que limitan aspectos tales como: conocimiento general respecto a la institución, involucramiento y participación activa de los funcionarios, así como, la contribución requerida, para fomentar creatividad e innovación en el cumplimiento de las estrategias departamentales.

5.2.5 Implementar un sistema informático (*software*), para el proceso de Crédito, acorde con las necesidades operativas actuales, que determine la conformación de una base de datos, que monitoree en especial los tiempos de espera, e incluso digitalice documentación anexa de respaldo, que facilite el seguimiento, confidencialidad, organización e integración de los subprocesos de crédito: pre calificación, análisis y aprobación, instrumentación y desembolso, supervisión y control.

- 5.2.6 Implementar un sistema informático (software), para Recursos Humanos, que integre, planifique, organice y controle los subsistemas de recursos humanos: reclutamiento – selección, inducción-capacitación, evaluación del desempeño, nómina, y demás subsistemas, para contar con una herramienta de vanguardia que permita estar alineado con los objetivos institucionales.
- 5.2.7 Realizar una reingeniería del proceso de crédito, con la finalidad de identificar la interrupción del flujo de crédito, para determinar los cuellos de botella, que originan el retraso de la ejecución del desembolso efectivo, con especial atención en la etapa donde se han obtenido las garantías y/o se hayan inscrito las respectivas hipotecas o prendas industriales.
- 5.2.8 Elaborar el Manual de Comunicación Corporativa, en el que se incluya el Plan Integral de Comunicación Interna Institucional, en coordinación con la Gerencia Nacional de Mercadeo y Promoción, la Gerencia División Informática y la Subgerencia Nacional de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, con la finalidad que se desarrollen estrategias, para mantener permanentemente informado e involucrado al personal, respecto a cambios, proyectos o avances institucionales.
- 5.2.9 La Subgerencia Nacional de Recursos Humanos y Desarrollo

Organizacional, deberá diseñar un plan de acción, que fortalezca el proceso de reclutamiento y selección de personal, donde se incluyan acciones, estrategias y un cronograma de actividades, que contemple la permanente transmisión de información a los participantes, con la finalidad de evitar rumores, incertidumbre y falta de credibilidad en el mencionado proceso, por medio de continuas charlas informativas, mensajes electrónicos, publicación en carteleras ubicadas en los pisos, y otros medios informativos.

5.2.10 Gestionar con el Ministerio de Relaciones Laborales - MRL y la Secretaría Nacional de Administración Pública – SNAP, para que la Institución se acoja a la remuneración variable por eficiencia, para contar con un mecanismo retributivo que se dirija a motivar la productividad y el desempeño de funciones.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2000). *Dirección de Recursos Humanos, Gestión por Competencias*. Buenos Aires. Granica.
- Bohlander, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México, D.F. Graw Hill.
- Castillo, A. (2006). *Administración de Personal. Un enfoque hacia la calidad*. Madrid. El Futuro.
- Dessler, G. (2011). *Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano*. México, D.F. Pearson Educación.
- Druker, P. (2002). *La Gerencia en la Sociedad Futura*. Buenos Aires: Athenas.
- Jones, G. (2010). *Administración Comtemporánea*. México, D.F. Graw Hill.
- Rodríguez, D. (1996). *Gestión Organizacional*. México, D.F. Pearson Educación.
- Stoner, J. (1996). *Administración*. México, D.F. Pearson Educación.
- Udaondo, M. (1992). *Gestión de la Calidad*. Madrid. Díaz de Santos.

GLOSARIO DE ACRÓNIMOS

- **CFN** Corporación Financiera Nacional
- **FOPEX** Fondo de Promoción de Exportaciones
- **GNCC** Gerencia Nacional de Concesión de Crédito
- **GPR** Gobierno por resultados
- **INEC** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
- **ISO** Norma de gestión de calidad
- **LOSEP** Ley Orgánica de Servicio Público
- **MRL** Ministerio de Relaciones Laborales
- **PCIE** Herramienta tecnológica para la administración de actividades institucionales.
- **RAD** Herramienta tecnológica institucional
- **SNAP** Secretaría Nacional de Administración Pública
- **STAD** Sistema de trabajo de alto desempeño
- **SRI** Sistema de Rentas Internas
- **USD** Moneda oficial de los Estados Unidos de Norteamérica
- **UATH** Unidad Administrativa de Talento Humano