

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



Diseño e implementación de un programa de inducción e integración de personal a un departamento de análisis de créditos empresariales
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Juan Francisco Chun

Guatemala, septiembre 2013

Diseño e implementación de un programa de inducción e integración de personal a un departamento de análisis de créditos empresariales

(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Juan Francisco Chun

Lic. Josué Roberto Zabala Vásquez (Asesor)

Licda. Alba Consuelo Girón Marroquín (Revisora)

Guatemala, septiembre 2013

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrectora Académica y Secretaria General

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Vicerrector Administrativo

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Decano

Lic. Luis Fernando Ajanel Coshaj
Coordinador

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida –PED–**

Licda. Vilma Elizabeth Marchorro Véliz
Examinadora

Licda. Marjorie Denisse Lozano Díaz
Examinadora

Lic. Axel Helmer Ramírez Barrios
Examinador

Lic. Josué Roberto Zabala Vásquez
Asesor

Licda. Alba Consuelo Girón Marroquín
Revisora



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.004-2013-ACA-ADMÓN

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 19 DE AGOSTO DE 2013

SEDE ÁLAMOS, SAN MIGUEL PETAPA

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Josué Roberto Zabala Vásquez, tutor y Licenciada Alba Consuelo Girón Marroquín, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN E INTEGRACIÓN DE PERSONAL A UN DEPARTAMENTO DE ANÁLISIS DE CRÉDITOS EMPRESARIALES.". Presentada por el estudiante Juan Francisco Chun, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00541, de fecha 24 de junio de 2013; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.



Lic. César Augusto Custodio Cúbar

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Tutor: Josué Roberto Zabala Vásquez
Título: Licenciado en Administración de Empresas

No. Teléfono cel. 5018 7578
E-mail: josuezabala@gmail.com

Guatemala, 23 de febrero de 2013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En relación a la Práctica Empresarial Dirigida -PED- del tema "**Diseño e Implementación de un Programa de Inducción e Integración de Personal a un Departamento de Análisis de Créditos Empresariales**", realizado por: Juan Francisco Chun, carné número 201200464, estudiante de la carrera de Administración de Empresas; he procedido a la tutoría de la misma observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial, con la nota de noventa y cinco (95) puntos de cien (100).

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Lic. Josué Roberto Zabala Vásquez
Administrador de Empresas
Col. 15017

Alba Consuelo Girón Marroquín
Licenciada en Administración Educativa
Colegiado No. 9625

Guatemala, abril 20 de 2013.

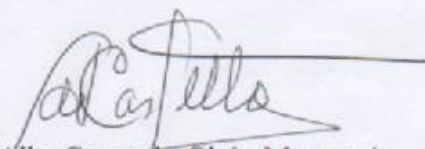
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
M.A. César Augusto Custodio Cobar (Decano)
Lic. Luis Fernando Ajanel Coshaj (Coordinador)
Universidad Panamericana
Ciudad.

Señores:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema: **"Diseño e implementación de un programa de inducción e integración de personal a un departamento de análisis de créditos empresariales"** realizado por **Juan Francisco Chun, carné No. 201200464**, estudiante de la carrera de **Licenciatura en Licenciatura en Administración de Empresas**; he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos, para ser sometida al Examen Privado Técnico Profesional (EPTP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado según la revisión realizada en dicha Práctica Empresarial Dirigida.

Al ofrecerme para cualquier aclaración, me suscribo de ustedes.


Licda. Alba Consuelo Girón Marroquín

c.c. archivo



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sapientia ante todo, adquiere sapientia"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 812.2013

La infrascrita Secretaria General M.Sc. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante **Chun, Juan Francisco** con número de carné 201200464 aprobó con **93 puntos** el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico – ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, a los veinticuatro días del mes de junio del año dos mil trece.

Para los usos que el interesado estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los cuatro días del mes de septiembre del año dos mil trece.

Atentamente,

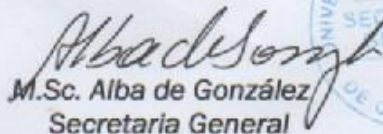



M.Sc. Vicky Sicajol

Directora

Registro y Control Académico




M.Sc. Alba de González

Secretaria General

Luis Alberto Méndez
cc. Archivo

Dedicatoria

- A Dios:** El Ser Supremo que me ha dado la vida, la inteligencia, la salud y la oportunidad de cumplir este sueño que ahora es una realidad, a Él sea la honra y la gloria.
- A mi esposa:** Por ser mi ayuda idónea, dándome todo su apoyo y comprensión en los momentos difíciles cuando me hicieron falta las fuerzas, su amor y paciencia, me animaron a seguir adelante.
- A mi hijo:** Gracias por ser mi inspiración, cada uno de mis proyectos desde antes que naciera, los he planificado pensando en él, espero que este logro pueda servirle de ejemplo y que nunca se deje vencer, si se lo propone podrá alcanzar todos sus sueños.
- A mi madre:** La persona que me enseñó que con trabajo duro y constancia se puede forjar un mejor futuro, siempre me animó a superarme académicamente y ahora puedo dedicarle este logro que no hubiera sido posible sin sus enseñanzas.
- A mis amigos:** Rolando, Ervin y Erick con quienes inicié este proyecto con mucha ilusión; Julio y Juan con quienes concluí la carrera luego de tantos éxitos alcanzados y sus respectivos momentos difíciles; y Deggli, Willy, César y Johan con quienes retomé el proyecto hasta llegar a concluirlo, a cada uno de ellos mi más sincero agradecimiento, sin su apoyo y trabajo en equipo este éxito no hubiese sido posible.

Contenido

Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo 1	
1.1 Antecedentes de la organización	1
1.2 Marco Teórico	13
1.3 Problema de investigación	21
1.4 Objetivos de la práctica realizada	22
1.5 Alcances y límites	23
Capítulo 2	
Metodología	
2.1 Sujetos de investigación	24
2.2 Instrumentos	24
2.3 Procedimiento	25
Capítulo 3	
Resultados	
3.1 Encuesta a analistas de créditos	26
3.2 Entrevista al gerente del departamento	41
3.3 Análisis de los resultados	45
3.4 Conclusiones de los resultados	47
Capítulo 4	
Propuesta	
4.1 Objetivo de la propuesta	49
4.2 Justificación de la propuesta	49
4.3 Desarrollo de la propuesta	50
4.4 Plan de marketing	52
4.5 Presupuesto para implementación de la propuesta	70

4.6 Programa de inducción	73
4.7 Manual de puesto y funciones	89
4.8 Beneficios esperados con la implementación de la propuesta	102
Cronograma de Trabajo	103
Conclusiones	104
Referencias	106
Anexos	107

Lista de Tablas

Tabla No. 1	FODA de la Empresa	7
Tabla No. 2	Análisis FODA de la situación actual de marketing	54

Lista de Cuadros

Cuadro No. 1	Presupuesto para la implementación del programa de inducción e integración	70
Cuadro No. 2	Ejecución mensual del presupuesto	71

Lista de Gráficas

Gráfica No. 1	Organigrama General Departamento de Análisis de Créditos Mayores	9
Gráfica No. 2	Importancia de la implementación de un programa de inducción e integración	26
Gráfica No. 3	Persona que brindó la inducción al puesto de trabajo	27
Gráfica No. 4	Aspectos impartidos por el capacitador	28
Gráfica No. 5	Aspecto relacionado con la inducción que se dificulta más y requiere refuerzo	29
Gráfica No. 6	Adecuada capacitación en el software para análisis financiero y de riesgos	30
Gráfica No. 7	Políticas y criterios para elaboración de dictámenes de crédito	31
Gráfica No. 8	Inducción en el sistema de administración de la relación con el cliente (procesos)	32
Gráfica No. 9	Correcta utilización de la Matriz de facultamiento para la autorización de créditos	33
Gráfica No. 10	Entrega de una descripción de puesto al iniciar labores	34

Gráfica No. 11	Importancia de la entrega de un Manual de Puesto a los colaboradores	35
Gráfica No. 12	Documentación que debe incluir el Manual de Puesto	36
Gráfica No. 13	Evaluaciones durante el proceso de inducción	37
Gráfica No. 14	Documento de confirmación en el puesto de trabajo	38
Gráfica No. 15	Retroalimentación del jefe inmediato sobre el desempeño en el período de prueba	39
Gráfica No. 16	Herramientas físicas y tecnológicas adecuadas para el desarrollo de las labores	40
Gráfica No. 17	Resultados de la entrevista al gerente del departamento	41
Gráfica No. 18	Prospecto de Bienvenida	57
Gráfica No. 19	Prospecto de Bienvenida	58
Gráfica No. 20	Afiche campaña de expectativa	61
Gráfica No. 21	Afiche campaña de expectativa	62
Gráfica No. 22	Fondo para computadora campaña de expectativa	63
Gráfica No. 23	Fondo para computadora campaña de expectativa	64
Gráfica No. 24	Afiche campaña recordativa	65
Gráfica No. 25	Afiche campaña recordativa	66
Gráfica No. 26	Fondo para computadora campaña recordativa	67
Gráfica No. 27	Fondo para computadora campaña recordativa	68
Gráfica No. 28	Etapas del programa de inducción e integración	75
Gráfica No. 29	Cronograma de Trabajo	103

Resumen

Un departamento de análisis de créditos mayores de una entidad financiera, tiene como atribución principal el resguardo de los recursos de los clientes y de los accionistas, a través de una adecuada administración de los riesgos inherentes a la colocación de créditos.

No obstante, cuando la carga de trabajo sobrepasa la capacidad instalada, derivado de una estrategia de crecimiento implementada por la entidad financiera, conlleva una serie de problemas y riesgos con los clientes internos y externos, con el personal, con los procesos y con los entes de supervisión.

La administración del departamento cuenta con los estudios de capacidad de atención de solicitudes, con estadísticas de crecimiento en la carga de trabajo y con los resultados de la encuesta del clima organizacional, los cuales se consideran herramientas suficientes para respaldar una solicitud de ampliación de plazas autorizadas para contratar más recurso humano.

El objetivo principal de realizar el presente estudio es desarrollar una propuesta que permita integrar a las personas que ocuparán las nuevas plazas al departamento, de una manera ágil y eficiente, que puedan impactar lo antes posible en los resultados, ya que la alta gerencia estará monitoreando de cerca el desempeño del departamento, debido a que se debe justificar el incremento en costos, con la mitigación de los riesgos de crédito a su mínima expresión.

El presente documento consta de cuatro capítulos, los cuales se describen a continuación:

En su primer capítulo se presenta una descripción de los antecedentes de la empresa y cuál es la estructura actual que atiende los procesos de crédito. También cuenta con el marco teórico, utilizado como sustento teórico de autores reconocidos relacionados con el tema de investigación. Además en este capítulo también se plantea el problema de investigación, los objetivos del estudio, los alcances y límites de la investigación

El segundo capítulo describe la metodología de la investigación, se definen los sujetos que se utilizaron para la investigación, se detallan los instrumentos utilizados para el trabajo de campo y el procedimiento que se llevó a cabo paso por paso hasta concluir con el estudio.

En el capítulo tres se presentan los resultados del trabajo de campo, el cual fue realizado a través de encuestas a los dueños del proceso que son los analistas de crédito que laboran actualmente en el departamento evaluado. Se realizó un análisis de los resultados obtenidos, seguido de las conclusiones a las que se llegaron derivado de dichos resultados, dando respuesta a la pregunta de investigación y a los objetivos planteados al inicio del estudio.

Por último, en el cuarto capítulo se realizó una propuesta para la integración de los nuevos colaboradores al departamento, cuyo objetivo es incorporarlos de una manera sistemática y adecuada, estimando que de implementarse correctamente, el tiempo de integración se disminuirá considerablemente.

La propuesta se divide en dos herramientas administrativas, la primera es un programa de inducción e integración de personal que consta de once etapas secuenciales que contienen los conocimientos básicos que debe poseer un analista de créditos para desempeñar sus funciones dentro de la institución. La segunda herramienta es un manual de puesto, el cual contiene los recursos básicos que debe poseer un analista de crédito, tales como su descripción de puesto, aspectos normativos internos y externos, flujos de procesos gráficos que le permitan identificar en qué etapas de los distintos procesos debe intervenir, además de un compendio de documentos diversos que sean de apoyo a sus labores diarias.

Finalmente se incluye el listado de los documentos utilizados para la realización del presente documento, que sirvieron para fundamentar principalmente el marco teórico de la investigación.

Introducción

El sistema financiero guatemalteco en la actualidad presenta un escenario sumamente competitivo, donde todas las instituciones ofrecen productos similares y cuando una de ellas desarrolla un nuevo producto, las demás suelen sacar al mercado uno semejante, es por ello que las mismas buscan una ventaja competitiva, donde nuevamente han coincidido implementando estrategias de servicio al cliente, desarrolladas en otros países y adaptadas al medio guatemalteco, sin embargo, su adaptación no ha sido necesariamente la correcta, resultado en un servicio al cliente que no cumple con las expectativas.

Adicionalmente, la competitividad se traslada al ámbito de la captación y colocación de recursos financieros, el cual es la función principal de un banco, la intermediación financiera, de la cual obtiene utilidades, en este aspecto debe captar recursos al más bajo costo y colocarlos al más alto precio posible, para obtener la mejor rentabilidad.

Dicho esto, por la complejidad y tamaño de la organización a la que se le realizó la consultoría, el mismo se redujo al Departamento de Análisis de Créditos, el cual se encuentra dentro de la Gerencia de División Comercial, la cual reporta directamente a la Gerencia General, este departamento brinda soporte a la Gerencia de Negocios, respecto al análisis de los riesgos inherentes a todas las solicitudes de crédito empresarial que generan los Ejecutivos de Negocios, generando un informe llamado Dictamen de Crédito donde se realiza un resumen de las fortalezas y debilidades del solicitante y sus avales si los tiene, dando como resultado final una opinión sobre si es recomendable o no, el otorgamiento del crédito.

Es importante definir el panorama en el cual se desenvuelve la entidad financiera y por consiguiente el departamento bajo estudio, derivado de la competitividad en la colocación de crédito, el área de negocios se encuentra con la presión de responder con prontitud a sus clientes debido a que puede perder un negocio, si otra entidad ofrece una respuesta más ágil, con costos más bajos por los préstamos.

Es por ello que la excepción a la regla se ha vuelto costumbre, dando a entender con ello, que no se respetan los tiempos razonables para el análisis adecuado de las solicitudes de crédito, creando con ello un efecto de embudo, donde las solicitudes ingresan en grandes cantidades con poco tiempo disponible y el Departamento de Análisis de Créditos debe procesarlas en el poco tiempo disponible, tratando de cumplir con todos los requerimientos legales y normativa interna, para generar un producto final de calidad, que no es posible lograr si no se cuenta con el tiempo para seguir el proceso previamente diseñado.

Lo anterior se resume en dos alternativas viables, relajar el proceso de análisis de créditos para tener la capacidad de procesar las solicitudes de crédito de una forma ágil o incrementar la capacidad instalada (plazas de Analistas de Créditos), con esto se dispondría de una mayor mano de obra calificada que pueda atender la sobrecarga de trabajo y que pueda cumplir con los procesos.

La primera alternativa no es aceptable, ya que la entidad tanto por legislación vigente y por su filosofía de hacer negocios con riesgos aceptables y cumpliendo la normativa externa e interna, no es viable relajar el proceso de análisis crediticio que pueda exponer a mayores riesgos, por lo cual se debe optar por la segunda opción.

Para cumplir las expectativas de la Alta Gerencia, se debe integrar a este nuevo personal de una manera eficiente y ágil, por lo cual es necesario contar con un programa de inducción e integración sistemático que cubra los aspectos mínimos que debe conocer el colaborador y además dotarle de instrumentos administrativos, para que conozca sus atribuciones y responsabilidades, al cual pueda avocarse en caso de duda, sobre cómo hacer su trabajo.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes de la organización.

Banco del Futuro, S.A. es una entidad fundada en Guatemala hace cinco décadas, su actividad principal es brindar servicios financieros a través de un amplio portafolio de negocios, ofreciendo soluciones integrales a las necesidades de servicios financieros de las personas individuales y jurídicas, tanto a nivel nacional como internacional.

La entidad se encuentra debidamente inscrita en el Registro Mercantil, en la Superintendencia de Administración Tributaria, además como parte del Sistema Financiero regulado del país, se encuentra supervisada por la Superintendencia de Bancos de Guatemala.

En materia laboral, se encuentra debidamente inscrita con número patronal vigente ante el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, el Instituto Técnico de Capacitación y el Instituto para la Recreación de los Trabajadores.

Sus oficinas centrales están ubicadas en la zona 9 de la ciudad capital de Guatemala, cuenta con más de 300 agencias y puntos de servicio en toda la república, tiene aproximadamente 5,500 empleados.

La evaluación integral fue realizada a la Gerencia de Área de Análisis de Créditos Mayores, la cual se encuentra dentro de la Gerencia de División Comercial, derivado que se ha observado un incremento significativo en el otorgamiento de créditos a clientes empresariales y se desea conocer si dicho departamento cuenta con la capacidad instalada para atender la demanda creciente, ya que el banco se encuentra en una fase de posicionamiento importante dentro del Sistema Financiero Guatemalteco.

Derivado de la aplicación de la metodología de evaluación integral al Departamento de Análisis de Créditos Mayores de Banco del Futuro, S.A., se pudo observar que presenta un desarrollo importante a partir de la llegada del Gerente actual, hace aproximadamente seis años, bajo su administración, se ha dedicado a la mejora en las condiciones laborales del mejor activo que posee, el recurso humano, a través de incremento en la compensación salarial, la capacitación constante y el aprovisionamiento de los recursos físicos y tecnológicos adecuados para el desempeño de las actividades del departamento.

Además, se ha desarrollado una metodología para el análisis de los riesgos crediticios de los clientes, que es catalogada como de las mejores prácticas en el medio, recibiendo retroalimentación positiva de funcionarios del ente regulador y de instituciones financieras que han realizado auditorías a los procesos que se realizan en el área.

Se aplican herramientas de administración del desempeño que buscan la mejora continua, además de una retribución a los colaboradores por medio de compensaciones, reconocimientos, plan de carrera y enriquecimiento de los conocimientos técnicos, que hacen de los colaboradores, capital humano apreciado en el medio financiero.

Se ha mencionado que el recurso humano es una de las fortalezas del departamento, ya que cuentan con la capacidad requerida para realizar las labores que se les encomiendan, las cuales son de vital importancia para la institución, derivado que permiten la toma de decisiones que afectan la rentabilidad y salvaguardan el patrimonio de los accionistas y depositantes.

Sin embargo, se ha detectado que existe una problemática relacionada con el personal, la cual tiene varios efectos, dicha problemática se debe a que la capacidad instalada del departamento es insuficiente para atender la demanda creciente de sus clientes internos, la cual se ha incrementado en un 87% durante los dos últimos años. La capacidad instalada no ha sido incrementada desde el año 2007.

Para atender a sus clientes internos, quienes requieren de los servicios que presta el Departamento de Análisis de Créditos Mayores, cuenta con procedimientos definidos en tiempo y recursos a invertir por caso analizado, sin embargo se ve significativamente afectada por la inadecuada administración del proceso crediticio de cara al cliente, además de las condiciones del mercado financiero guatemalteco, en el cual existen muchas instituciones financieras y compiten por los clientes corporativos con estrategias agresivas, entre las que destacan las facilidades otorgadas, como agilidad, documentación mínima solicitada y tasas de intereses bajas.

Es por ello, que los ejecutivos de negocios de Banco del Futuro, S.A. en su afán por mantener su cartera y atraer a otros clientes, tratan de ofrecer mejores condiciones, convirtiéndose el cliente en la parte condicionante, en el sentido, que ellos dominan las negociaciones, buscando las condiciones más ventajosas y evitando los menores trámites para conseguir los financiamientos, lo cual se acepta indirectamente debido a que no se quieren perder las oportunidades de negocios.

El proceso normal de análisis de casos de acuerdo a un período prudencial para la identificación de todos los riesgos que presenta un cliente, se establece en una semana laboral de cinco días, no obstante para atender el “modelo dinámico del negocio” se ha establecido un procedimiento abreviado denominado “Caso urgente”, en el cual el proceso se acorta a tres días hábiles, sin embargo éste debiera ser la excepción a la regla.

No obstante, la excepción se ha vuelto la regla y la mayoría de los casos son tratados como casos urgentes inclusive en un período menor a los tres días acordados, por lo cual se cuenta con un tiempo muy breve para analizar los casos, aunado al ritmo de asignación de casos, los analistas deben trabajar diversos casos al mismo tiempo y cuentan con poco tiempo para analizarlos y presentar sus recomendaciones, además de incumplimiento en el procedimiento completo, entendiéndose por el incumplimiento, el informe final donde se detalla el historial financiero de la entidad solicitante, sus riesgos actuales y futuros al incluir la nueva obligación que solicita y las recomendaciones, sobre si se debe otorgar la operación o no.

Este informe sirve de base para que el ente regulador, al momento de realizar su supervisión pueda verificar cuales fueron las condiciones analizadas del caso y perfil de riesgo del deudor, dicho ente puede refutar los análisis y determinar una categoría de riesgo del deudor alta, con lo cual requiere que la institución bancaria cree provisiones contra patrimonio, para absorber posibles pérdidas.

Otra problemática se deriva de personal de negocios poco sensibilizado con respecto a los incumplimientos de documentación mínima requerida, lo cual puede derivar en sanciones por parte del ente regulador y riesgo reputacional al hacerse público que la institución está incumpliendo la reglamentación vigente, aparte de las sanciones en dinero que éstas pueden generar.

Esta problemática no es manejable por la Gerencia de Análisis de Créditos Mayores, para esto debe realizar una serie de negociaciones y sensibilización de todas las áreas de negocios involucradas y de la alta gerencia, para hacerles de su conocimiento las implicaciones de la inadecuada administración del proceso crediticio inicial y el cual se viene a concentrar en el departamento bajo análisis, ya que es éste el que concluye el proceso y es quien recibe los oficios del ente regulador, con las distintas recomendaciones y se encuentra bajo riesgo de sanciones por aspectos que pueden ser corregidos, si se administra correctamente todo el proceso crediticio desde su inicio hasta su conclusión.

A esto debe sumarse la problemática ya mencionada sobre la capacidad instalada de recurso humano, la cual si es manejable por parte del departamento, y sobre la cual se realizará la propuesta de solución luego de las conclusiones derivadas de la evaluación integral llevada a cabo.

La gerencia cuenta con un análisis de la capacidad instalada efectuado por el departamento de organización y métodos corporativo, el cual en su dictamen indica que el área requiere de una ampliación de siete analistas adicionales como mínimo, lo cual supondría un incremento de 54%

en el recurso humano, con el consiguiente incremento en equipo de cómputo, compensaciones salariales y presupuesto de inducción y capacitación.

No obstante, el momento económico de la institución es distinto a la ampliación, a todo nivel organizacional se está aplicando una estrategia de Downsizing con el objeto de maximizar los recursos disponibles, por lo cual la Gerencia de Análisis de Créditos se ha abstenido de presentar su solicitud de recursos, hasta esperar que se dé el momento propicio para que el Comité de Gastos Corporativo pueda aprobar la ampliación requerida y así atender la demanda de los clientes internos de una manera adecuada, eficaz y eficiente.

Esta situación ha causado cierto nivel de desmotivación en el personal, lo cual se evidencia en los resultados de la encuesta de Clima Organización correspondiente al año 2011, realizada en el primer semestre del presente año, los resultados se muestran con un retroceso importante, ya que se redujo la nota de arriba de 90 puntos (lo cual se considera adecuado para la alta gerencia) a 84 puntos, que no obstante es una buena nota, pero no cumple con los objetivos estratégicos institucionales.

Los aspectos que impactaron de manera negativa en la encuesta son los siguientes:

- Cargas de trabajo
- Estrés laboral
- Compensación salarial
- Herramientas de trabajo

La gerencia considera que los dos primeros aspectos tienen su causa en la insuficiente capacidad instalada, lo cual tiene como efecto una sobrecarga de trabajo para los colaboradores y por ende, los mismos sufren de estrés laboral, el cual inclusive ha afectado la salud de algunos de ellos, se cuenta con el compromiso de la gerencia de abordar el tema con los niveles superiores y el Comité de Gastos para resolver la situación.

En el caso de las herramientas de trabajo, esto se debe a que la institución no cuenta con un sistema informático integrado de donde se pueda extraer información necesaria para el análisis de los casos, en un solo programa, lo cual representa mayores esfuerzos en movimientos y tiempos, sin embargo se han hecho las gestiones necesarias para dotar de acceso a los diversos sistemas informáticos para disponer de ella, aunque se encuentre fragmentada en varios programas.

Otra situación que afecta al desempeño del personal, es la compensación salarial; el momento actual del sector financiero evidencia que la competencia se ha vuelto agresiva y se ha llevado recurso humano excelente ofreciendo paquetes de compensaciones superiores a los que actualmente puede ofrecer Banco del Futuro, S.A.

Es imperante que el Departamento de Recursos Humanos proporcione herramientas de toma de decisión, relacionadas con valuación de puestos, bandas salariales y salarios de mercado, para disponer de herramientas para retener al personal que se ha desarrollado en la institución y que aporta su trabajo y conocimientos a la consecución de los objetivos.

Otro de los efectos colaterales de la sobrecarga es el no cumplimiento de los procesos por parte de los colaboradores, debido a que no cuentan con el tiempo suficiente para concluir los procedimientos, lo cual implica que el departamento se encuentre expuesto a sanciones por parte del ente regulador, en caso no se cumpla con la elaboración de los informes finales del análisis de riesgo crediticio de manera oportuna, estos se realizan tiempo después de aprobación de las operaciones, durante dicho período se encuentra una exposición a riesgo operativo, reputacional y económico.

Situación Actual de la Empresa

Tabla No. 1

FODA de la Empresa

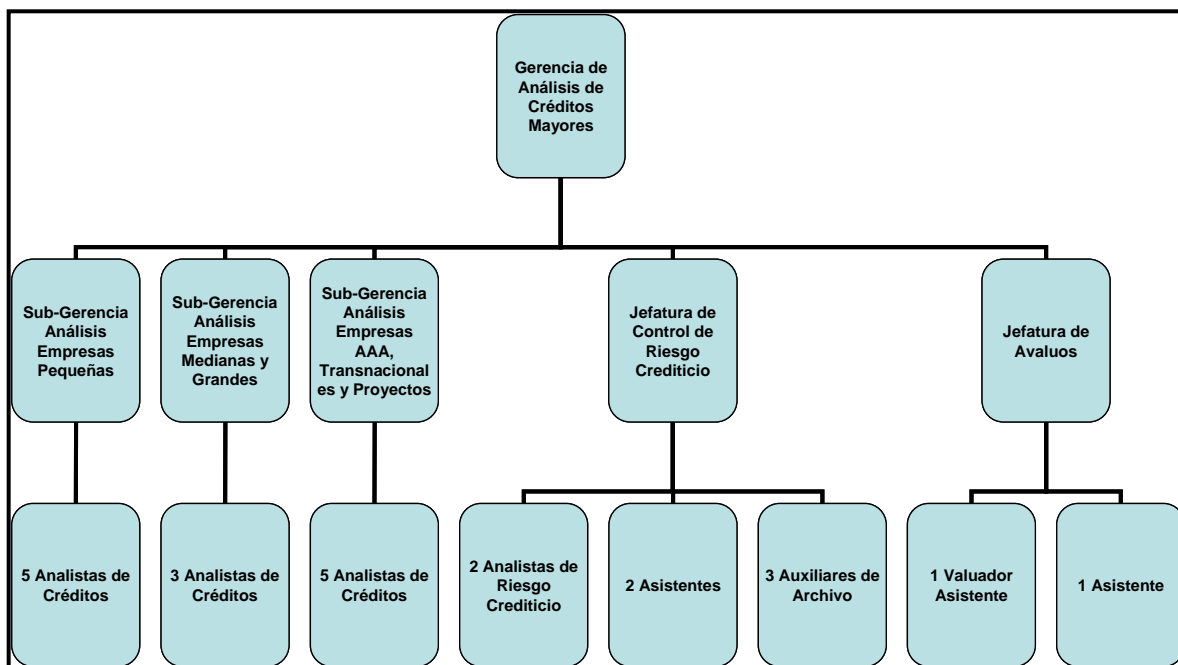
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">- Recurso humano capacitado, tanto a nivel directivo como operativo. - Tecnología de punta para la realización de los análisis de riesgo crediticio. - Sistemas informáticos desarrollados a la medida, que permiten el seguimiento adecuado de los expedientes de los clientes y apoyan a los clientes internos en sus consultas. - Buenas prácticas en los procesos de análisis de riesgos crediticios, a través de una metodología conservadora. - Transferencia de metodología de análisis de riesgos crediticios a otras áreas de la institución.	<ul style="list-style-type: none">- Implementación de buenas prácticas de análisis de riesgos crediticios probadas en instituciones de primer mundo y en otros países latinoamericanos, que permitan administrar de manera más eficiente la cartera de clientes de la institución. - Corporativizar todas las áreas de análisis de créditos que existen dentro de la institución, que permita aplicar metodologías uniformes.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad instalada desbordada por los requerimientos crecientes de los clientes internos, provocando desmotivación por cargas excesivas de trabajo y estrés. - Presupuesto insuficiente para la contratación y retención de personal, el cual por condiciones internas de enfoque hacia la reducción de costos. - Acumulación de casos con proceso inconcluso, derivado que los analistas no cuentan con el tiempo suficiente para completarlos, derivando en riesgo operacional y reputacional. - La situación actual no permite la implementación de nuevas aplicaciones del sistema informático de análisis de riesgos crediticios, que permitan mayor eficiencia en los procesos para la toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Proyectos de ley pendientes de aprobación en el Congreso, las cuales pueden incrementar las regulaciones y el acceso a los expedientes de clientes por parte de otras instituciones gubernamentales. - Competencia sumamente agresiva en la búsqueda del mejor recurso humano disponible en el mercado, a través de ofrecimiento de mejores condiciones laborales y salariales. - Condiciones de mercado dinámicas que continúen con la tendencia creciente y se siga sobrecargando a los colaboradores y estos incurran en errores operativos que afecten la toma de decisiones.

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica No. 1

Organigrama General Departamento de Análisis de Créditos Mayores



Fuente: Elaboración propia.

Descripción de funciones

Gerente de departamento

Representa la autoridad superior dentro del departamento, su función principal es dictar las políticas y procedimientos generales sobre los cuales se desarrollan las actividades del departamento, plantea los objetivos específicos que deben cumplir las subgerencias y jefaturas a su cargo, los cuales deben estar alineados con los objetivos institucionales del banco.

Subgerente de análisis

Dentro del departamento se cuenta con tres subgerentes de análisis, cada uno tiene a su cargo un segmento de la cartera de créditos del banco, dividida de acuerdo a los volúmenes de ingresos que perciben los deudores y de su nivel de endeudamiento total interno con las instituciones miembros del Grupo Financiero del Futuro.

Su función principal es implementar las políticas y procedimientos establecidos por la gerencia del departamento, además de desarrollar, implementar y controlar el cumplimiento de los objetivos específicos, los cuales apoyarán a los objetivos generales del banco.

Cuenta a su cargo con un equipo de analistas de créditos, los cuales le apoyan para el análisis de los riesgos crediticios de cada deudor, el planteamiento de recomendaciones para el otorgamiento de facilidades crediticias y la adecuada gestión de todos los expedientes de crédito a cargo de cada segmento para cumplir con la normativa vigente y los procesos internos de control.

Jefatura de unidad

El departamento cuenta con dos jefaturas de unidad, las cuales tienen a su cargo, procesos operativos que no requieren de una jerarquía a nivel de subgerencia.

La función principal de estas jefaturas es el seguimiento de procesos operativos relacionados con el control del cumplimiento de los requerimientos legales de cada una de las operaciones crediticias analizadas en el departamento, la administración de los expedientes de cada deudor, la administración de las herramientas informáticas específicas para las funciones de análisis, además de la valuación de garantías inmobiliarias cedidas por los deudores a favor del banco.

Analistas de créditos

Es el personal técnico especializado en la administración de riesgos crediticios, que tiene a su cargo el análisis de todas las operaciones que ingresan al departamento, entre las cuales se pueden mencionar: Análisis de casos y/o deudores nuevos, prorrogas de créditos previamente autorizados y cuyo vencimiento está próximo y reestructuraciones de crédito de deudores, quienes han sufrido deterioro o cambios significativos en su posición financiera y necesitan renegociar las condiciones de sus obligaciones bancarias.

Tienen a su cargo, la operación y administración de las distintas herramientas informáticas, que apoyan el trabajo de análisis crediticio, alimentando la base de datos de los clientes actuales, que apoyan en la toma de decisiones, respecto la administración de riesgo integral del banco.

Analistas de riesgo crediticio

Constituye personal técnico especializado cuya función principal es la administración del riesgo operativo, respecto de las operaciones crediticias ya autorizadas y que requieren de desembolso de los flujos por parte del banco, con el objeto de que se cumpla con la normativa vigente y con las políticas y procedimientos internos.

Adicionalmente, son los encargados de darle seguimiento a las condiciones especiales que los distintos órganos de autorización fijan a las operaciones crediticias, así como el seguimiento a los deudores más representativos del banco, considerando las recomendaciones iniciales del analista

de créditos de acuerdo a la información financiera presentada por el cliente y luego cómo ha evolucionado la situación financiera del deudor, si ha mejorado o se ha deteriorado, planteando nuevas recomendaciones de ser necesario, para garantizar el repago de las obligaciones.

Asistentes de departamento

Personal operativo que se encarga de la recepción de la documentación reglamentaria, para el análisis de las operaciones crediticias, funcionan como el enlace y filtro entre los ejecutivos de negocios y el departamento de análisis de crédito, asesorando a los ejecutivos cuando detectan documentación incompleta o incorrecta, además sugiriendo documentación complementaria para fortalecer los casos para su análisis y presentación ante los distintos órganos de autorización de facilidades crediticias.

Auxiliares de departamento

Son colaboradores operativos, quienes básicamente ejercen funciones de administración de los expedientes de los deudores que se analizan en el departamento, siendo responsables de la custodia e integridad de los expedientes, los cuales son el soporte de las actividades del departamento ante los distintos órganos de supervisión, tales como Auditoría Interna, Auditoría Externa y Superintendencia de Bancos entre otros.

1.2 Marco Teórico

Administración

Existen muchas definiciones acerca de lo que significa la palabra “Administración”, derivado que los autores no se ponen de acuerdo, debido a la complejidad de su estructura, funciones, procesos y sobre todo la interacción del ser humano.

En lo que sí están de acuerdo los autores, es que la “Administración”, lleva implícitos objetivos los cuales deben alcanzarse de una manera eficiente, a través de la coordinación de las personas que los llevan a cabo con su trabajo.

A continuación se citan algunas definiciones elaboradas por autores que han estudiado y analizado el significado de esta palabra:

“Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de coordinar un organismo social. Si se quisiera sintetizar podría decirse que la Administración es la técnica de la coordinación.” (Reyes, 2010: 15)

“Es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos.” (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012: 6)

“Involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que éstas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz.” (Robbins y Coulter, 2010: 6)

Reyes amplía el concepto de Administración, adicionando la relación que existe y como se aplica a las empresas y nos dice, que la Administración de Empresas “es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa” (2010: 15)

Es importante recalcar, en la descripción aplicada a las empresas, que se deben coordinar las cosas y las personas, ya que sin ellas una empresa no existiría.

Para el presente estudio, se concentrará en la importancia de las personas en una organización, pero para entender dicha importancia, se debe profundizar más en el proceso administrativo, para determinar cuáles son los elementos que lo componen y su secuencia lógica.

Proceso administrativo

Entender el proceso administrativo, es descomponer en sus elementos a un todo, dichos elementos se presentan en simultáneo.

“Con el fin de estudiar, comprender y aplicar mejor la Administración, es conveniente y lógico separar aquellos aspectos o elementos que, en una circunstancia dada, puedan predominar en un acto administrativo, porque de esa manera se pueden fijar mejor sus reglas y sus técnicas.” (Reyes, 2010: 22)

Comúnmente, se ha dividido el proceso administrativo en dos fases, cada una de las cuales incluye varios elementos, siendo éstas: la mecánica y la dinámica.

Dentro de estas fases se considera que la mecánica, está integrada por la previsión, la planeación y la organización. En el caso de la fase dinámica, se compone por la integración, la dirección y el control.

Integración

Constituye el primer elemento de la fase dinámica de la Administración, donde se deben considerar las cosas como son, después de haber diseñado como deben ser, se integran las cosas y las personas a una entidad, para cumplir con lo planeado previamente.

“Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.” (Reyes, 2010: 336)

Reglas y técnicas para la integración de personas

Consiste en las reglas que rigen el proceso de integración y las técnicas necesarias para lograrla, apoyando a que las personas que en un inicio son ajenas a la organización, puedan adaptarse y asimilar la cultura de la misma, para la cual se deben seguir los siguientes cuatro pasos:

- Reclutamiento
- Selección
- Introducción
- Desarrollo

El presente documento de investigación se concentrará en el paso denominado Introducción, el cual como su lógica lo indica, introduce a las personas a la organización a través de dos fases principales, que son:

- Introducción general a la empresa.
- Introducción al departamento o sección.

En la introducción general a la empresa, se le proporciona al colaborador la información global de la organización, incluyendo pero no limitándose a aspectos tales como:

- Historia, evolución, misión, visión, valores, código de conducta, beneficios, que se espera del nuevo colaborador, las políticas y normas que regirán su desempeño personal y laboral, etc.
- Adicionalmente, se le da la bienvenida, en caso de que sea factible, se hace un recorrido por todas las instalaciones físicas de la entidad y por último, se le presentan a los funcionarios que administran la organización y quien será su jefe inmediato.

La introducción al puesto de trabajo se realiza en el departamento donde prestará sus servicios, apoyándose tanto en medios escritos como en la participación de un compañero, que le brinde la inducción en los principales procesos que se llevan a cabo, se le presenta a los demás compañeros y se le indica cuales son las instalaciones que podrá utilizar para desarrollar sus labores, además de los servicios generales a su disposición.

A este paso también se le conoce como Inducción, algunos autores lo consideran como parte del proceso de selección.

El Proceso de Inducción se puede dividir en dos partes:

- Inducción al Departamento de Personal
- Introducción al Puesto

Ambas se complementan, logrando una incorporación adecuada, que dé como resultado:

- Influir la actividad del nuevo colaborador.
- Motivar su rendimiento.
- Adaptación positiva.

- Logro de estabilidad.
- Logro de lealtad.

De acuerdo al autor Reyes, podemos incluir dentro de la fase de Introducción o Inducción, los siguientes elementos:

- Ayudas técnicas, que consisten en los folletos o manuales de bienvenida o del empleado, los cuales deben ser gráficos, debe estar dividido en secciones para la fácil ubicación de los temas que interesan al colaborador y no ser substitutos de la instrucción, sino ser un medio de apoyo.
- Período de prueba, durante el mismo se pueden realizar pruebas prácticas, las cuales deben ser calificadas y estandarizadas, esto servirá de apoyo al supervisor para determinar si la persona puede realizar, los procesos clave del puesto.
- Entrevistas de ajuste, la primera entrevista se debe realizar cuando el empleado ha pasado el período de prueba y será asignado formalmente a sus labores, y las adicionales, se llevan a cabo por lo regular cuando se cumplen aniversarios de labores, para analizar avances, mejoramientos, fracasos, etc.

Como se ha mencionado, una integración adecuada de las personas tiene como uno de sus objetivos, la mejora del rendimiento.

No obstante, existen muchas variables que afectan la satisfacción laboral, por lo cual es sumamente importante conocer que aspectos deben considerarse para el mantenimiento de la satisfacción de los colaboradores y cuáles son las consecuencias de no lograr este objetivo.

Debido a la insatisfacción en el trabajo se pueden perder personas valiosas para la organización, además de que este fenómeno tiene implícito diversos costos para las empresas.

Para ello, se estará evaluando la relación que tiene la satisfacción laboral con el clima organizacional, concepto que ha evolucionado a través del tiempo, inicialmente se le definió a través de percepciones de las características organizacionales, luego se trasladó a esquemas cognoscitivos, considerando los factores individuales como los principales determinantes.

Capacitación en la herramienta de análisis de riesgos crediticios Risk Analyst

La herramienta de análisis de riesgos crediticios denominada Risk Analyst, fue desarrollada por una de las calificadoras de riesgo más prestigiosas a nivel internacional, dicha herramienta apoya las labores diarias del departamento, contando entre otras aplicaciones las siguientes:

- Recopilación de información financiera de los clientes.
- Generación de una batería de indicadores financieros más utilizados en el medio y la facilidad de incluir razones financieras propias de la entidad, con el fin de servir de apoyo en la toma de decisiones.
- Modelos de pre-calificación los cuales se pueden parametrizar de acuerdo a requerimientos internos de cada institución, los cuales proporcionan una herramienta de análisis ágil y permite descartar las solicitudes no viables, evitando pérdida de tiempo y recursos.
- Generación de estados financieros proforma e indicadores financieros proyectados, con la capacidad de generar diversos escenarios tomando como base la información financiera histórica.
- Generación de indicadores financieros sectoriales que apoyan para realizar comparaciones del desempeño financiero de la entidad que se analiza respecto a sus pares.

Derivado que constituye la herramienta tecnológica principal para el desarrollo de los objetivos del departamento, se le da énfasis a la capacitación en dicha herramienta, dando a conocer a los nuevos usuarios, el manual de uso, las políticas internas para su uso y su manejo razonable para determinar la capacidad de pago de los solicitantes de crédito y clientes vigentes.

Dirección

Es el segundo elemento de la fase dinámica del proceso administrativo, se considera como la parte principal de la administración, ya que es durante esta etapa que se deben ejecutar todos los planes, utilizando todos los recursos humanos y materiales previamente integrados para la consecución de los objetivos previamente planteados.

“La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.” (Reyes, 2010: 384)

La dirección cuenta con el apoyo de los siguientes elementos para desarrollar la ejecución de lo planeado:

- La comunicación.
- Autoridad y liderazgo.
- La supervisión.

Control

Es el último elemento que cierra el ciclo de la Administración, no obstante es importante mencionar que se da dentro de las demás funciones administrativas: en la organización, en la dirección, en la integración, etc.

“Es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.” (Reyes, 2010: 440)

El control puede ser de dos tipos:

- Control automático.
- Control sobre resultados.

El control conlleva una serie de etapas, las cuales son:

- Establecimiento de los medios de control.
- Operaciones de recolección y concentración de datos.
- Interpretación y valoración de los resultados.
- Utilización de los mismos resultados.

Clima organizacional

Es un concepto que deriva de motivación, se puede considerar como la motivación que posee las personas que pertenecen a una organización.

“El clima organizacional está estrechamente ligado con la motivación de los miembros de la organización. Si la motivación de estos es elevada, el clima tiende a ser alto y proporciona relaciones de satisfacción, animación, interés y colaboración entre los participantes. Cuando la motivación de los miembros es baja, sea por frustración o por barreras a la satisfacción de las necesidades individuales, el clima organizacional tiende a bajar. El clima organizacional bajo se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción y depresión: en algunos casos puede transformarse en inconformidad, agresividad e insubordinación, típicos de situaciones en que los miembros se enfrentan abiertamente con la organización. El clima organizacional representa el ambiente interno existente entre los miembros de la organización, y se halla estrechamente relacionado con el grado de motivación reinante.” (Chiavenato, 2011: 120)

Existen variables dentro de una organización que interactúan con el clima organizacional, ya que éste afecta procesos e influye en la eficiencia y productividad, además de la relación con la satisfacción laboral y el bienestar que perciben las personas que laboran en una organización.

Estrés laboral

Es una de las consecuencias de la insatisfacción laboral, en la cual influyen diversos factores que pueden ser organizaciones, del propio individuo, del ambiente familiar, etc.

“Es un estado patológico crónico ocasionado por las condiciones habituales de trabajo en las que se encuentra una persona. Afecta a su cuerpo y a su mente. Y repercute, por supuesto, no solo sobre su bienestar personal, sino también sobre su rendimiento.

Las causas de estrés son cada vez más amplias: horarios inacabables, presión excesiva para conseguir rendimientos elevados, demasiados viajes que alejan más de la cuenta del entorno familiar, conflicto con el jefe o un compañero, contratos basura, miedo a perder el empleo por reajuste de nóminas, reestructuración o fusión de la empresa, cambio de plan de estudio si se trata de un maestro, acoso sexual o de cualquier otra naturaleza y, en general, cualquier tipo de problema profesional, personal o familiar que inquiete lo suficiente al individuo.” (Acosta, 2011; 36)

1.3 Problema de investigación

Durante el año 2012, el Departamento de Análisis de Créditos Mayores ha visto incrementada su problemática interna, respecto la carga de trabajo por el proceso de crecimiento en el cual se encuentra la institución bancaria, sin embargo este incremento no ha sido administrado adecuadamente, lo cual ha provocado un desbordamiento en el análisis de casos bajo las condiciones no adecuadas, tales como Documentación incompleta, tiempo para analizar los casos y generar una recomendación inadecuado e incremento del riesgo operacional, sancionatorio y reputacional.

El proceso crediticio inicial derivado de la política de colocación de la entidad, no es manejable por la gerencia a cargo del departamento, sin embargo internamente se ha agudizado un área crítica, la cual se relaciona con el recurso humano insuficiente para atender la demanda creciente de los clientes internos (áreas de negocios), debido a diversos factores. La institución se encuentra inmersa en una estrategia de reducción de costos, lo cual se suma a los factores no manejables por la gerencia y que le afectan para solicitar una ampliación de plazas para contratar más recurso humano. Por lo que se plantea la siguiente pregunta:

¿Cómo integrar a los nuevos colaboradores de una forma más ágil y eficiente para que impacte en los resultados del departamento lo más pronto posible?

1.4 Objetivos de la práctica realizada

General:

- Identificar alternativas viables para que el departamento sea fortalecido con más plazas para contratar recurso humano.

Específicos:

- Determinar la existencia de estudios técnicos y científicos que identifiquen cuales son los impactos en la productividad cuando existe recurso humano con sobrecarga de trabajo y labora en horarios extendidos afectando sus otras actividades personales.
- Desarrollar herramientas administrativas que puedan apoyar en la integración más ágil y eficiente del recurso humano de reciente ingreso, para que impacte de una manera más pronta en los resultados.
- Identificar con el apoyo del departamento de Recursos Humanos, cuales son los salarios de mercado y determinar cuál es la posición de la institución respecto a dichos salarios y así contar con una política de retención del capital humano.

1.5 Alcances y límites

Debido a la magnitud de la organización de Banco del Futuro, S.A., el alcance del estudio se concentró en la Gerencia de Análisis de Créditos Mayores, dicha gerencia se encuentra bajo la responsabilidad de la Gerencia de División Comercial quien responde directamente a Gerencia General.

El análisis se limitó a los aspectos operativos y administrativos que se realizan en el departamento y las áreas críticas que afectan el desempeño normal de sus labores, sin tener acceso a información confidencial de los clientes analizados, la cual se encuentra enmarcada dentro del “Secreto Bancario” que debe guardar la institución.

La problemática que afecta al departamento se relaciona con el recurso humano, es por ello que la propuesta de solución se enfoca en este aspecto, para identificar herramientas y procesos que puedan apoyarle a integrar de mejor manera al recurso humano de reciente ingreso y además proveerle de información y estudios que le apoyen en la sensibilización de la alta gerencia respecto del fortalecimiento inmediato del departamento con mayor recurso humano.

Los resultados dependerán del criterio que adopte la alta gerencia sobre las plazas necesarias para el departamento y los recursos humanos, físicos y financieros para implementar el programa de inducción propuesto para integrar al personal nuevo.

Capítulo 2

Metodología

2.1 Sujetos de investigación

a) Sujeto 1

Analistas de crédito:

Es el personal técnico especializado con el que cuenta el departamento bajo evaluación, actualmente la entidad cuenta con 13 plazas autorizadas, de las cuales 12 están ocupadas, ellos constituyen las personas que tienen contacto con el cliente interno y poseen la experiencia previa de su integración al departamento, de dichas experiencias se obtendrá la propuesta idónea para integrar a los nuevos colaboradores de una forma eficiente:

- Se consideraron a los analistas con una antigüedad mayor a 6 meses dentro del departamento.
- Participaron analistas de créditos de las tres subgerencias de análisis, sin embargo se concentró el estudio, en la subgerencia de análisis de empresas pequeñas, derivado que en esta área se da la mayor cantidad de ingreso de nuevos colaboradores.

b) Sujeto 2

Gerente de área:

Es la persona responsable del departamento y la más interesada en la resolución de las áreas críticas que afectan el desempeño normal de las actividades. Responsable de presentar resultados ante la alta gerencia y atender los requerimientos y recomendaciones emanados del ente regulador. Por lo cual será el segundo sujeto de estudio.

2.2 Instrumentos

Se utilizaron dos instrumentos, el primero una encuesta directa realizada con el primer sujeto descrito. Para el segundo sujeto, una entrevista dirigida para obtener su opinión respecto a los temas consultados a los encuestados.

Instrumento 1:

El documento se desarrolló con 15 preguntas cerradas y 1 pregunta abierta, la cual fue trasladada a los analistas de créditos, para obtener la información necesaria sobre la experiencia de integración que cada uno de ellos tuvo, al iniciar sus labores en el departamento. Se realizaron de una forma secuencial tratando de obtener la opinión sobre el proceso actual de integración, si consideran que se les capacitó adecuadamente en los procesos más críticos del departamento, de lo contrario que indiquen qué aspectos se deben reforzar y por último, se solicita una opinión general del proceso y si pueden realizar algún aporte propio.

Instrumento 2:

El segundo instrumento fue una guía de entrevista al gerente del departamento, que constó de 10 preguntas abiertas básicas, información vital para detectar las áreas de oportunidad que existen en el proceso actual de inducción e integración de los nuevos colaboradores y el diseño de un nuevo programa de integración.

2.3 Procedimiento

Para desarrollar la propuesta de solución a la problemática que aqueja al departamento, se realizará una investigación descriptiva, analizando los distintos factores que inciden directamente en esta área crítica.

Se realizó una evaluación integral al departamento, utilizando instrumentos de investigación como entrevistas y observación directa, para determinar la problemática actual, de la cual se elaboró un FODA, para luego determinar cuáles son las áreas críticas, dando recomendaciones para mitigar los efectos de dichas áreas, sin embargo se tomó el área crítica más significativa, sobre la cual se elaboró la propuesta de solución.

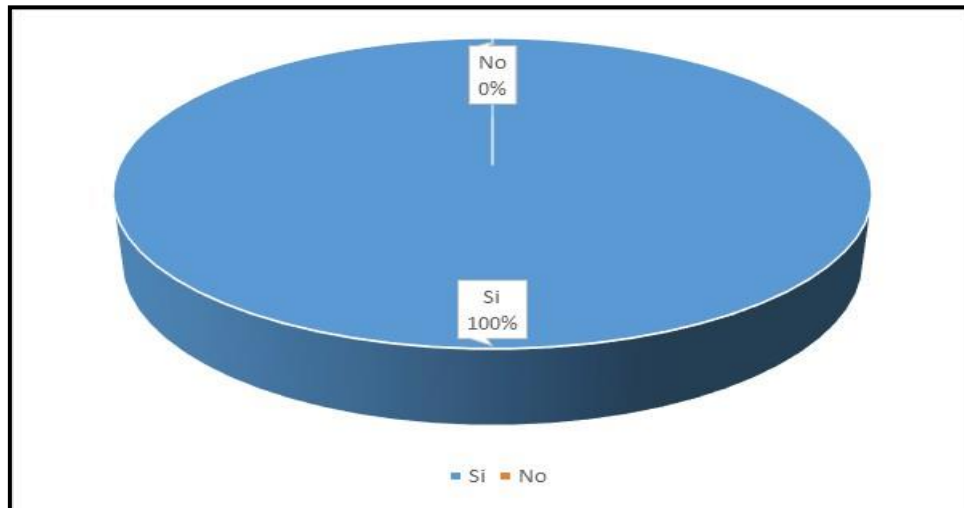
Capítulo 3

Resultados

3.1 Encuesta a analistas de crédito

Se realizó un cuestionario de 15 preguntas cerradas y 1 pregunta abierta a los analistas de créditos mayores de los tres segmentos en los que se divide el Departamento de Análisis de Créditos Mayores de Banco del Futuro, S.A. para conocer la opinión de ellos sobre el proceso de inducción que cada uno realizó al ingresar al departamento y adicionalmente, se les solicitó apoyo con sugerencias para enriquecer el programa de inducción e integración que se pretende desarrollar, luego de tabulados los datos, se obtuvieron los resultados que se presentan a continuación, con su respectiva gráfica.

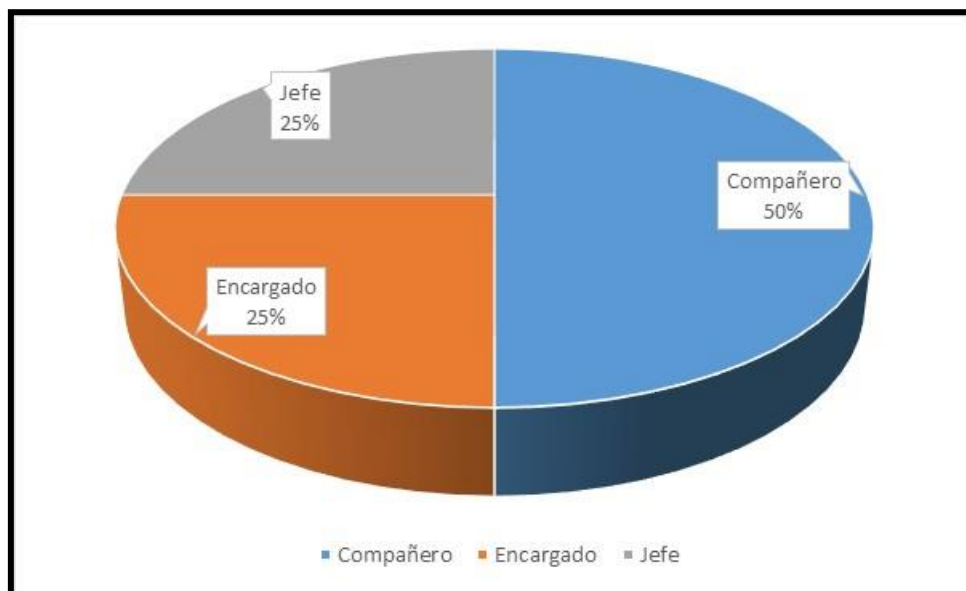
Gráfica No. 2: Importancia de la implementación de un programa de inducción e integración



Fuente: Elaboración propia.

La totalidad de las personas consultadas considera importante un programa de inducción e integración, para el adecuado desempeño de las labores de los nuevos colaboradores.

Gráfica No. 3: Persona que brindó la inducción al puesto de trabajo

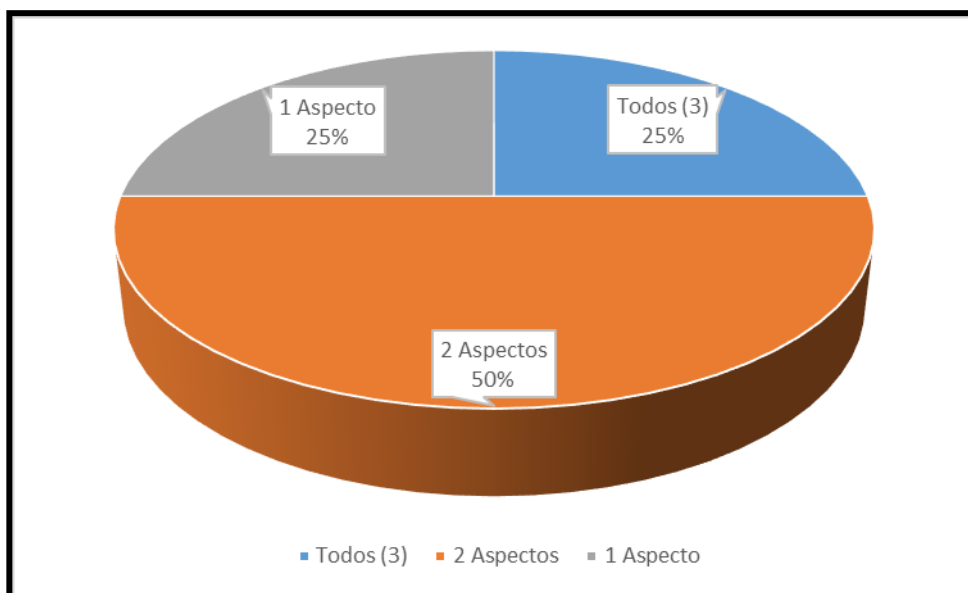


Fuente: Elaboración propia.

Se observa que la mayoría de los analistas de crédito que laboran en el departamento bajo estudio, recibió su inducción por parte de un compañero de trabajo, sin embargo es representativo el número de personas que recibieron inducción por parte de su jefe inmediato o por una persona encargada de la inducción.

Esto se debe a que durante cierto tiempo, el departamento contaba con una persona encargada de la inducción a nuevos colaboradores, formando criterios estándares para el uso de los sistemas de información, no obstante esta práctica dejó de realizarse y es por ello que los resultados arrojan resultados diversos.

Gráfica No. 4: Aspectos impartidos por el capacitador



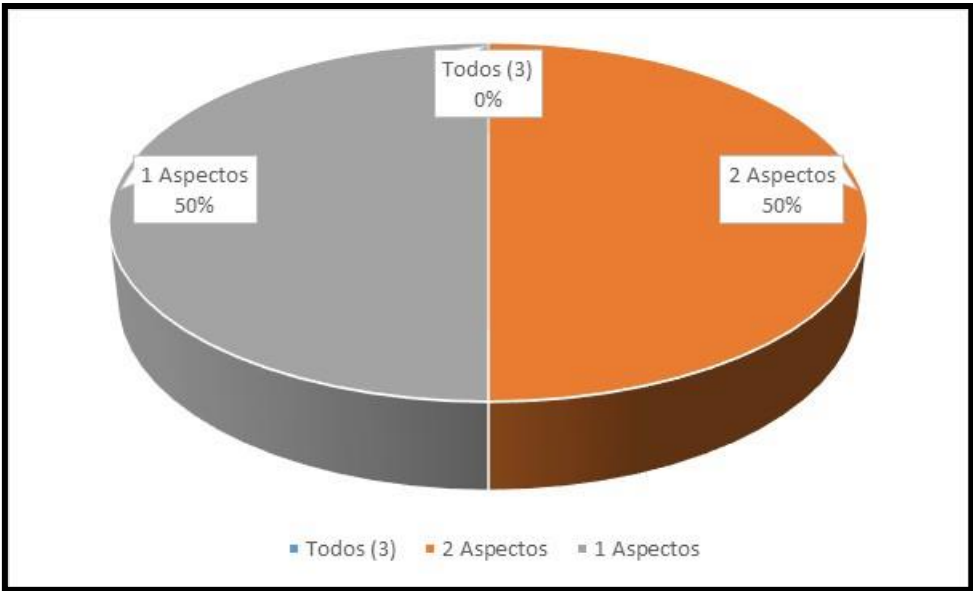
Fuente: Elaboración propia.

La pregunta realizada a los encuestados detallaba tres aspectos principales necesarios para una adecuada inducción, los cuales son:

Reglamentación, metodología y políticas para análisis de casos y por último, utilización de los sistemas informáticos.

Los resultados indican que la mayoría de los encuestados solo recibieron inducción en dos de los aspectos planteados, solo una cuarta parte recibió inducción en todos los aspectos y otra cuarta parte solo recibió capacitación en un aspecto.

Gráfica No. 5: Aspecto relacionado con la inducción que se dificulta más y requiere refuerzo

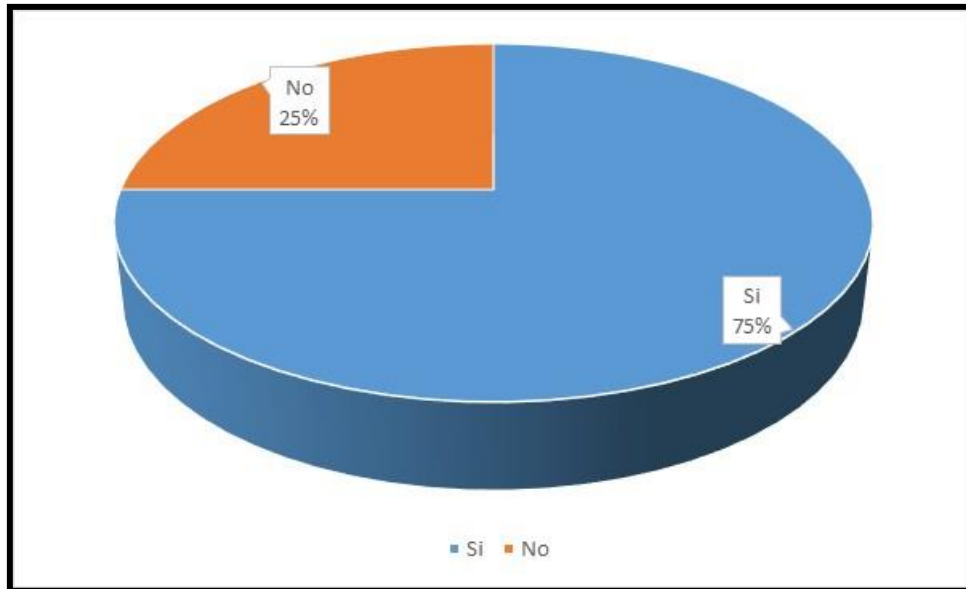


Fuente: Elaboración propia.

Los aspectos que provocaron más dificultades fueron la metodología, políticas y normas para análisis de casos, además del uso de los sistemas informáticos a disposición de los analistas para desempeñar su trabajo.

El aspecto que se considera con menor relevancia, es el de la reglamentación aplicable al departamento.

Gráfica No. 6: Adecuada capacitación en el software para análisis financiero y de riesgos

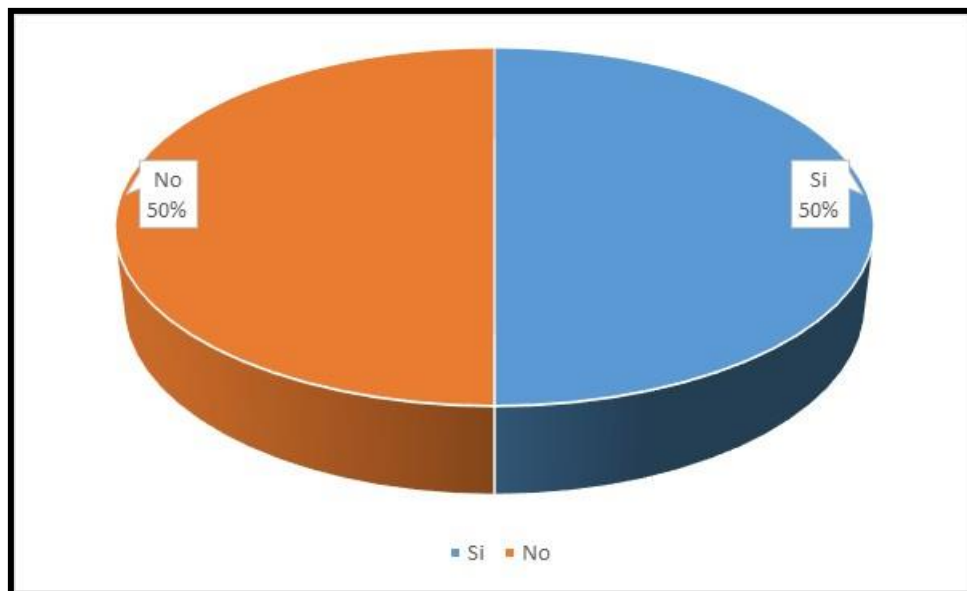


Fuente: Elaboración propia.

El departamento cuenta con una herramienta tecnológica utilizada por instituciones de prestigio a nivel bancario, la cual permite una adecuada administración de la información financiera de los clientes.

Se considera que la capacitación que se brinda en dicha herramienta es adecuada, sin embargo es necesario reforzar el proceso de proyecciones financieras, el cual por su complejidad se dificulta para los nuevos colaboradores y solo con la práctica constante se puede obtener la destreza necesaria.

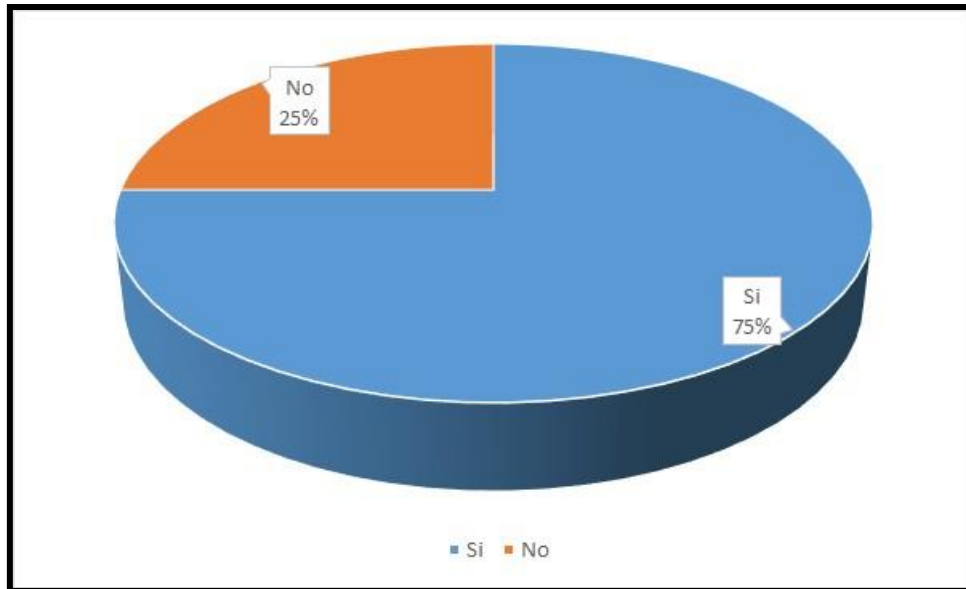
Gráfica No. 7: Políticas y criterios para elaboración de dictámenes de crédito



Fuente: Elaboración propia.

Se observa que las respuestas se encuentran divididas en partes iguales, es importante que los jefes inmediatos brinden capacitación y retroalimentación acerca de las políticas y criterios para la elaboración de dictámenes de crédito, ya que este documento contiene en detalle, todos los aspectos evaluados del solicitante de crédito y allí se hacen constar los resultados de dicha evaluación, es acá donde el analista expresa una opinión clara y concisa del caso, además debe recomendar si es factible el otorgamiento de la operación tal como se presenta inicialmente, si se requiere ampliar garantías o modificar plazos para que sea factible o en su defecto, si no es recomendable para la institución el otorgar el crédito solicitado.

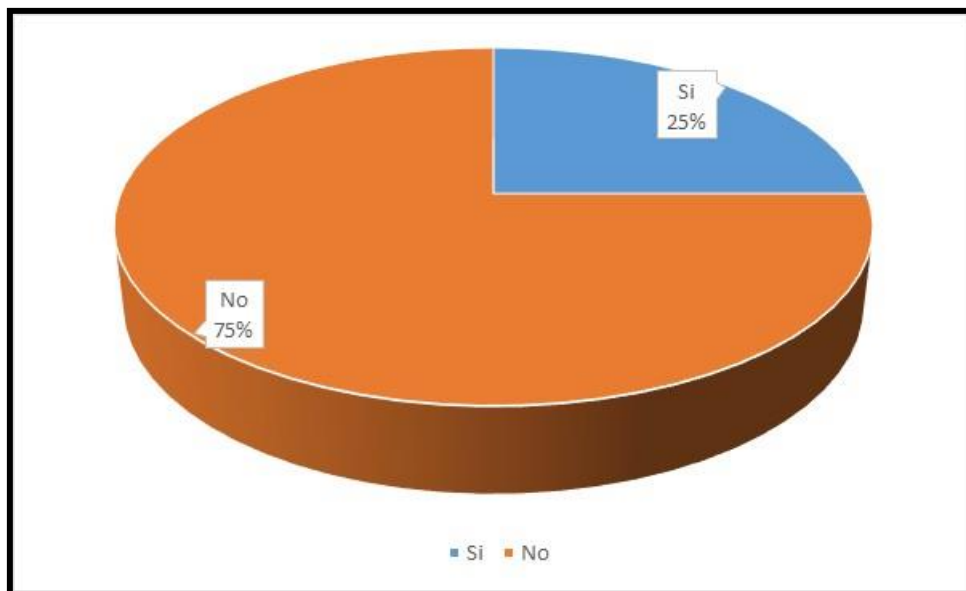
Gráfica No. 8: Inducción en el sistema de administración de la relación con el cliente (procesos)|



Fuente: Elaboración propia.

Uno de los aspectos que presenta mayor incidencia en capacitación es el sistema de Administración de la Relación con el Cliente, conocidos como CRM por sus siglas en inglés, este sistema apoya en el seguimiento de los procesos para atención de las solicitudes del clientes, estableciendo tiempos para cada una de las etapas de los procesos, identificando reprocesos, generando reportes que son utilizados para la toma de decisiones, por ejemplo: para la distribución de cargas de trabajo o de la capacidad instalada, dentro de los tres segmentos en los que se divide el departamento.

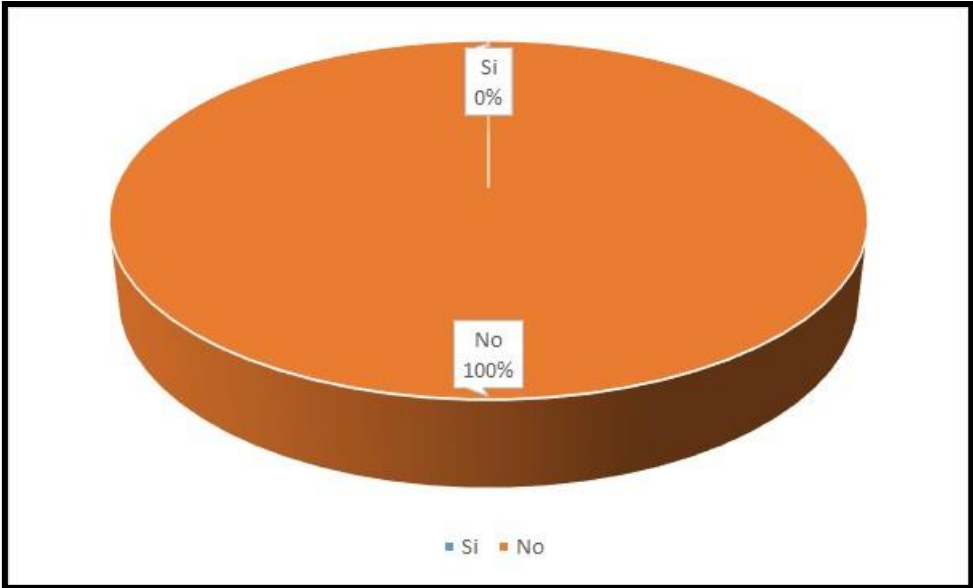
Gráfica No. 9: Correcta utilización de la Matriz de facultamiento para la autorización de créditos



Fuente: Elaboración propia.

En el departamento evaluado no se está realizando una adecuada capacitación sobre las facultades de autorización que poseen los distintos órganos establecidos para autorizar créditos, este punto es de vital importancia, ya que si no se siguen los niveles de endeudamiento establecidos para cada comité de créditos, éstos pueden caer en incumplimiento de las políticas y extralimitación de sus funciones, dejando invalidas sus autorizaciones en caso se logre determinar por el ente regulador que no se están siguiendo los parámetros establecidos en el manual de crédito.

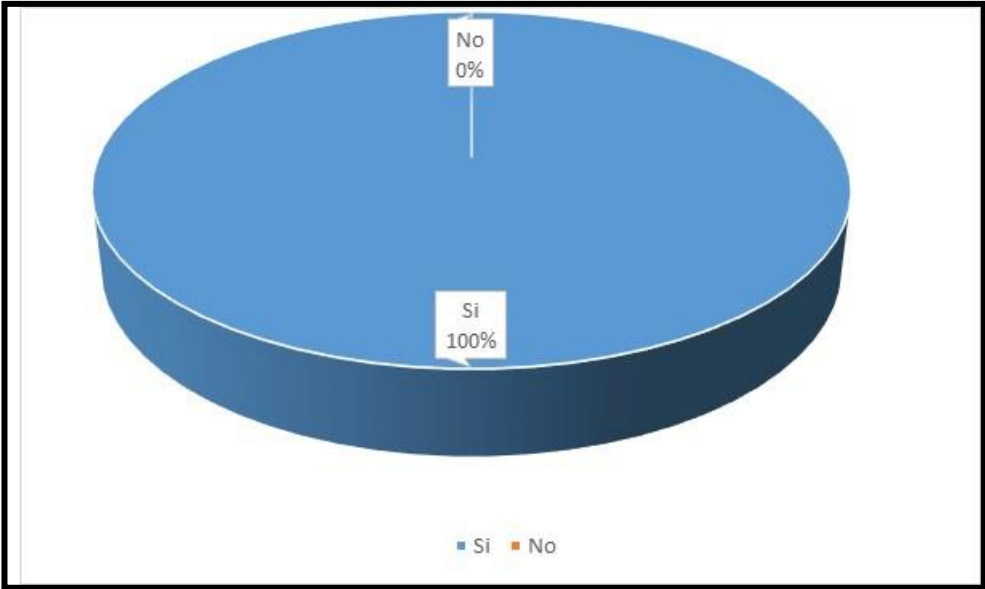
Gráfica No. 10: Entrega de una descripción de puesto al iniciar labores



Fuente: Elaboración propia.

El departamento no ha comunicado la descripción de puesto a los analistas de créditos, tanto los que ya poseen varios años de laborar para el mismo, como para los colaboradores de nuevo ingreso, es necesario este tipo de documento en el cual se puede detallar claramente las responsabilidades y atribuciones del puesto.

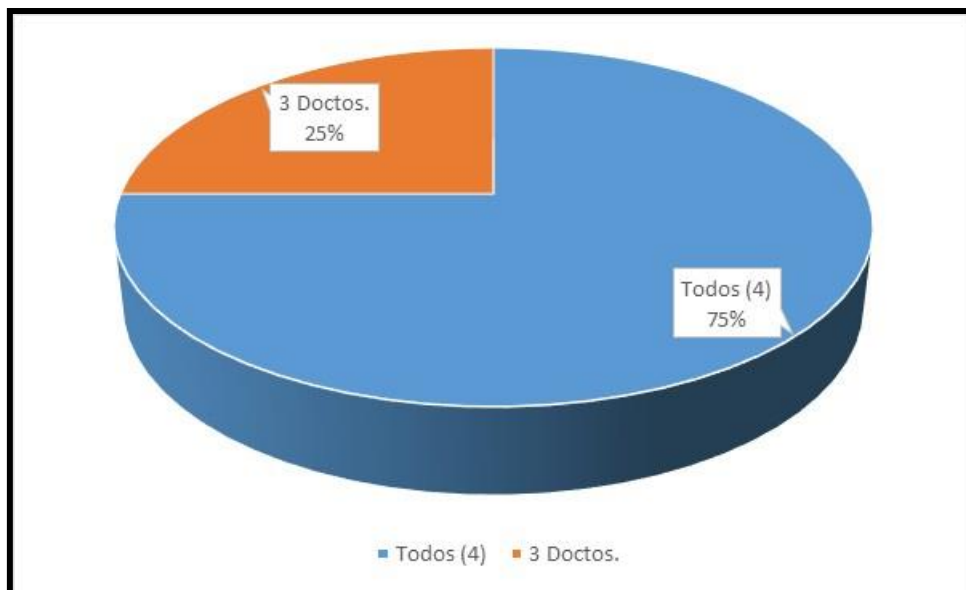
Gráfica No. 11: Importancia de la entrega de un Manual de Puesto a los colaboradores



Fuente: Elaboración propia.

Se confirma la importancia que los colaboradores le dan a un documento donde se recopilan todos los aspectos importantes que aplican para su puesto de trabajo, incluyendo la misión, la visión y valores del departamento, descripción de puestos, procesos detallados y gráficos, además de documentación legal y normativa interna.

Gráfica No. 12: Documentación que debe incluir el Manual de Puesto



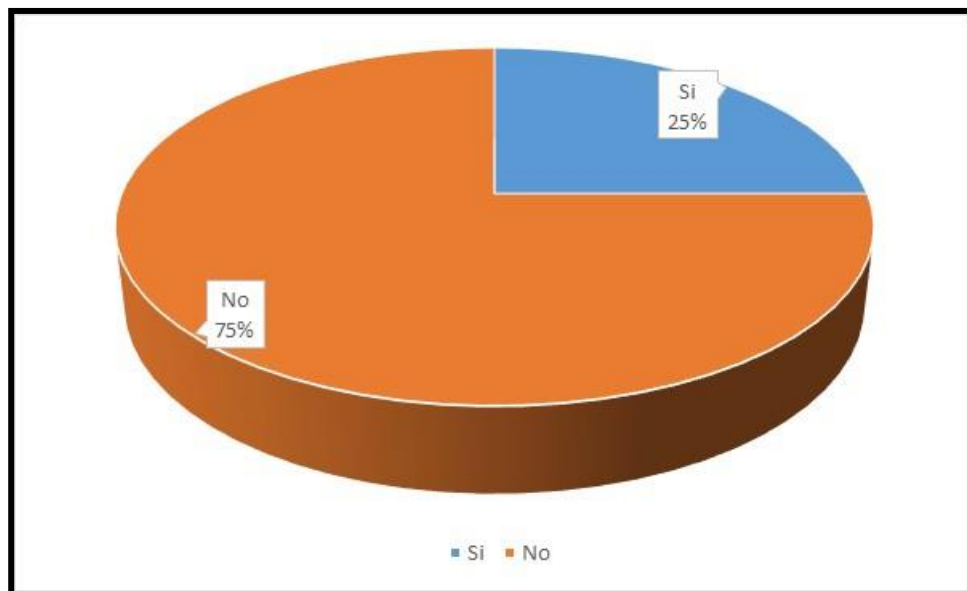
Fuente: Elaboración propia.

Se presentó una serie de cuatro tipos de documentación, como propuesta para incluir dentro de un Manual de Puesto, las cuales son:

- Reglamentación vigente.
- Políticas y normas para análisis de créditos.
- Políticas y normas para usos de sistemas informáticos.
- Procesos a cargo (detallados y graficados).

La mayoría de las personas encuestadas se inclina por que se incluyan todos los tipos de documentación propuestos, ya que todos revisten de importancia para el desarrollo de las labores diarias, en algunos casos se opinó que podría descartarse la inclusión de procesos de forma detallada y gráfica.

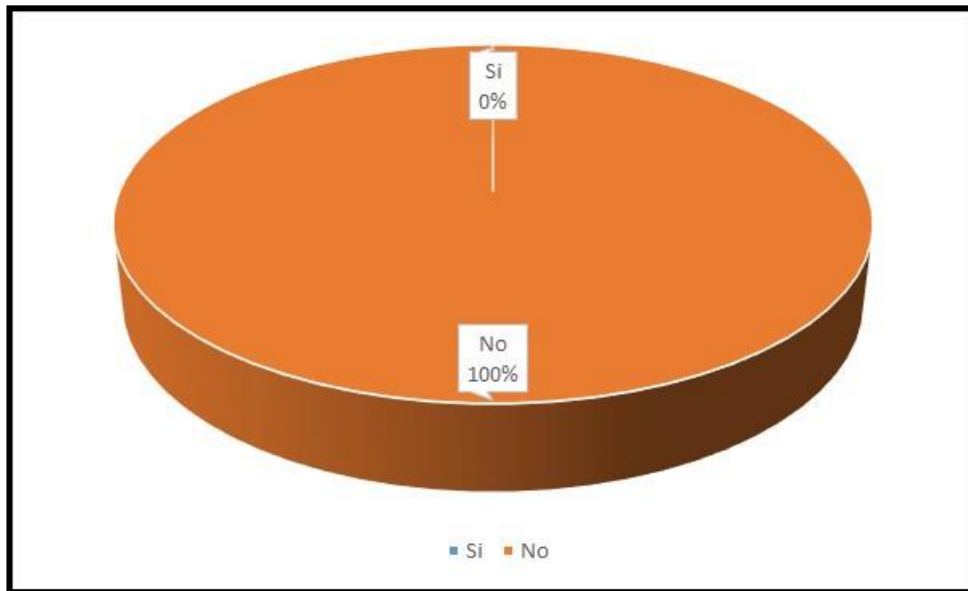
Gráfica No. 13: Evaluaciones durante el proceso de inducción



Fuente: Elaboración propia.

Se confirma que durante el proceso de inducción no se evalúa cuanto ha retenido la persona, de todos los conocimientos compartidos, por lo cual se dificulta determinar áreas críticas susceptibles de ser reforzadas, ya que no se cuenta con retroalimentación para dicho propósito.

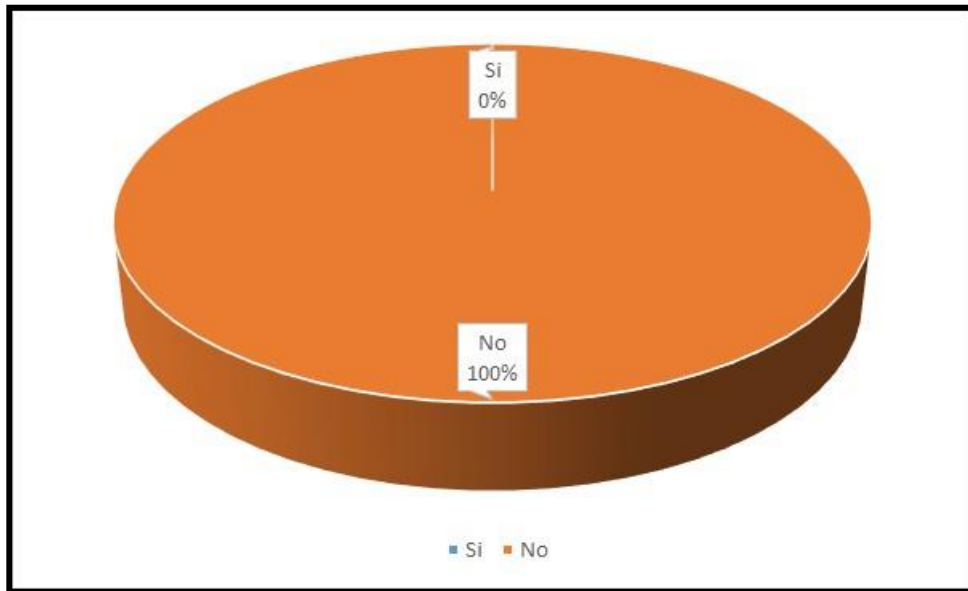
Gráfica No. 14: Documento de confirmación en el puesto de trabajo



Fuente: Elaboración propia.

No se cumple con la formalidad de entregarle al colaborador un documento de confirmación en el puesto de trabajo, el cual le brinda la seguridad de que ha pasado satisfactoriamente su período de prueba y que continuará brindando sus servicios en la institución, no obstante que actualmente los colaboradores siguen trabajando normalmente, sin la entrega de este documento es recomendable hacerlo, para guardar un adecuado historial de crecimiento laboral dentro del expediente del empleado.

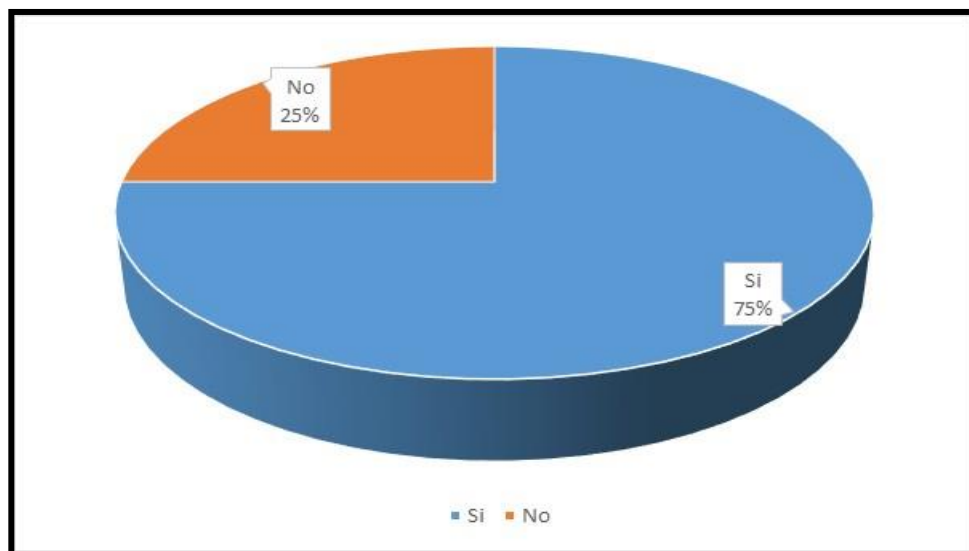
Gráfica No. 15: Retroalimentación del jefe inmediato sobre el desempeño en el período de prueba



Fuente: Elaboración propia.

Esta pregunta está estrechamente ligada a la anterior, debido a que actualmente no se entrega el documento de confirmación en el puesto de trabajo y como consecuencia lógica, no existe un acercamiento del jefe inmediato con el colaborador de nuevo ingreso, para indicarle de forma directa y sencilla posible, como ha sido su desempeño, cuáles son las áreas críticas que debe reforzar y que es lo que se espera de él a corto y mediano plazo.

Gráfica No. 16: Herramientas físicas y tecnológicas adecuadas para el desarrollo de las labores



Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que la empresa ha realizado una adecuada inversión en poner a disposición de sus colaboradores, las herramientas adecuadas para el desarrollo de sus funciones, no obstante existen algunos factores que influyen negativamente, como por ejemplo, la cercanía con el área de trabajo de los ejecutivos de negocios y el acceso fácil que tienen hacia el área de análisis de créditos, causando un nivel de presión alto a los colaboradores cuando se acercan a solicitar información sobre el avance de sus casos, adicionalmente que se cuenta con las herramientas adecuadas, algunas pierden su razón de ser, al momento que no se respetan los tiempos establecidos para el análisis de casos, por la premura del tiempo y el modelo dinámico del negocio, dominado por los clientes externos, que requieren de una respuesta ágil, ya que en el medio pueden obtener el mismo producto en condiciones muy similares.

Con respecto al último cuestionamiento, se confirma la importancia de apoyar al colaborador tanto en su proceso de ingreso, como cuando se le traslada de segmento (promoción), además las personas encuestadas están de acuerdo en que se implemente el Manual de Puesto, de forma impresa y digital, cumpliendo también con evaluar, retroalimentar y formalizar la relación con el colaborador, para que éste se sienta confiado y estable en su nuevo puesto de trabajo.

3.2 Entrevista al gerente del departamento

Gráfica No. 17: Resultados de la entrevista al gerente del departamento



Fuente: Elaboración propia.

Se realizó una entrevista personal con el Gerente del departamento con el objetivo de conocer su punto de vista con respecto al área crítica detectada y cuáles podrían ser las posibles soluciones a implementar, dando los siguientes resultados.

1. Opinión sobre la implementación de un programa de inducción e integración del personal de nuevo ingreso.

Considera importante la implementación de un programa de dicha naturaleza, debido a la carga de trabajo y la falta de una asesoría administrativa, no se ha podido implementar un programa formal.

2. Procedimiento actual para integrar a los nuevos colaboradores.

Cada jefe inmediato define cuáles son los aspectos esenciales en los que se debe capacitar a un nuevo colaborador, tratando de determinar cuáles son las áreas de oportunidad que tiene cada persona y que se le debe reforzar para que se integre de la mejor manera posible.

3. Personas involucradas actualmente en el proceso de inducción.

El responsable del proceso de inducción es el jefe inmediato, como se mencionó, determina cuales son las necesidades de capacitación y en la mayoría de los casos, delega en un miembro de su equipo, los aspectos en los que se le debe dar inducción al colaborador. Algunos de los aspectos, por su grado de complejidad, son impartidos por el propio jefe inmediato.

4. Aspectos principales que se deben cubrir en la inducción de los nuevos colaboradores.

Se considera que los colaboradores deben conocer cuál es la legislación aplicable al departamento, además de las políticas y normas internas para el otorgamiento de créditos.

Deben ser capacitados adecuadamente en la utilización de los sistemas informáticos con los que cuenta el departamento, dando énfasis en el sistema adquirido para análisis de riesgos, el cual se trata de un software utilizado por instituciones financieras de prestigio a nivel internacional, constituye el corazón del proceso ya que en el mismo se acumula la información financiera de los clientes y a través de reportes se pueden tomar decisiones sobre el otorgamiento de créditos, cuales son los sectores económicos de mayor crecimiento en el país y en toda Centroamérica, cual es el perfil de cliente deseable para la institución.

Otro aspecto importante, son los procesos que se desarrollan en el departamento, para lo cual se dispone de un programa de administración de relación con el cliente, en el cual se da un seguimiento constante de los tiempos de atención, se fijan plazos de atención y se evalúan las causas por las cuales no se pudo cumplir con los mismos, para determinar áreas críticas y planes de acción a seguir.

5. Forma de comunicación a nuevos colaboradores, sobre atribuciones y responsabilidades.
No se cuenta con un documento formal, actualmente se le da a conocer al colaborador el Manual de Crédito tanto a nivel regional como local, en dicho documento se enumeran cierto número de atribuciones y responsabilidades, adicionalmente el jefe inmediato es responsable de darle seguimiento y retroalimentación al colaborador sobre su desempeño y que se espera de él, en el futuro.

6. Opinión sobre la implementación de un Manual de Puesto y su impacto.
Considera que la implementación de un Manual de esa naturaleza es importante, porque le otorga un mayor grado de formalidad al proceso de inducción, el colaborador tanto actual como de reciente ingreso, puede contar con la información más importante relacionada con sus labores diarias, además tendrá un documento que enumera las atribuciones y responsabilidades principales de su puesto y saber oportunamente cual es el nivel de desempeño que se espera de él.

7. Retroalimentación que se le brinda al colaborador y evaluaciones a través de su proceso de inducción.

Actualmente es el jefe inmediato quien maneja el proceso de inducción, tiene bajo su responsabilidad la adecuada integración de las personas, ya que se le exigen resultados al equipo a su cargo, sin embargo se deja a criterio de cada jefe, como le brinda retroalimentación a sus subordinados.

No se realizan evaluaciones sobre los aspectos de capacitación impartidos a las personas, ni un programa secuencial para llegar al objetivo final de integrar adecuadamente a los colaboradores.

8. Documento de confirmación en el puesto de trabajo.

No se entrega un documento formal de confirmación en el puesto de trabajo, ya que se considera que es función del Departamento de Recursos Humanos, el darle seguimiento a los colaboradores de reciente ingreso, sin embargo este seguimiento no se ha dado y es por ello que a los colaboradores no se les hace entrega de este tipo de documento.

9. Tiempo de integración actual y las expectativas con la implementación del programa de inducción e integración propuesto.

La curva de aprendizaje actual se considera que concluye a los seis meses después de ingresar al departamento, en dicho período los colaboradores se encuentran trabajando al 100% dentro del área al que fueron integrados.

La expectativa con la implementación del nuevo Programa de Inducción e Integración es reducir dicho tiempo en un 50%, una meta bastante ambiciosa pero que se estima se logrará con el desarrollo de un programa bien definido.

3.3 Análisis de los resultados

Inicialmente era necesario conocer cuál era la opinión de las personas involucradas en el estudio, sobre la importancia de un programa de inducción e integración, los resultados indican que todas las personas consideran importante un programa de tal naturaleza para la integración de nuevos colaboradores.

Rodríguez menciona que el proceso de inducción consiste en adaptar al empleado lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa, entre otros aspectos.

Las preguntas de la 2 a la 8 tratan de recopilar cuál es la situación actual de la inducción que se brinda a los nuevos colaboradores, se deseaba conocer quien está a cargo de la inducción, siendo en su gran mayoría un compañero de trabajo, observando delegación de esta función por parte del jefe inmediato.

A continuación se solicitó información sobre los aspectos en los cuales fueron capacitadas las personas encuestadas, dando como resultado que la mitad de las mismas no fue capacitada en los aspectos principales que se consideran básicos para una adecuada integración.

Se observa énfasis en la capacitación para el uso adecuado de las herramientas tecnológicas, principalmente el sistema de Análisis de Riesgos Financieros, el cual como se ha mencionado es el corazón del trabajo que se realiza y es la base para la toma de decisiones en administración de riesgos.

Sin embargo, no se brinda una adecuada capacitación en políticas y criterios para la elaboración de dictámenes de crédito, los procesos que se siguen en el sistema de administración de relación con el cliente, la asignación de los casos a los órganos facultados para autorizar créditos de acuerdo al endeudamiento del cliente y de su grupo empresarial.

Las preguntas 9 a la 11 se relacionan, ya que se requería conocer si se proporcionaba un documento, donde se hicieran constar las atribuciones del puesto, dando como resultado que este proceso no se hace actualmente, luego se consultó si se considera importante un documento de esta naturaleza, estando todas las personas encuestadas de acuerdo, en que si es importante. Por último, se consultó sobre la documentación que debería incluir el Manual de Puesto, la mayoría coincide en que se deben incluir todos los tipos de documentos propuestos.

A continuación se deseaba conocer la situación actual, de algunos aspectos generales del proceso de inducción, dando como resultado que no se realizan evaluaciones para determinar el grado de retención de los conocimientos impartidos y cuáles son las áreas críticas a reforzar, no se hace entrega de un documento formal de confirmación en el puesto de trabajo, no se realiza un adecuado proceso de retroalimentación sobre el desempeño del nuevo colaborador durante el período de prueba.

Entre los aspectos positivos se puede mencionar la fuerte inversión que ha realizado la institución, para proveer las herramientas necesarias para el desarrollo de las labores.

Por último, se solicitó a las personas encuestadas, sugerencias y comentarios que permitieran desarrollar un programa de inducción e integración adecuado a las necesidades del departamento, la mayoría de los comentarios refuerza que la propuesta debe encaminarse tanto a implementar un programa sistemático y formal, además del Manual de Puesto para apoyar las labores diarias de los colaboradores.

3.4 Conclusiones de los resultados

De acuerdo con el problema planteado “¿Cómo integrar a los nuevos colaboradores de una forma más ágil y eficiente para que impacte en los resultados del departamento lo más pronto posible?” Se realizó un trabajo de investigación basado en encuestas a los dueños actuales del proceso de análisis de créditos y una entrevista al Gerente del departamento, con el objeto de determinar cuál es la situación actual, el proceso que se realiza a los nuevos colaboradores y cuáles son las expectativas con la propuesta de mejora.

- Dado que la atención al cliente es la prioridad para toda empresa, en el departamento bajo estudio se han diseñado procesos tendientes a cumplir con los requerimientos de los clientes internos y externos, relacionados con tiempos razonables de atención de las solicitudes, para cumplir con un análisis de riesgos crediticios que garantice una adecuada gestión de la cartera de créditos.
- Sin embargo, el proceso crediticio inadecuado de cara al cliente externo, ha causado una sobrecarga de trabajo dando como resultado que los procesos previamente diseñados, no se puedan cumplir y existan riesgos operativos, legales, de reputación entre otros.
- Por lo anterior, el departamento requiere de una ampliación de plazas autorizadas, las cuales a la fecha de presentación de este informe, ya fueron aprobadas, por lo cual se requiere la integración de los nuevos colaboradores de una manera eficiente y ágil, para que impacten en los resultados.
- Actualmente no se cuenta con un proceso sistemático y estandarizado que permita transmitir los conocimientos básicos que requiere un analista de crédito, para el desarrollo adecuado de sus funciones.

- Se hace énfasis en la capacitación sobre el uso adecuado de los sistemas informáticos de análisis de riesgos crediticios, dejando en segundo plano, aspectos importantes como la elaboración de dictámenes de crédito, las facultades de los distintos órganos de autorización de créditos, la falta de seguimiento y evaluación a los colaboradores para determinar los conocimientos adquiridos y la ausencia de un documento de confirmación en el puesto.
- Las personas encuestadas y el gerente del departamento coinciden en que es importante crear un programa de inducción e integración, que permita a los nuevos colaboradores integrarse lo antes posible.
- Adicionalmente, las opiniones coinciden también en la importancia de proporcionar a los colaboradores, incluyendo actuales y de reciente ingreso, de un Manual de Puesto tanto impreso como en forma digital, que incluya cuales son las atribuciones y responsabilidades de los analistas de crédito, donde pueda encontrar la legislación vigente aplicable a su trabajo, las políticas internas y otros documentos de importancia.
- Por último, es de suma importancia retroalimentar a los nuevos colaboradores, sobre su desempeño en el período de inducción y que al finalizar, se le proporcione un documento formal, que le indique que su desempeño es satisfactorio y que tiene un buen futuro en la organización, dándole con ello una estabilidad laboral.

Capítulo 4

Propuesta

4.1 Objetivo de la propuesta

Implementar un programa de inducción e integración de personal de nuevo ingreso, el cual permita una reducción considerable de la curva de aprendizaje de los nuevos colaboradores, permitiendo que puedan incorporarse al proceso productivo del departamento de forma rápida y eficiente.

4.2 Justificación de la propuesta

Derivado del trabajo de campo realizado, se detectó una problemática significativa que presenta el departamento analizado, relacionada con la capacidad instalada de recurso humano con el que cuenta el área, para ello es necesario que el gerente a cargo realice negociaciones con la alta dirección de la empresa, para que se amplíe el número de plazas autorizadas debido a que el crecimiento en el número de casos atendidos lo amerita, adicionalmente la institución se encuentra inmersa en una estrategia agresiva de crecimiento, por lo cual es justificable una ampliación de las plazas autorizadas, para que estos nuevos colaboradores apoyen en agilizar los procesos de atención al cliente externo.

No obstante, la ampliación de plazas es un aspecto que no es manejable por el gerente del área, porque requiere de una autorización de un órgano facultado para incrementar el gasto de nómina.

La propuesta se basa en la necesidad de integrar a los nuevos colaboradores en un tiempo más corto, sin que por ello se vea afectada la calidad en la preparación de las personas de nuevo ingreso, por lo cual se desarrolla una propuesta de implementación de un plan de inducción e integración de nuevos colaboradores, de forma detallada y sistemática tratando de cubrir las

necesidades de capacitación que requieren las personas para integrarse al departamento, de forma tal que se reduzca la curva de aprendizaje, como mínimo en un 50%, pasando del período actual que consta de 6 meses y reducirlo a 3 meses.

4.3 Desarrollo de la propuesta

A raíz de lo expuesto, se desarrolló una propuesta que se divide en dos herramientas administrativas, la primera herramienta se basa en la necesidad de implementar un programa sistemático, con el cual se pueda transmitir al nuevo colaborador los conocimientos básicos para el desempeño de sus labores de una forma adecuada, este programa debe contar con los elementos necesarios para cumplir dicha función, entre los cuales podemos mencionar los siguientes:

- Panorama general del departamento, funciones, objetivos, estructura organizacional.
- Descripción del puesto, atribuciones, funciones, responsabilidades, beneficios que proporciona la empresa.
- Nivelación de conocimientos en disciplinas relacionadas con el trabajo que desarrollará en la institución, tales como contabilidad, finanzas, economía y mercadotecnia, entre otras.
- Legislación vigente aplicable al área.
- Capacitación en el sistema de análisis de riesgo crediticio, el cual es la base para el trabajo que se desarrolla en el departamento y se requiere que el colaborador lo pueda dominar con propiedad, ya que éste es fundamental para la toma de decisiones y las estadísticas que respaldan el trabajo realizado en el área.
- Capacitación en los distintos sistemas que apoyan el trabajo realizado en el departamento.
- Capacitación sobre los criterios para la elaboración de un informe o dictamen de crédito.
- Inducción sobre los distintos órganos de autorización de créditos, cuales son los parámetros de autorización que poseen y como se deben realizar las presentaciones para cada uno de ellos.

- Monitoreo constante de la inducción recibida, para lo cual es necesario el registro por medio de una bitácora donde se haga constar que el colaborador ha recibido la totalidad del programa.
- Evaluaciones por módulo recibido, con el objeto de determinar cuánto ha retenido el colaborador y donde se le debe reforzar, es importante hacer énfasis, que las personas deben dedicar tiempo extra, para auto analizarse y determinar cuáles son sus áreas de oportunidad y trabajar en reducir las brechas de conocimiento.
- Seguimiento constante del jefe inmediato del colaborador, para reducir brechas de conocimiento y dar retroalimentación a la persona.
- Por último, el proceso se concluye con la confirmación del nuevo colaborador en el puesto de trabajo, donde se espera que posea los conocimientos necesarios para causar un impacto inmediato en los resultados del departamento.

El desarrollo de este programa de inducción e integración, estará a cargo de los subgerentes de análisis y también se estará solicitando el apoyo de un analista experto, para desarrollar temas específicos en la utilización de los sistemas de análisis de riesgos incluyendo políticas para su adecuada administración, con el objeto de realizar una capacitación estándar para todas las área y evitar el deterioro en la calidad de la inducción, si se hace a través de distintas personas que pueden transmitir distintos criterios.

Para el programa de inducción se destinarán dos horas diarias de la jornada laboral normal, durante los cinco días hábiles de la semana, el resto de la jornada, dichos colaboradores estarán bajo la disposición de sus jefes inmediatos quienes les asignarán un compañero tutor y tareas específicas de acuerdo al grado de avance en su inducción hasta que completen el programa y puedan dedicarse plenamente a sus labores.

La segunda herramienta de la propuesta, consiste en la elaboración de un Manual de Puesto, en el cual se incluyan documentos fundamentales para el buen desempeño de los colaboradores, entre estos podemos mencionar los siguientes:

- Misión, visión y valores del departamento.
- Descripción del puesto.
- Procesos detallados a cargo del puesto.
- Flujograma de los procesos.
- Políticas, normas y reglamentos internos que rigen la actividad del departamento.
- Reglamentación vigente aplicable al área.
- Toda la documentación actualizada sobre disposiciones gerenciales, las cuales son comunicadas vía correo electrónico y de las cuales se guardará una copia en el Manual de Puesto.

4.4 Plan de marketing

Análisis de la situación actual

El departamento de análisis de créditos mayores no cuenta con un plan de marketing propio, debido a que se rige por el plan de marketing institucional diseñado por la Gerencia Corporativa de Mercadeo del Grupo Financiero del Futuro, el cual dentro de sus diversos objetivos pretende desarrollar una ventaja por diferenciación.

Como se ha mencionado el sector financiero guatemalteco se encuentra en una etapa dinámica, con una alta competitividad, donde las instituciones financieras ofrecen productos similares, por lo cual es importante para el Grupo Financiero del Futuro desarrollar una ventaja para diferenciarse de su competencia, la alta gerencia ha definido que esta ventaja debe ser un servicio al cliente de calidad mundial, que genere clientes satisfechos y fieles a la institución.

A nivel interno, la administración del departamento mide el grado de satisfacción de los clientes internos (ejecutivos de negocios) respecto al servicio que se les brinda. El tiempo de respuesta es medido a través de un sistema informático CRM por sus siglas en inglés (Administrador de la relación con el cliente), en el cual se encuentran cargados los distintos flujos de los procesos que

atiende el departamento, cada etapa tiene tiempos establecidos para ser atendidos y si estos no se cumplen, se le da seguimiento a las razones del incumplimiento. Por último, como parte de la estrategia institucional, se mide el grado de satisfacción del cliente interno a través de llamadas telefónicas, el departamento de auditoría de servicio realiza llamadas como cliente secreto y evalúa una serie de aspectos preestablecidos, donde se valora la forma en que el colaborador atiende, el grado de conocimiento de los procesos y su disposición para atender al cliente aun cuando no sea su responsabilidad y el seguimiento al requerimiento del cliente hasta dar resolución a las necesidades del cliente, ya sea interno o externo.

La administración del departamento ha desarrollado herramientas administrativas como misión, visión y valores específicos, pero los mismo no se han comunicado a los colaboradores, por lo cual se pierde la oportunidad de crear sentido de pertenencia con el departamento y su importancia para la institución.

Objetivos del plan de marketing

- Desarrollar una imagen propia para el departamento de análisis de créditos mayores, que se encuentre enmarcada dentro del plan de marketing institucional, que resalte la importancia de las labores que realiza el departamento para el grupo financiero.
- Continuar con la estrategia corporativa de brindar un servicio al cliente de calidad, a través de la sensibilización permanente de los colaboradores actuales y de reciente ingreso, además de la continuidad e implementación de medidas de control y seguimiento del desempeño de los colaboradores en materia de servicio a los clientes.

Análisis FODA de la situación actual de marketing

Tabla No. 2

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de un plan de marketing integral enfocado en desarrollar una ventaja por diferenciación. • Herramientas administrativas de seguimiento y control del desempeño de los colaboradores en materia de servicio al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de un sentido de pertenencia hacia el departamento, enfatizando la importancia de las labores que se realizan internamente. • Crear valor agregado tanto para clientes internos como externos, a través de un servicio de excelencia y procesos de atención adecuados a las necesidades de los clientes. • Desarrollo de un modelo de marketing interno, que pueda ser replicado en otras dependencias de la institución.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • No se ha comunicado adecuadamente la razón de ser del departamento, hacia donde se quiere llegar y los valores específicos. • Se ha descontinuado la sensibilización de la cultura de servicio institucional, se apoya únicamente en la actividades desarrolladas a nivel corporativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rotación de personal derivada de la competencia agresiva que requiere de personal capacitado y con disposición a brindar un buen servicio, perdiéndose la inversión realizada en estos colaboradores. • Oferta limitada de recurso humano capacitado, por lo cual se debe hacer una mayor inversión para capacitar y sensibilizar a los nuevos colaboradores.

Fuente: Elaboración propia.

Estrategias de marketing relacionadas con la mezcla de mercadotecnia

Producto:

El servicio de análisis de riesgos crediticios inherentes a las solicitudes de crédito de los clientes empresariales, constituye el producto que brinda el departamento.

Para ello se han desarrollado procesos claramente definidos para la atención de las distintas solicitudes de los clientes empresariales, sin embargo debido al crecimiento experimentado por la institución, se ha creado una sobrecarga de solicitudes y la capacidad instalada es suficiente para atenderla.

Ampliación de la capacidad instalada

No obstante, el gerente del departamento ha solicitado el apoyo de la unidad de Organización y Métodos para realizar mediciones de la capacidad instalada, cuenta con las estadísticas de atención de casos y crecimiento de solicitudes en los últimos dos años, derivado de estas herramientas logró la aprobación de cinco plazas más para incrementar su capacidad instalada.

Implementación de un programa de inducción e integración de personal

Esta estrategia se encuentra estrechamente ligada a la ampliación de la capacidad instalada, debido a que es necesario que el nuevo recurso humano impacte lo más pronto posible en el servicio brindado, es por ello que se desarrollará la herramienta administrativa que permita lograr resultados satisfactorios.

Campaña de comunicación y sensibilización

Para implementar la propuesta se requirió de un levantado de información, para lo cual se solicitó el apoyo de los analistas de crédito de los distintos sectores en los cuales se subdivide el departamento, trasladando una encuesta que constó de 15 preguntas cerradas y una última pregunta abierta, en la cual se solicitaban sugerencias que pudiesen enriquecer la propuesta final.

Se convocó a una reunión en la cual se presentaron los hechos relevantes del estudio realizado, indicando cuales fueron las áreas de oportunidad detectadas y la necesidad de un programa de inducción e integración de nuevos colaboradores, a la fecha de dicha reunión ya se había dado a conocer por parte de la gerencia que el comité de gastos aprobó la ampliación de cinco plazas adicionales de analistas de créditos.

A raíz de lo expuesto, se justificaba aún más el desarrollo de la propuesta para conseguir una adaptación e integración adecuada del nuevo recurso humano, para cubrir las plazas nuevas y también aquellas que se dan por la rotación normal de personal durante el transcurso del año.

Se dio un tiempo prudencial a los colaboradores seleccionados para el levantado de información, realizando una campaña de expectativa, animando a dichos colaboradores a responder la encuesta a través de afiches colocados en las instalaciones físicas del departamento, además los mismos mensajes se adaptaron a un formato de “Fondo de Pantalla para Computadora”, instalándolo en todas las terminales utilizadas por los analistas de crédito, recordando que su aporte era de suma importancia, el período en el cual se estarían recibiendo las encuestas respondidas y el medio para captar dichas encuestas.

Luego de implementar el programa de inducción, será evaluado constantemente por el gerente y subgerentes del departamento, dando seguimiento a los resultados obtenidos con su puesta en marcha y se realizará un análisis de brechas de los resultados versus lo planificado.

Prospecto de bienvenida

Se desarrolló un documento en el cual se incluye información básica sobre la organización y específicamente el departamento al cual ingresa el colaborador, para que conozca hacia donde se dirige, cuál es su razón de ser y su visión, además de los valores departamentales y se hace mención de las herramientas administrativas para su inducción e integración.

Herramientas administrativas de inducción e integración

Programa de Inducción e Integración

El departamento ha desarrollado un programa de inducción e integración, debidamente sistematizado el cual considera los conocimientos básicos que debe manejar un analista de crédito para el desarrollo adecuado de sus labores, consta de 11 etapas distribuidas en 3 meses.

Manual de Puesto:

Es un documento en el cual el analista de créditos podrá contar con una descripción de sus principales funciones, los flujos de los procesos en los cuales se ve involucrado, detallando en cuales tiene responsabilidades y un portafolio de documentos que le serán de apoyo para desempeñar sus labores diarias.



GRUPO FINANCIERO DEL FUTURO

Prospecto de Bienvenida

Banco del Futuro
La banca del mañana, a tu alcance hoy.

Banco del Futuro
La banca del mañana, a tu alcance hoy.

GRUPO FINANCIERO DEL FUTURO

LA BANCA DEL MAÑANA, A TU ALCANCE HOY

GRUPO FINANCIERO DEL FUTURO

Antecedentes de la organización

Grupo Financiero del Futuro, fue fundado en Guatemala hace cinco décadas, su actividad principal es brindar servicios financieros a través de un amplio portafolio de negocios, ofreciendo soluciones integrales a las necesidades de servicios financieros de las personas individuales y jurídicas, tanto a nivel nacional como internacional.

Sus oficinas centrales están ubicadas en la zona 9 de la ciudad capital de Guatemala, cuenta con más de 300 puntos de servicio en Guatemala y aproximadamente 5,500 colaboradores.

El grupo financiero es administrado por un equipo gerencial conformado por la Gerencia General, a quien reportan los Gerentes de División.

El departamento de análisis de créditos mayores se encuentra bajo la Gerencia de División Comercial, su atribución principal es el resguardo de los recursos de los clientes y de los accionistas, a través de una adecuada administración de los riesgos inherentes a la colocación de créditos.



Visión del departamento

Ser un socio estratégico de las áreas de negocios, determinando acertadamente los riesgos inherentes a las solicitudes de crédito, recomendando estructuras crediticias viables que permitan a los clientes cumplir sus obligaciones; y a la institución obtener la rentabilidad deseada con el menor riesgo posible.

Misión del departamento

Salvaguardar el patrimonio de los depositantes y accionistas, a través de un análisis sistemático de los solicitantes de crédito, midiendo su capacidad de pago a través de métodos conservadores, que permitan mantener una cartera de créditos saludable, bajo las mejores prácticas bancarias.



Valores departamentales

Integridad:

Comportamiento adecuado de los colaboradores del departamento, basado en principios y valores personales e institucionales que son la guía de su forma de actuar, con la plena conciencia que su forma de actuar es esencial para la buena marcha de las labores diarias.

Confiability:

Los clientes inician una relación bancaria con la institución confiando que sus recursos e información confidencial son tratados adecuadamente y que no son utilizados para actividades ilícitas.



Responsabilidad:

Todos los integrantes del departamento deben manejar la información a la que tienen acceso con la debida responsabilidad, no divulgándola, ni utilizándola para actos reñidos con la ley o para beneficiarse personalmente de ella, por ningún medio.

Respeto:

Este valor se aplica en todas las relaciones personales, respetando tanto a clientes internos como externos, sin discriminar por su condición personal, social, económica, religiosa y política.



Precio:

Por tratarse de un servicio interno el producto no tiene un precio monetario para el cliente interno, sin embargo es importante para la gerencia del departamento generar un valor agregado para sus clientes internos a través de brindar un servicio de excelencia por medio de tiempos de respuesta adecuados a las necesidades de los clientes externos.

Continuidad de la estrategia de servicio al cliente

Como parte de la estrategia institucional de servicio al cliente, el departamento se encuentra comprometido con ella y seguirá fortaleciendo a nivel interno dicha estrategia a través de las siguientes herramientas:

- Herramientas tecnológicas, continuar con el seguimiento de los procesos cargados en el sistema CRM, en el cual se registran los tiempos de respuesta en las diversas etapas de los procesos y se puede determinar que etapa requiere atención específica para no entorpecer el flujo constante y normal de los procedimientos de atención al cliente.
- Retroalimentación de los clientes internos, como se ha mencionado el departamento cuenta con dos herramientas de retroalimentación, una de ellas es la auditoría de servicio telefónico que se realiza a nivel corporativo y de la cual se reciben los resultados trimestrales. La otra herramienta es la realización de encuestas de servicio a los ejecutivos de negocios que son los clientes internos primarios del departamento, solicitando sus impresiones sobre el servicio que reciben.
- Reactivación de las sesiones de cultura de servicio, constituyen reuniones con los colaboradores donde se busca la sensibilización y el seguimiento de la cultura de servicio institucional, a través de actividades de integración de personal donde se refuerza cuáles son los valores institucionales, cual es la estrategia de servicio, se retroalimenta sobre casos reales de servicio excepcional y se proporciona material motivacional. Adicionalmente, se realizarán actividades extra laborales, que permitan la integración fuera del ambiente laboral de todos los colaboradores del departamento.

Plaza:

El departamento se encuentra ubicado en las oficinas centrales en la zona 9 de la ciudad capital de Guatemala, continuo al departamento de negocios su principal cliente interno, quien ingresa las solicitudes de crédito de los clientes empresariales.

Instalaciones suficientes para recibir a los nuevos colaboradores

Durante el diseño de las oficinas y distribución del mobiliario se previó el crecimiento a futuro, es por ello que las mismas se encuentran utilizadas a un 50%, contando con espacio físico para integrar a los nuevos colaboradores provenientes de las plazas recientemente autorizadas.

Adquisición de equipo de computación

Como parte de la propuesta de incremento en la capacidad instalada, el gerente debió presentar un presupuesto de inversión por el equipo de cómputo necesario para que los nuevos colaboradores cuenten con las herramientas de trabajo necesarias para desarrollar sus labores.

Promoción:

El departamento no puede realizar una campaña promocional propia sin la previa autorización de la gerencia de mercadeo corporativo, es para ello que se solicitó la autorización para desarrollar una campaña interna para promocionar la propuesta de implementación del programa de inducción e integración de personal, pidiendo el apoyo necesario a la gerencia de mercado para el desarrollo del material POP, guardando consistencia con línea promocional que tiene la institución, esta campaña promocional se dividió en dos fases:

Campaña de expectativa

Pretende motivar la participación de los colaboradores seleccionados para llenar las encuestas, ya que como dueños de los procesos diarios que se desarrollan en el departamento, tienen el conocimiento de primera mano y pueden realizar aportes valiosos para lograr una herramienta efectiva de inducción e integración.

Gráfica No. 20

Afiche campaña de expectativa



Fuente: Asesor de imagen publicitaria.

Gráfica No. 21

Afiche campaña de expectativa



RECUERDA

llenar tu encuesta, apoya a tus nuevos compañeros a que se integren de una forma más fácil a sus labores.

 **Banco del Futuro**
La banca del mañana, a tu alcance hoy.

 **Llena tu encuesta del 7 al 11 de enero de 2013 y envíala al buzón interno Programa de Inducción.**

Fuente: Asesor de imagen publicitaria.

Gráfica No. 22

Fondo para computadora campaña de expectativa



Banco del Futuro
La banca del mañana a tu alcance hoy

¿Ya llenaste tu encuesta?

Necesitamos de tu apoyo, ayúdanos a desarrollar el nuevo plan de inducción e integración.

Llena tu encuesta del 7 al 11 de enero de 2013 y envíala al buzón interno **Programa de Inducción**.

Fuente: Asesor de imagen publicitaria.

Gráfica No. 23

Fondo para computadora campaña de expectativa



Banco del Futuro
La banca del mañana, a la distancia

RECUERDA

llenar tu encuesta, apoya a tus nuevos compañeros a que se integren de una forma más fácil a sus labores.

Llena tu encuesta del 7 al 11 de enero de 2013 y envíala al buzón interno **Programa de Inducción**.

Fuente: Asesor de imagen publicitaria.

Campaña Recordativa

Adicionalmente, se realizará una campaña recordativa en la cual a través de medios impresos y electrónicos similares a los de la campaña de expectativa, se estará solicitando la colaboración de los analistas de créditos para que detecten áreas de oportunidad y propongan cambios al programa implementado, para el mismo no sea un documento estático sino que se adecúe a las necesidades y se actualice cuando sea necesario.

Gráfica No. 24

Afiche campaña recordativa



Banco del Futuro
La fuerza del crecimiento, la calidad del servicio.

Manual del Puesto
Banco del Futuro

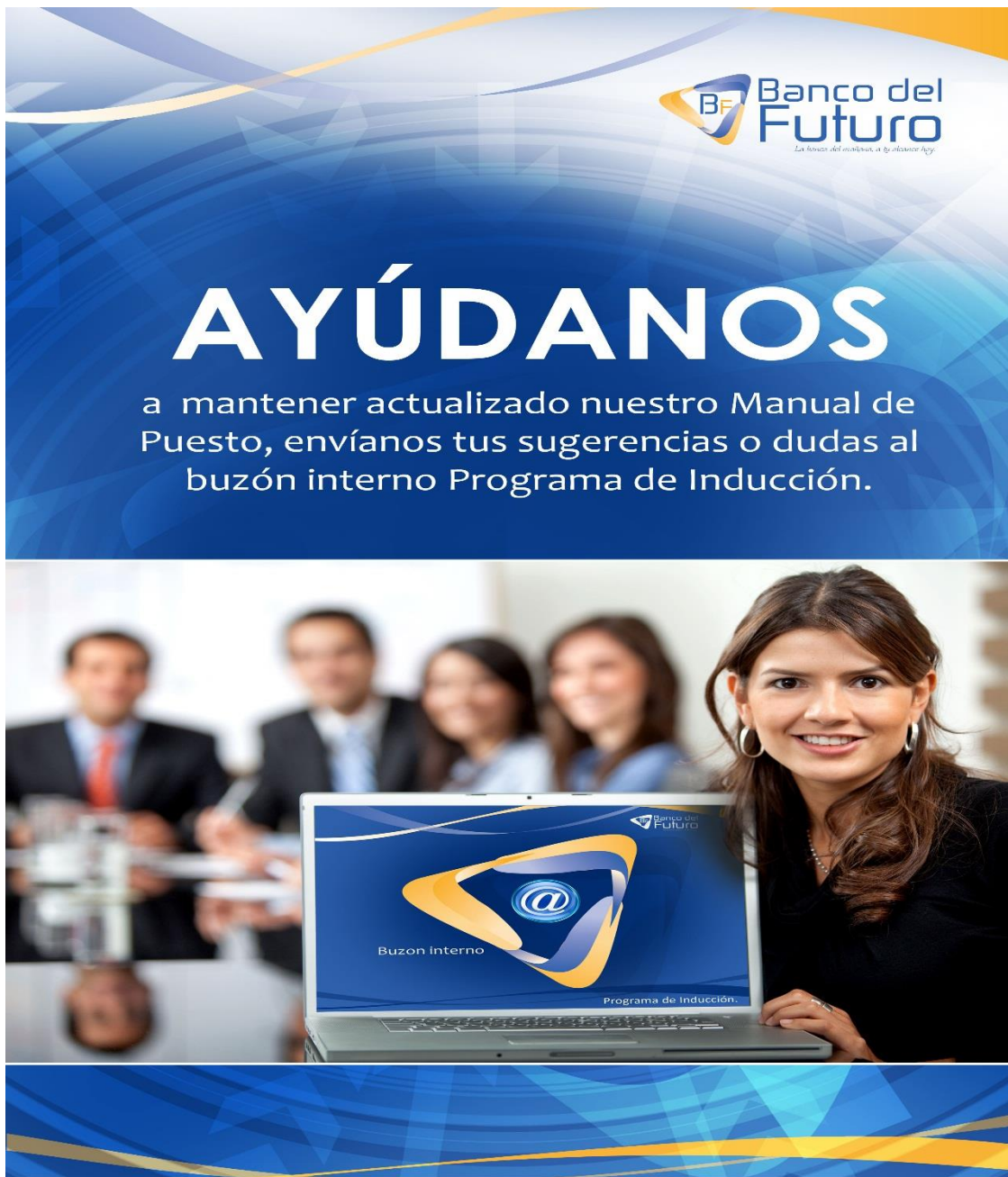
RECUERDA
consultar tu Manual de Puesto, cuando necesites aclarar dudas acerca de tus atribuciones y procesos a cargo.

 Si tienes dudas o sugerencias para mejorar el Manual comunícate al buzón interno Programa de Inducción.

Fuente: Asesor de imagen publicitaria.

Gráfica No. 25

Afiche campaña recordativa



Fuente: Asesor de imagen publicitaria.

Gráfica No. 26

Fondo para computadora campaña recordativa



The advertisement features a blue background with a yellow and blue logo for 'Banco del Futuro' in the top right corner. The logo includes the letters 'BF' and the tagline 'La banca del mañana a tu alcance hoy'. In the center, two women in business attire are smiling and looking at a book titled 'Manual del Puesto' by Banco del Futuro. The book cover also features the bank's logo. To the right of the women, the text reads: 'AYÚDANOS consultar tu Manual de Puesto, cuando necesites aclarar dudas acerca de tus atribuciones y procesos a cargo.' Below this, it says: 'Si tienes dudas o sugerencias para mejorar el Manual comunícate al buzón interno Programa de Inducción.'

Fuente: Asesor de imagen publicitaria.

Gráfica No. 27

Fondo para computadora campaña recordativa



The advertisement features a blue background with a woman in the foreground smiling and holding a laptop. The laptop screen displays the Banco del Futuro logo and the text "Buzon Interno" and "Programa de Inducción". In the background, a group of people is blurred. The Banco del Futuro logo is in the top right corner, with the tagline "La banca del mañana, a la distancia." Below it. The word "AYÚDANOS" is written in large white letters on the left side.

AYÚDANOS

Banco del Futuro
La banca del mañana, a la distancia.

Buzon Interno
Programa de Inducción

a mantener actualizado nuestro Manual de Puesto, envíanos tus sugerencias o dudas al buzón interno Programa de Inducción.

Fuente: Asesor de imagen publicitaria.

Indicadores de servicio

El plan de marketing contará con indicadores de control, son los cuales medirán el grado de satisfacción de los clientes internos, a través de las siguientes herramientas.

- Medición de tiempos de repuesta a través del sistema CRM.
- Medición de la satisfacción del cliente interno a través de encuestas de servicio y atención telefónica.
- Rotación del personal, como herramienta de medición del grado de identificación lograda por el plan de marketing en los colaboradores actuales.

4.5 Presupuesto para implementación de la propuesta

Cuadro No. 1

Presupuesto para la implementación del programa de inducción e integración

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Total
Bonificación por Persona Capacitada (Aplica únicamente para Analista Experto)	10 (Considerando las 5 nuevas plazas, más 5 contrataciones por rotación normal de personal)	Q 500.00	Q 5,000.00
Costo de Oportunidad (Calculado sobre el salario promedio de las personas a cargo de la inducción)	44 horas mensuales promedio por 3 meses del programa	Q 100.00	Q 13,200.00
Salario de los 10 nuevos colaboradores	44 horas mensuales promedio por 3 del programa	Q 30.00	Q 39,600.00
Papelería y útiles	10 colaboradores nuevos y 15 colaboradores actuales	Q 300.00	Q 7,500.00
Desarrollo de material publicitario	1	Q 3,000.00	Q 3,000.00
		TOTAL	Q 68,300.00

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro No. 2

Ejecución mensual del presupuesto

Descripción	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	Total 1er. Semestre
Bonificación por persona capacitada	Q -	Q -	Q 3,000.00	Q -	Q -	Q 1,000.00	Q 4,000.00
Costo de oportunidad	Q 2,640.00	Q 2,640.00	Q 2,640.00	Q 880.00	Q 880.00	Q 880.00	Q 10,560.00
Salario nuevos colaboradores	Q 7,920.00	Q 7,920.00	Q 7,920.00	Q 2,640.00	Q 2,640.00	Q 2,640.00	Q 31,680.00
Papelería y útiles	Q 6,300.00	Q -	Q -	Q 600.00	Q -	Q -	Q 6,900.00
Material publicitario	Q 3,000.00	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q 3,000.00
Totales	Q 19,860.00	Q 10,560.00	Q 13,560.00	Q 4,120.00	Q 3,520.00	Q 4,520.00	Q 56,140.00

Descripción	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13	Total año 2013
Bonificación por persona capacitada	Q -	Q -	Q 1,000.00	Q -	Q -	Q -	Q 5,000.00
Costo de oportunidad	Q 880.00	Q 880.00	Q 880.00	Q -	Q -	Q -	Q 13,200.00
Salario nuevos colaboradores	Q 2,640.00	Q 2,640.00	Q 2,640.00	Q -	Q -	Q -	Q 39,600.00
Papelería y útiles	Q 600.00	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q 7,500.00
Material publicitario	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q 3,000.00
Totales	Q 4,120.00	Q 3,520.00	Q 4,520.00	Q -	Q -	Q -	Q 68,300.00

Fuente: Elaboración propia.

Ejecución del presupuesto para la implementación de la propuesta

Como parte de la propuesta de incremento en las plazas autorizadas para el departamento, el gerente presentó el presupuesto para la inducción e integración de los nuevos colaboradores a contratar, incluyendo dentro de la cuenta “Entrenamiento y capacitación”, los egresos correspondientes a la bonificación por persona capacitada, papelería y útiles; y material publicitario. Los rubros de costo de oportunidad y salarios de los nuevos colaboradores se encuentran incluidos dentro de la cuenta “Gastos de personal”.

La Gerencia de División Financiera a través de la Subgerencia de Control de Presupuestos, como su nombre lo indica lleva el control de la ejecución presupuestaria, a través de un sistema informático que registra todas las órdenes de compra, en donde se cargan las cuentas de

presupuesto y su respectiva planificación mensual y anual, cuando existe un sobregiro el sistema genera una alerta y no se autoriza el egreso, si el gasto es necesario se debe solicitar una autorización extraordinaria a Gerencia General o Comité de Gastos para realizar el pago respectivo.

Evaluación financiera

El grupo financiero cuenta con una Gerencia de Auditoría Corporativa, la cual dentro de sus atribuciones tiene el seguimiento y evaluación financiera de los distintos departamentos respecto a la ejecución presupuestaria, cada departamento presenta su planificación mensual y anual; y el área de auditoría se encarga de verificar que se esté cumpliendo lo planificado, si existieran diferencias se solicita una justificación y un plan de acción para cerrar brechas, adicionalmente debe validar que los egresos realizados tengan como destino, lo que realmente se planificó al inicio de año y que no se estén realizando gastos de distinta naturaleza.

Con el objetivo de que la gestión financiera sea transparente, el grupo financiero contrata los servicios de auditores independientes de prestigio reconocido, para que revaliden lo actuado en cada departamento y el trabajo realizado por el área de auditoría interna, esto con el fin de que se pueda generar casos de fraudes internos o ejecución financiera irregular, realizando egresos con distinta naturaleza a la planificada previamente.



4.6 Programa de inducción

Objetivo

Implementar un programa de inducción e integración de personal de nuevo ingreso, el cual permita una reducción considerable de la curva de aprendizaje de los nuevos colaboradores, permitiendo que puedan incorporarse al proceso productivo del departamento de forma más rápida y eficiente.

Alcance

El programa de inducción está dirigido para los colaboradores de reciente ingreso a la posición de analista de crédito, de cada uno de los segmentos en los cuales se divide el departamento de análisis de créditos mayores.

Responsables

Las personas responsables de la adecuada integración de los nuevos colaboradores a su puesto de trabajo, son los sub-gerentes de cada segmento de análisis de créditos, sin embargo en consenso con el gerente del área, se puede delegar esta responsabilidad en otros miembros del equipo de trabajo, cuya experiencia y capacidad de transmitir conocimientos, estén dispuestos a colaborar con dichas funciones.

Es por ello, que en el presente programa se estará incluyendo a los sub-gerentes en algunas etapas de la inducción y en otras la misma estará a cargo de un analista experto designado por la gerencia, quién tendrá el compromiso de desarrollar aspectos relacionados con el uso adecuado de las herramientas tecnológicas con las que se cuenta en el área, para ello se disminuirá su carga de trabajo cuando se encuentre colaborando en el programa de inducción, con el objeto de no saturarle de trabajo y que cuente con el tiempo suficiente para preparar su presentación, adicionalmente se ha decidido que dicha persona recibirá un reconocimiento económico por su apoyo en el proceso.

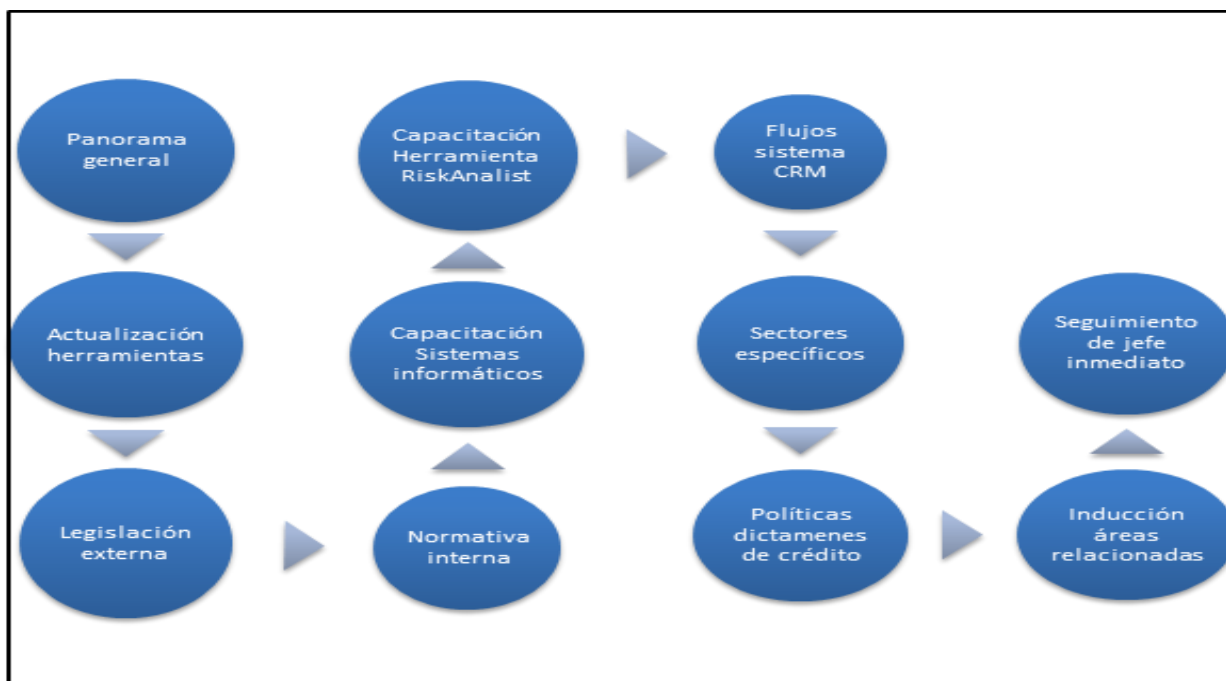
Desarrollo del programa

El programa se desarrollará en etapas, cada una de ellas consistirá de una semana (con excepción de la etapa 10 la cual abarca el resto del tercer mes del programa) de lunes a viernes en horario de 8:00 a 10:00 horas, en las cuales el responsable de la inducción impartirá una charla magistral, dando un espacio de 20 minutos para preguntas de parte de las personas que se encuentren llevando el programa para reforzar aspectos que no hayan quedado claros. Durante el tiempo restante de la jornada de trabajo, los jefes inmediatos de los nuevos colaboradores han adquirido el compromiso, de brindarles tiempo razonable para que continúen capacitando en su puesto de trabajo y luego asignarles un compañero de labores, para que puedan visualizar el trabajo diario, como se realiza el proceso de análisis y su respectiva presentación ante el comité de créditos.

A continuación se presenta un resumen de las etapas en las que se dividirá el programa de inducción:

Gráfica No. 28

Etapas del programa de inducción e integración



Fuente: Elaboración propia.

Etapa 1 – Panorama general del departamento de análisis de créditos

Etapa 2 – Actualización herramientas de análisis de créditos

Etapa 3 – Legislación aplicable al departamento

Etapa 4 – Políticas y normativa interna aplicable al departamento

Etapa 5 – Capacitación en sistemas informáticos

Etapa 6 – Capacitación en la herramienta RiskAnalist

Etapa 7 – Procedimientos de análisis de créditos incluidos en el sistema de administración de la relación con el cliente

Etapa 8 – Análisis de créditos sectores específicos

Etapa 9 – Políticas y criterios para la elaboración de dictámenes de crédito y utilización de la Matriz de Facultamiento para traslado de casos a aprobación

Etapa 10 – Inducción a las áreas con las que más se relaciona el departamento

Etapa 11 – Confirmación en el puesto y seguimiento del jefe inmediato.

Etapa 1

Panorama general del departamento de análisis de créditos mayores

Objetivo de la etapa

Brindar al nuevo colaborador de un panorama general del departamento al cual recién se integra, para que conozca cuales son las bases filosóficas sobre las que descansa el área, cuál ha sido la evolución durante los últimos años, la estructura organizacional y la descripción del puesto.

Responsables de la etapa

Esta etapa dará inicio con la presentación formal del o los nuevos colaboradores ante todo el equipo de trabajo por parte del gerente del área, dándoles un mensaje de bienvenida.

El resto de la etapa quedará a cargo del analista experto, quien explicará a detalle los aspectos contenidos en los temas a desarrollar, el día viernes solicitará a cada colaborador que le entregue la bitácora de capacitación debidamente firmada y procederá a evaluar a las personas que recibieron la inducción, para respaldar el proceso e involucrar a los nuevos colaboradores con la cultura del departamento.

Contenido

- Misión, visión y valores.
- Evolución del departamento.
- Estructura organizacional.
- Funciones, objetivos, planes y estrategias.
- Descripción del puesto, incluyendo sus atribuciones, responsabilidades, derechos y beneficios que le proporciona la institución.

Etapa 2

Actualización herramientas de análisis de créditos

Objetivo de la etapa

Determinar el nivel de conocimientos que posee cada persona que se incorpora al equipo de trabajo, con respecto a disciplinas en las que se apoya el análisis de riesgos crediticios, reforzando las áreas de oportunidad de cada persona.

Responsables de la etapa

Esta etapa estará a cargo del analista experto, quién contará con un temario base y adecuará el énfasis en los aspectos en los cuales determine, se requiere reforzar a los nuevos colaboradores.

Contenido

- Contabilidad: Estructura de balance general, estado de resultados, flujo de efectivo (método directo e indirecto), flujo de caja proyectado, razonabilidad de las cuentas contables y su impacto en la capacidad de pago.
- Auditoría: Principales normas NIC y NIIF aplicables al área, NIA 700 y NIA 800, estados financieros auditados combinados y consolidados.
- Economía: Panorama económico mundial, Estados Unidos, Europa, Centroamérica y Guatemala, Riesgo de país asignado por las distintas calificadoras.
- Finanzas: Razones financieras clásicas, razones financieras de capacidad de pago a corto y largo plazo, estrés del tipo de cambio.

Etapa 3

Legislación aplicable al departamento

Objetivo de la etapa

Reforzar los conocimientos que poseen los nuevos colaboradores respecto de la legislación y normativa vigente aplicable a las labores que se desarrollan en el departamento. Debido a que se encuentra expuesta a la supervisión del ente regulador, de no cumplir con la normativa la institución puede estar expuesta a sanciones económicas y morales que afecten la imagen de la institución con el público en general.

Responsables de la etapa

Esta etapa de proceso estará a cargo de subgerente que tiene la responsabilidad del colaborador de nuevo ingreso, quien con su experiencia y aplicación constante de la normativa tiene la capacidad de transmitir los conocimientos necesarios para un adecuado manejo de la misma.

Contenido

- Ley de Bancos.
- Reglamento para la Administración del Riesgo de Crédito.
- Reglamento para la Administración del Riesgo Cambiario Crediticio.
- Reglamento para la Administración Integral del Riesgo.
- Otras leyes aplicables.

Etapa 4

Política y normativa interna aplicable al departamento

Objetivo de la etapa

Dar a conocer a los nuevos colaboradores toda la normativa que a nivel interno ha desarrollado la institución para fijar lineamientos sobre los cuales descansa la administración del riesgo crediticio y otros riesgos relacionados con la actividad que desarrolla el departamento.

Responsables de la etapa

Esta etapa de proceso estará a cargo de subgerente que tiene la responsabilidad del colaborador de nuevo ingreso, quien con su experiencia y aplicación constante de la normativa tiene la capacidad de transmitir los conocimientos necesarios para un adecuado manejo de la misma.

Contenido

- Manual de Crédito Regional.
- Manual de Crédito Local.
- Lineamientos para ajustes y reclasificaciones de cuentas.
- Lineamientos para análisis de créditos pequeñas empresas.
- Lineamientos para la sensibilización del riesgo cambiario crediticio.
- Lineamientos para el uso de la herramienta de análisis de riesgos.
- Políticas y lineamientos diversos (Compilación).

Etapa 5

Capacitación en sistemas informáticos

Objetivo de la etapa

Dar a conocer cuáles son las diferentes herramientas de software con las que cuenta el departamento, para el desarrollo de las labores diarias. Derivado que no se cuenta con un sistema que integre todas las bases de datos, se hace de suma importancia que los colaboradores conozcan los distintos sistemas y como generar información significativas para el análisis de casos.

Responsables de la etapa

Esta etapa de proceso estará a cargo del analista experto, quien por el desarrollo de sus labores normales, ha adquirido un nivel considerable de experiencia en la utilización de los distintos sistemas informáticos.

Contenido

- Sistema de cartera de créditos local.
- Sistema de cartera de créditos regional.
- Sistema de administración de productos que posee un cliente.
- Sistema de consultas al buró de la superintendencia de bancos.
- Sistema de consulta de referencias comerciales y judiciales.
- Sistema de expedientes digitales.
- Sistema de administración de expedientes físicos.

Etapa 6

Capacitación en la herramienta RiskAnalist

Objetivo de la etapa

Capacitar adecuadamente a los nuevos colaboradores en la utilización de la herramienta para análisis de riesgos crediticios, la cual se constituye en la base para la toma de decisiones tanto de un caso en particular, como de la cartera de créditos vigente de la institución, ya que a través de la misma se pueden observar los indicadores promedio por sector y tomar las acciones pertinentes para determinar los niveles de riesgo que puede asumir la institución en cada uno de los sectores económicos del país.

Responsables de la etapa

Esta etapa de proceso estará a cargo del analista experto, quien por el desarrollo de sus labores normales, ha adquirido un nivel considerable de experiencia en la utilización de la herramienta y puede transmitir criterios estándar para una adecuada administración de la misma y que no sea cargada con información incorrecta y esto pueda tergiversar los indicadores promedios de los sectores económicos.

Contenido

- Lineamientos para el ingreso de información de clientes.
- Vaciado de información financiera.
- Aplicación de los lineamientos para ajustes y reclasificaciones de cuentas.
- Implicaciones del vaciado de información en los indicadores financieros.
- Generación de reportes y manipulación en formatos PDF y Word.
- Lineamientos para realización de estados financieros proforma.
- Elaboración de estados financieros proforma.
- Interpretación de la batería de indicadores de la herramienta e internos del departamento para determinar capacidad de pago de corto y largo plazo.

Etapa 7

Procedimientos de análisis de créditos incluidos en el sistema de administración de la relación con el cliente

Objetivo de la etapa

Dar a conocer a los nuevos colaboradores la herramienta que posee la institución para la administración de las relaciones con los clientes externos, específicamente los flujos de los procesos que atañen al departamento, delimitando cuales son las etapas del proceso de las cuales son responsables y los tiempos asignados para cada una ellas, como deben de manejarse los reprocesos y devolver las etapas cuando corresponde a alguien más, cargar con el tiempo de demora.

Responsables de la etapa

Esta etapa de proceso estará a cargo del analista experto, quien por el desarrollo de sus labores normales, ha adquirido un nivel considerable de experiencia en la utilización de la herramienta y puede orientar sobre cómo se deben manejar las diversas etapas en las cuales los analistas de créditos son responsables.

Contenido

- Panorama general de la herramienta.
- Utilización de la herramienta.
- Procesos relacionados con el departamento de análisis de créditos.
- Delimitación de etapas en las cuales los analistas de créditos son responsables y los tiempos asignados a dichas etapas.
- Manejo de reprocesos.
- Ingresos de garantías hipotecarias, prendarias y otros tipos de garantías reales.

Etapa 8

Análisis de créditos de sectores específicos

Objetivo de la etapa

Brindar al nuevo colaborador de un esquema sistemático del análisis de créditos de sectores específicos, que por sus particularidades o grados de complejidad, requieren de una mayor atención en la documentación que debe presentar el cliente, formatos desarrollados internamente para dichos casos, información indispensable que debe poseer el analista para analizar dichos casos y un panorama general de los sectores económicos en los que participan los solicitantes de crédito.

Responsables de la etapa

Esta etapa de proceso estará a cargo del subgerente que tiene la responsabilidad del colaborador de reciente ingreso, quien por la experiencia adquirida, puede compartir a la persona en capacitación, información importante que se debe considerar para el análisis de los casos y la documentación financiera y legal pertinente para realizar un trabajo adecuado y por consiguiente desarrollar una recomendación acertada sobre si se debe aprobar o no el crédito solicitado.

Contenido

- Análisis de casos del sector inmobiliario (proyectos habitacionales).
- Análisis de casos del sector aceites (palma africana).
- Análisis de casos del sector azucarero (ingenios).
- Análisis de casos del sector eléctrico (énfasis en generación por medio de energías renovables).
- Taller de casos.

Etapa 9

Políticas y criterios para la elaboración de dictámenes de crédito y utilización de la Matriz de Facultamiento para traslado de casos a aprobación

Objetivo de la etapa

Brindar al nuevo colaborador cuales son las políticas y criterios que debe considerar al elaborar un dictamen de créditos, derivado de la complejidad del caso que se trabaje, cuáles son las fuentes de información que debe utilizar y la forma de redacción que lleven a los lectores de dichos informes, en una secuencia lógica a entender cuáles son los aspectos relevantes del caso y como se originó la recomendación positiva o negativa del mismo.

Instruir claramente al colaborador sobre cómo debe manejar los endeudamientos de los solicitantes de crédito, tanto a nivel individual como de grupo (si aplica), además si se trata de empresas locales o regionales, para trasladar los casos a aprobación de forma acertada, a los distintos órganos de autorización y que esto evite que se cometan errores, que lleven a una autorización inválida por sobrepasar los límites de facultamiento de cada instancia.

Responsables de la etapa

Esta etapa de proceso estará a cargo del subgerente que tiene la responsabilidad del colaborador de reciente ingreso, quien por la experiencia adquirida, puede compartir a la persona en capacitación, información importante que se debe considerar para la elaboración de dictámenes (informes) de crédito, ya que son la base sobre la cual, los distintos órganos de supervisión (auditoria interna, auditoria externa, Superintendencia de Bancos y otros interesados) van a realizar las revisiones respectivas, sobre las fortalezas y debilidades de los casos, las razones por las cuales se recomendaron las operaciones aprobadas.

Contenido

- Elaboración de dictámenes de pequeñas empresas.
- Elaboración de dictámenes de medianas y grandes empresas.

- Elaboración de dictámenes de proyectos.
- Como determinar los niveles de endeudamiento individual y de grupo, local y regional.
- Como se deben trasladar los casos aplicando la Matriz de Facultamiento.
- Taller de casos de ambos aspectos (dictámenes y Matriz de Facultamiento).

Etapa 10

Inducción a las áreas con las que más se relaciona el departamento

Objetivo de la etapa

Dar a conocer al colaborador, cuáles son las áreas con las que se estará relacionando durante el desarrollo de su trabajo, como es que operan, su estructura organizacional, quienes son las personas a cargo y que información le proveen.

Responsables de la etapa

Esta etapa de proceso estará a cargo de personal experto o preferiblemente de los jefes de las áreas involucradas, esto debido a que ellos son los dueños de los procesos de sus áreas específicas y pueden brindar un panorama adecuado de las operaciones que se realizan en sus departamentos y cuáles son los insumos que ellos proveen al proceso de análisis de créditos.

Contenido

- Departamento Internacional: Estructura, operaciones que se realizan en el área, cupos de comercio exterior como se manejan y que operaciones pueden incluir, que tipo de financiamientos se otorgan y como se administran.
- Departamento Legal: Estructura, como se inscriben las garantías, particularidades de los fideicomisos, ley de Extinción de Dominio y sus implicaciones.
- Departamento de Negocios: Estructura, que tipo de clientes maneja cada departamento, estructuras de créditos, clientes y sectores económicos en los cuales desea participar la institución.

- Departamento de Auditoría: Estructura, programa de auditoría anual, que aspectos se evalúan, reglamentación vigente y como se relaciona con los procesos de auditoría.

Etapa 11

Confirmación en el puesto y seguimiento del jefe inmediato

Objetivo de la etapa

Formalizar la relación laboral con el colaborador de reciente ingreso, dándole la estabilidad laboral y emocional, al confirmarle que su desempeño ha sido satisfactorio durante el período de prueba, además de un período de seguimiento por parte del jefe inmediato para complementar la inducción recibida durante los dos meses y medio transcurridos.

Responsables de la etapa

Esta etapa de proceso estará a cargo del subgerente que tiene la responsabilidad del colaborador, quién como paso inicial le entregará el documento de confirmación en el puesto de trabajo, luego le asignará un compañero de trabajo con quien estará desarrollando casos reales, con su respectiva presentación, dando seguimiento a las áreas críticas para que el colaborador se encuentre listo para entrar formalmente en el proceso de producción al iniciar el cuarto mes de labores.

Contenido

- Entrega de documento de confirmación en el puesto de trabajo.
- Tutoría de un compañero de trabajo por medio de casos reales, para que conozca los procesos completos.
- Seguimiento de áreas críticas por parte del subgerente a cargo.



BITÁCORA PROGRAMA DE INDUCCIÓN

ETAPA No. _____

Yo _____ colaborador de la empresa Banco del Futuro, S.A., por este medio hago constar que he recibido la etapa del programa de inducción indicada en el encabezado, el cual incluye los siguientes temas:

Fecha	Tema	Horario	Firma Colaborador Capacitado

Nombre del capacitador: _____

Firma del capacitador: _____

Fecha de entrega para archivo en expediente laboral: _____

Firma de quien recibe en recursos humanos: _____



4.7 Manual de puesto y funciones

Capítulo I

Objetivo general

Dotar de un instrumento técnico administrativo a todos los analistas de crédito que laboran para el departamento de análisis de créditos mayores, orientado a establecer lo que su puesto requiere realizar, cumpliendo las atribuciones asignadas al mismo.

Objetivos específicos

- Disponer de un compendio que integre todas las disposiciones relacionadas con las funciones de los analistas de crédito, brindando una descripción de tareas asignadas al puesto, que permita su conocimiento, comprensión y racional aplicación.
- Proveer a los analistas de crédito de un instrumento técnico que debe ser utilizado como guía en la ejecución de sus labores, apoyando con ello a establecer condiciones uniformes de administración, comportamiento laboral, entendimiento operativo y de aplicación funcional, de conformidad con las disposiciones internas que rigen el funcionamiento del departamento.
- Instituir la aplicación del Manual de Puesto y Funciones, de acuerdo con criterios técnicos, prácticos y estandarizados de trabajo, para que los analistas de créditos ejecuten sus actividades de acuerdo con lo que este establece, y las desarrollen con eficiencia y prontitud.

- Contar con un instrumento técnico de trabajo, que proporcione a los funcionarios del departamento de una guía, para orientar a los analistas de créditos respecto de las tareas que les corresponde desempeñar en el puesto para el que han sido contratados, y por consiguiente exigir su cumplimiento.

Capítulo II

Marco de Referencia

Alcance

La aplicación del Manual de Puesto y Funciones es de carácter inmediato, permanente y obligatorio, para todos los analistas de créditos que laboran en los distintos segmentos del departamento de análisis de créditos mayores.

Los efectos operativos derivados de la aplicación del Manual, entre otros, serán los siguientes:

- Ordenamiento y racionalización de los sistemas de trabajo.
- Contribuirá al desarrollo eficiente y eficaz de los servicios que se prestan.
- Contribución al cumplimiento de políticas, objetivos, prioridades y metas, previstas para el proceso de análisis de créditos.
- Renovación constante, gradual y prudencial de las funciones del departamento de análisis de créditos, de las atribuciones y tareas asignadas de los analistas de créditos como producto de la práctica diaria.

Estructura del Manual

El presente Manual de Puestos y Funciones se estructura en capítulos.

Los capítulos I al III, presentan el marco de referencia que sirve de base para el desarrollo del mismo, incluyendo objetivos, alcance, misión, visión y valores departamentales. Tales aspectos deberán tenerse presentes para el desarrollo de los procesos de análisis de créditos.

El capítulo IV presenta la descripción estándar del puesto de analista de créditos, incluyendo lo siguiente:

- Naturaleza del trabajo, constituye la definición esencial del puesto de trabajo.
- Funciones, que deben cumplirse para contribuir al desarrollo de las atribuciones principales del departamento de análisis de créditos mayores y por consiguiente, al de los objetivos y funciones de la institución.
- Supervisión recibida, se consigna de quien recibe supervisión directa.
- Competencias y requisitos, los cuales deben satisfacer los candidatos a ocupar el puesto de analista de créditos. Se especifica el nivel escolar o la especialidad, la experiencia en años de servicio y las habilidades de que deben disponer quienes ocupen los puestos.

En el capítulo V se incluyen los procesos a cargo de los analistas de créditos de forma gráfica, donde se puede ubicar con quienes tienen relaciones de trabajo y cuáles son sus responsabilidades en cada uno de los procedimientos.

El capítulo VI recopila toda la normativa tanto externa como interna, además de documentos importantes que se deben considerar para el desarrollo de las labores diarias.

Capítulo III

Aspectos normativos

Enfoque estratégico del departamento de análisis de créditos mayores

Visión:

Ser un socio estratégico de las áreas de negocios, determinando acertadamente los riesgos inherentes a las solicitudes de crédito, recomendando estructuras crediticias viables que permitan a los clientes cumplir sus obligaciones; y a la institución obtener la rentabilidad deseada con el menor riesgo posible.

Misión:

Salvaguardar el patrimonio de los depositantes y accionistas, a través de un análisis sistemático de los solicitantes de crédito, midiendo su capacidad de pago a través de métodos conservadores, que permitan mantener una cartera de créditos saludable, bajo las mejores prácticas bancarias.

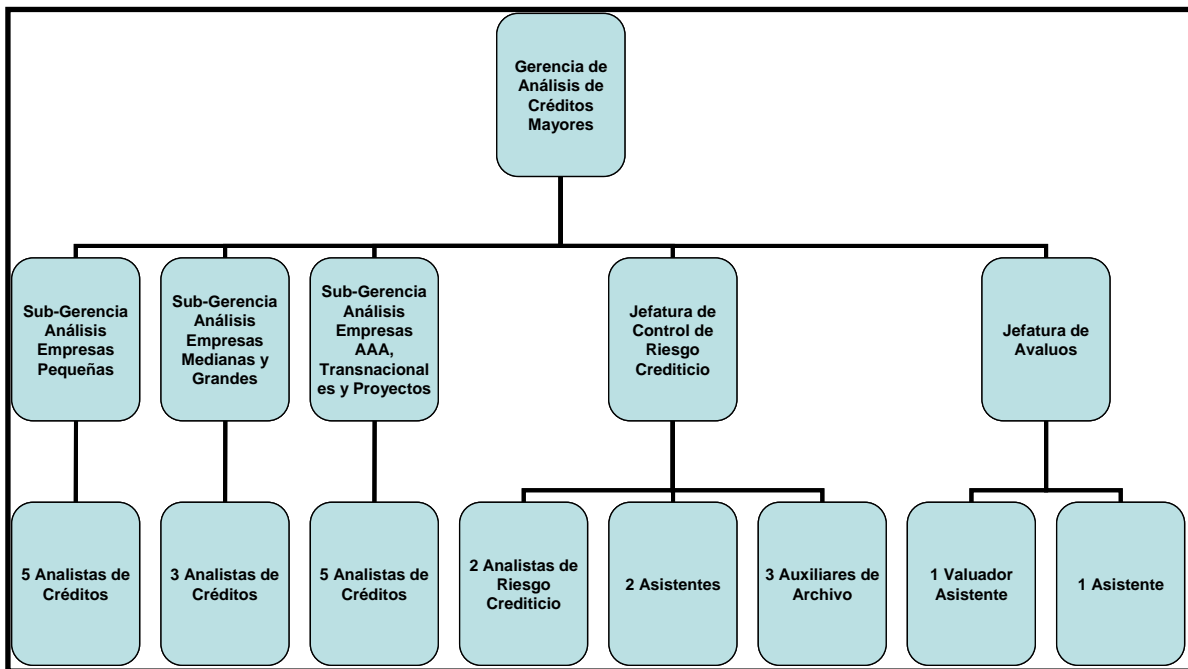
Valores departamentales:

- Integridad, constituye el comportamiento adecuado de los colaboradores del departamento, basado en principios y valores personales e institucionales que son la guía de su forma de actuar, con la plena conciencia que su forma de actuar es esencial para la buena marcha de las labores diarias.
- Confiabilidad, es un valor fundamental, derivado que lo que vende la institución es confianza, los clientes inician una relación bancaria con la institución confiando que sus recursos e información confidencial son tratados adecuadamente y que no son utilizados para actividades ilícitas.

- Responsabilidad, todos los integrantes del departamento deben manejar la información a la que tienen acceso con la debida responsabilidad, no divulgándola, ni utilizándola para actos reñidos con la ley o para beneficiarse personalmente de ella, por ningún medio.
- Respeto, los colaboradores del departamento, aplican este valor en todas sus relaciones, respetando tanto a clientes internos como externos, sin discriminar por su condición personal, social, económica, religiosa y política.

Estructura Orgánica

Organigrama general del departamento de análisis de créditos mayores



Capítulo IV

Descripción del puesto

Analista de créditos

Naturaleza del trabajo

Es el colaborador responsable de realizar los procesos de análisis de créditos, a los distintos solicitantes de crédito, tomando en consideración la legislación vigente, las políticas y normativas vigentes y las mejores prácticas bancarias en el ramo, con la objeto de realizar acertadas recomendaciones sobre la capacidad de pago de los solicitantes de crédito, si podrán o no cumplir con sus obligaciones.

Funciones

- Acertadas recomendaciones y una precisa evaluación de los solicitantes de crédito, que permita mantener una calidad satisfactoria del portafolio de negocios de la institución.
- Capacidad para administrar exposiciones de crédito de los deudores vigentes incluidos en la cartera de créditos, durante el período de financiamiento, determinando riesgos potenciales para su recuperación y recomendaciones de cambio en las estructuras crediticias que permitan mitigar los riesgos determinados.
- Conocimiento pleno de las políticas regional y local para el otorgamiento de facilidades crediticias, así como la legislación local vigente aplicable a los procesos realizados en el departamento.
- Evaluar y asignar calificaciones crediticias precisas durante la aprobación y vigencia de los créditos otorgados por la institución, basándose en la metodología de calificación interna de clientes y la legislación local, que permita una administración conservadora del riesgo de crédito.

- Adecuado uso de la herramienta para análisis de riesgos crediticios denominada RiskAnalyst, en la cual se vacía la información financiera de los deudores, codeudores, avales, fiadores y garantes de las distintas operaciones analizadas en el departamento, rigiéndose por las políticas y lineamientos generados por la gerencia, con el objeto de contar con una base confiable para la toma de decisiones.
- Aplicar los lineamientos para otorgamiento y gestión de créditos tanto a nivel regional como local.
- Realizar visitas financieras a los clientes, las cuales cumplen con el objetivo de conocer cuál es la situación actual de la empresa al momento de analizar una operación nueva; y luego de otorgado, la visita cumple la función de seguimiento de la situación financiera de los deudores para determinar si la misma ha crecido o se ha deteriorado y proponer estructura de mitigación de los riesgos potenciales.
- Mantenerse actualizado en las distintas industrias y sectores económicos en las que participan los clientes y deudores de la institución, con el fin de tener un criterio experto para determinar si existen riesgos de mercado significativos que puedan afectar la capacidad de pago presente y futura.

Supervisión recibida

Los analistas de crédito dependerán directamente de la subgerencia de análisis de crédito a la que fueron asignados, derivado de su experiencia y capacidad.

Competencias y requisitos para ocupar el puesto

Poseer título universitario en grado de Licenciatura de cualquiera de la Ciencias Económicas o carrera afín (Auditoría, Administración de Empresas o Economía).

Acreditar experiencia mínima de tres años en posiciones similares o cinco años en áreas afines como Contabilidad, Análisis Financiero, Auditoría o Administración de Cartera de Créditos en instituciones bancarias.

Dominio intermedio del idioma inglés, preferiblemente a nivel comercial y financiero.

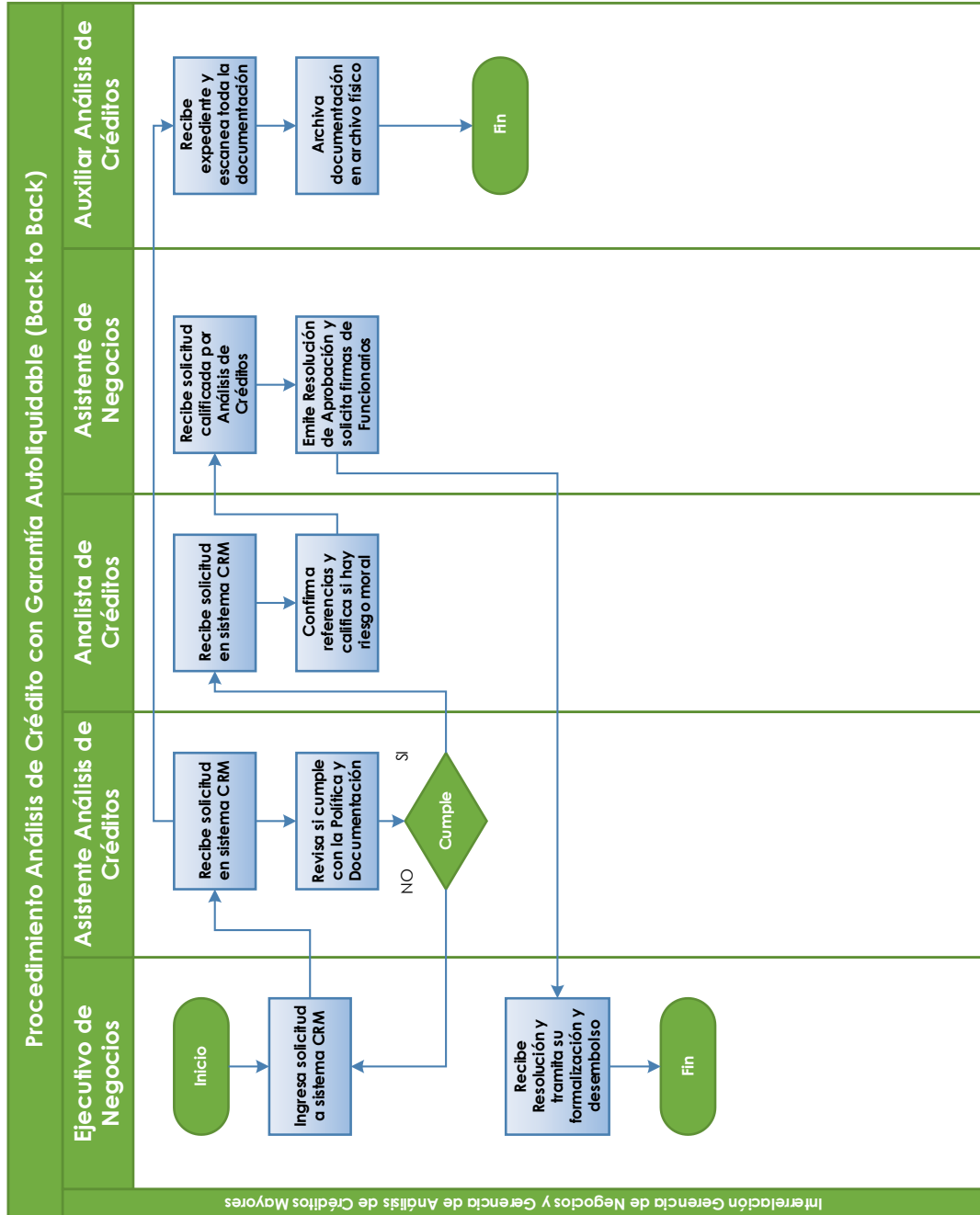
Dominio de sistemas informáticos basados en Windows, Microsoft Office, AS400, SQL y otros relacionados con administración de cartera de créditos.

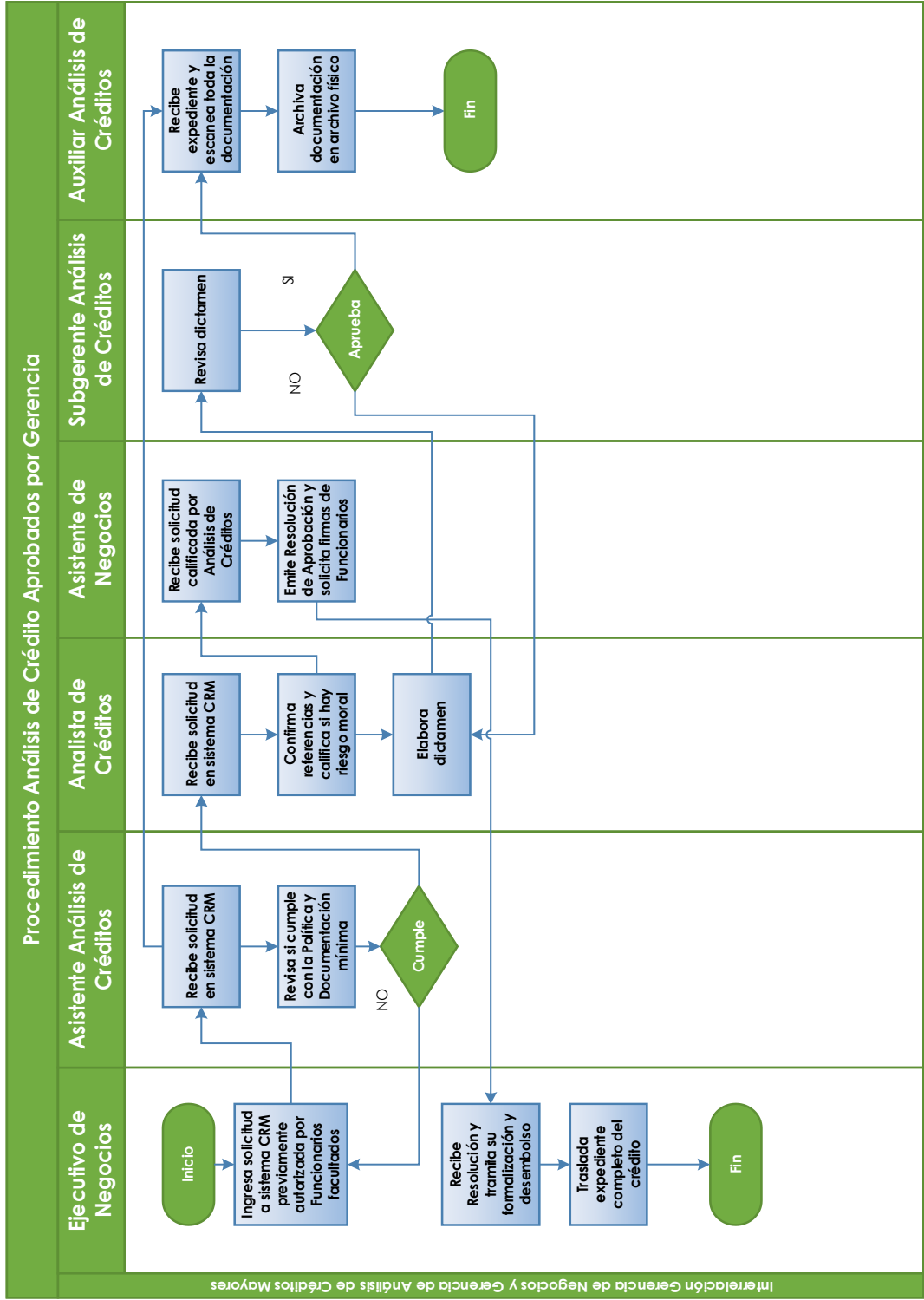
Habilidades especiales

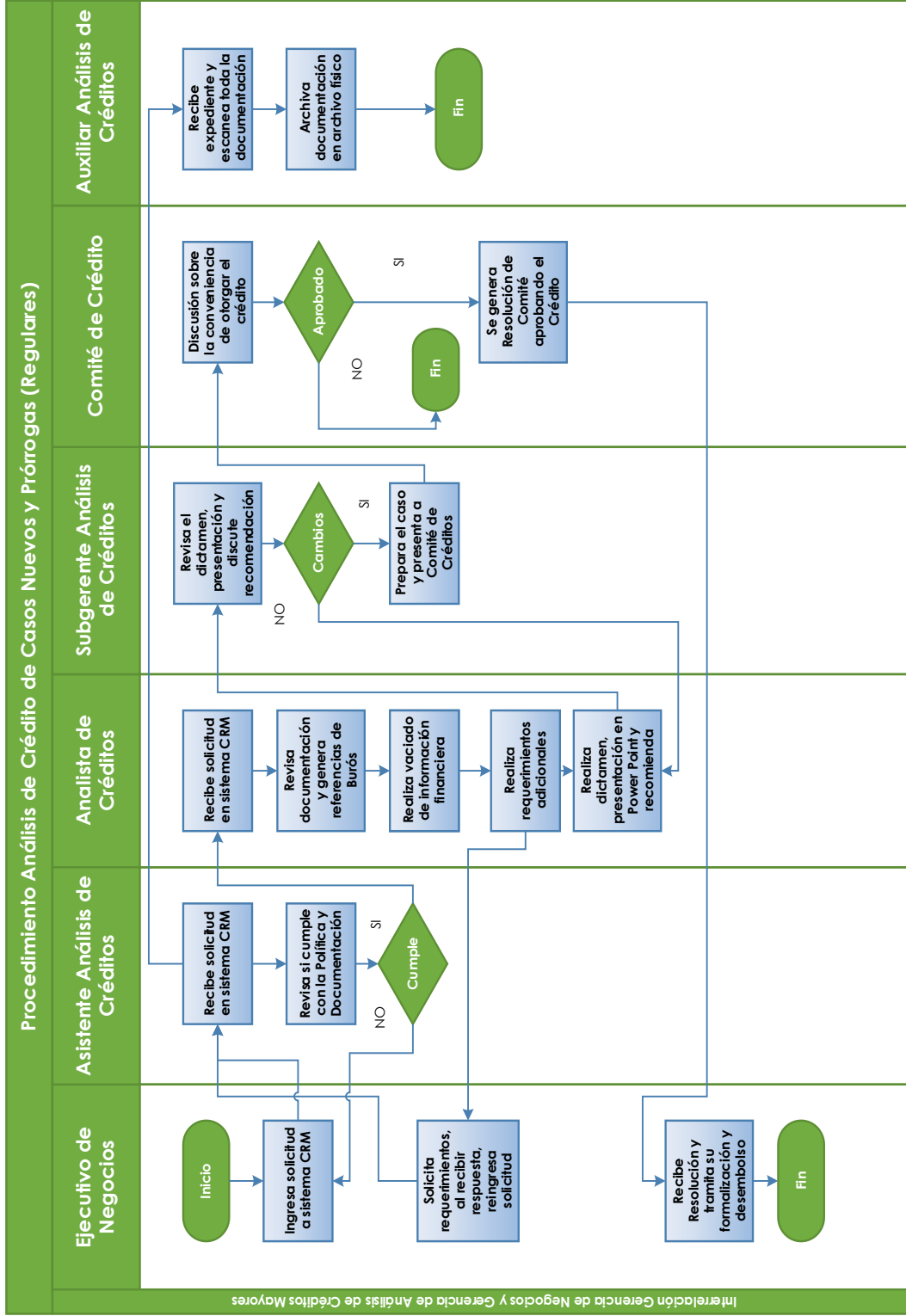
- Excelentes relaciones interpersonales.
- Habilidad para exponer y hablar en público.
- Responsabilidad y discrecionalidad en el manejo de datos e información.
- Alta capacidad de análisis y síntesis.
- Acostumbrado a trabajar bajo presión y por objetivos.

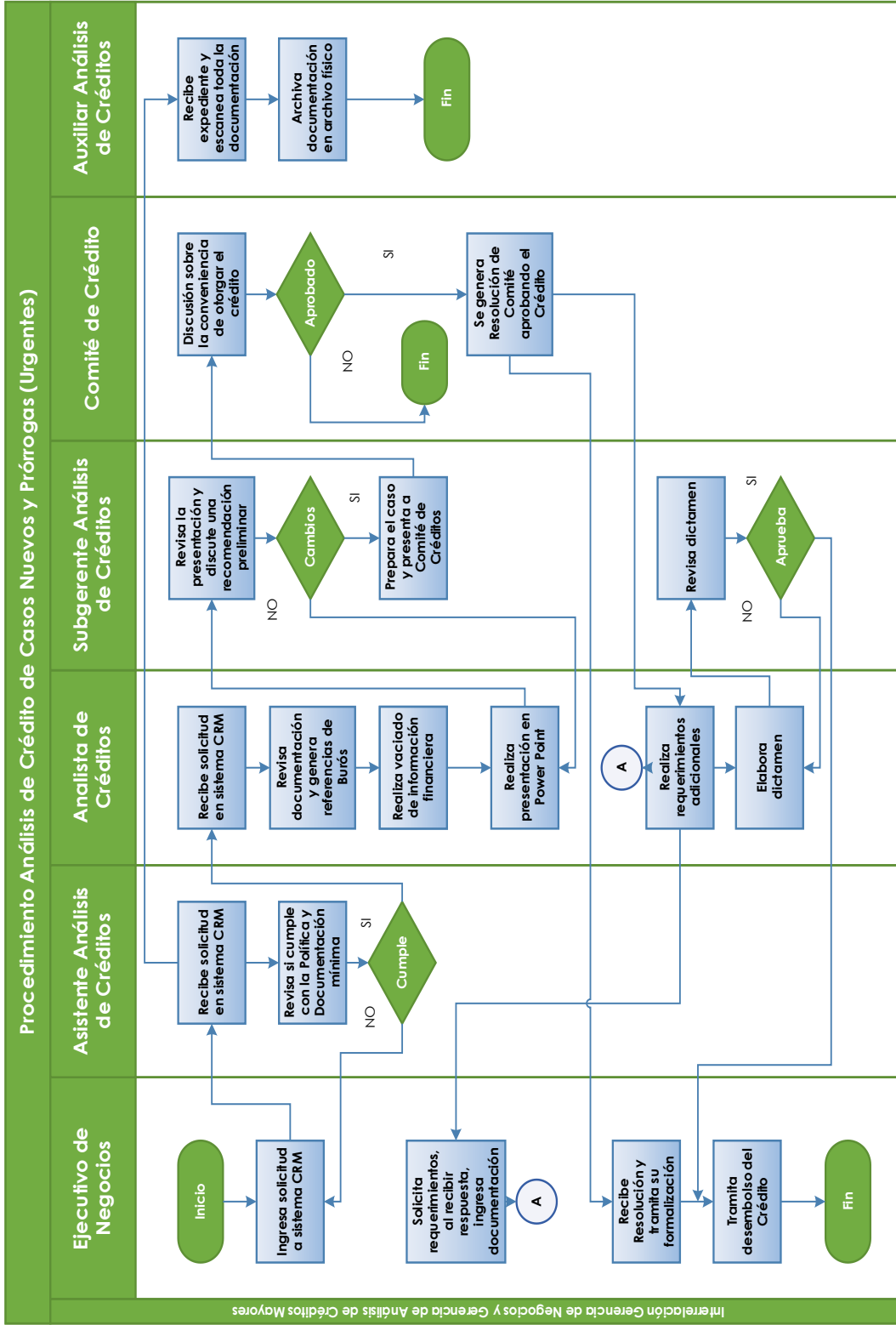
Capítulo V

Diagramas de flujo de los procesos a cargo del departamento









Interrelación Gerencia de Negocios y Gerencia de Análisis de Créditos Mayores

Capítulo VI

Portafolio del analista de créditos

En esta sección se incluirá toda la normativa interna y externa aplicable al departamento de análisis de créditos mayores, con el objeto que el analista tenga un instrumento administrativo de apoyo, en caso de que requiera consultar la normativa, políticas o lineamientos, para determinar cuál es la decisión adecuada que debe tomar en ciertas situaciones y que no requiere de consultarle a su jefe inmediato.

A continuación se detallan los documentos que se incluirán inicialmente, los cuales serán actualizados conforme se emitan nuevas leyes, políticas y lineamientos:

- Ley de Bancos.
- Reglamento para la Administración del Riesgo de Crédito.
- Reglamento para la Administración del Riesgo Cambiario Crediticio.
- Reglamento para la Administración Integral del Riesgo.
- Manual de Crédito Regional.
- Manual de Crédito Local.
- Lineamientos para Ajustes y Reclasificaciones de Cuentas.
- Lineamientos para Análisis de Créditos Pequeñas Empresas.
- Lineamientos para la Sensibilización del Riesgo Cambiario Crediticio.
- Lineamientos para el uso de la Herramienta de Análisis de Riesgos.
- Políticas y lineamientos diversos (Compilación).

4.8 Beneficios esperados con la implementación de la propuesta

Como se mencionó anteriormente el objetivo principal de la propuesta, es reducir el tiempo en el cual los colaboradores de nuevo ingreso, se integran en un 100% al proceso productivo del departamento, sin embargo existen otros beneficios adicionales que se derivan de la propuesta y que pueden impactar positivamente en el desempeño de las personas y por consiguiente del departamento.

Beneficios estimados

- Reducción del período de inducción e integración de colaboradores de reciente ingreso en un 50%, pasando de 6 meses a 3 meses.
- Basado en la aprobación de 5 nuevas plazas de analistas de créditos para el departamento, al momento de integrarlos con el nuevo plan desarrollado, se espera una reducción de las jornadas laborales a partir del mes de julio del presente año, actualmente un analista promedio labora 11 horas diarias, se quiere reducir gradualmente hasta llegar a inicios del año 2014 a una jornada normal de 8 horas de trabajo y jornadas extendidas eventuales cuando surjan requerimientos extraordinarios.
- Disminución de los índices de rotación de personal, en el último año el índice de rotación de personal se colocó cercano al 40%, la meta para el año 2014 es de un índice de rotación del 15%.
- Como consecuencia positiva a la disminución de las jornadas laborales, se estima una reducción del estrés laboral, mejora en el clima organizacional e incremento en la productividad de los colaboradores.
- Crear sentido de pertenencia e identificación con la institución, al evidenciar que la administración se preocupa por su bienestar, ampliando los recursos humanos disponibles para soportar las cargas de trabajo.

Conclusiones

Después de realizar la práctica empresarial dirigida al departamento de análisis de créditos mayores de Banco del Futuro, S.A., donde se desarrolló un diagnóstico integral de la situación actual detectando áreas de oportunidad, se tomó para el presente documento el área crítica con el propósito de desarrollar una propuesta viable que permita resolver la problemática actual.

Al inicio de dicha práctica empresarial se plantearon objetivos que pretendían atacar las causas que originan la problemática y en contexto con dichos objetivos se puede concluir lo siguiente:

- Diversos autores afirman que el estrés laboral y las sobrecargas de trabajo afectan el clima organizacional de una empresa y por consiguiente la productividad de los colaboradores; en el departamento bajo estudio se cuenta con una serie de herramientas tales como: estadísticas de atención de solicitudes, estudio de tiempos para establecer la capacidad instalada y los planes de crecimiento de cartera de créditos de la organización, las cuales fueron suficientes para justificar el incremento de plazas para contratar recurso humano adicional, por lo cual no se hizo necesario el soportar la solicitud de plazas con estudios científicos y técnicos que demostraran el impacto del estrés laboral en la productividad.
- Se desarrollaron dos herramientas administrativas las cuales se consideraron como las alternativas más idóneas para integrar a los nuevos colaboradores de una manera ágil y eficiente que permita que impacten en los resultados lo antes posible. Una de ellas, es un programa de inducción e integración y la otra un manual de puesto.
- Como parte de las alternativas para definir una política de retención de personal, se sugirió al gerente del departamento que se apoyara con el área de recursos humanos del banco para que le informaran sobre los salarios de mercado de los analistas de crédito y cuál era la posición del banco respecto a dichos salarios.

Pese a la problemática que afronta el departamento, no se pudo contar con la información sobre salarios de mercado, únicamente se cuenta con información de la banda salarial aplicable, por lo cual es necesario que se continúe con la sensibilización al área de recursos humanos para que apoye con esta información vital para la toma de decisiones.

- Por último, la administración del departamento contaba con las herramientas necesarias para justificar una ampliación de plazas, sin embargo debió esperar el momento oportuno para solicitarlas debido a que la entidad se encontraba en un proceso de reducción de su estructura, contrario a las necesidades del departamento. Dichas plazas fueron aprobadas y es por ello que se hace sumamente necesaria la implementación de la propuesta planteada en este documento, ya que la alta gerencia le dará seguimiento a los resultados del departamento con la ampliación de la capacidad instalada.

Referencias

Reyes, A. (2010) *Administración Moderna*, México: Editorial Limusa.

Koontz, H., *et al* (2012) *Administración. Una perspectiva global*. (Catorceava Edición) México: Mc Graw-Hill Interamericana Editores.

Robbins, S. y Coulter, M. (2010) *Administración*. (Décima Edición) México: Pearson Educación.

Chiavenato, I. (2011) *Administración de Recursos Humanos*. (Novena Edición) Colombia: Mc Graw-Hill Interamericana.

Chiang, M. *et al* (2010) *Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral*. España: Universidad Pontificia Comillas.

Acosta, J. (2011) *Gestión del Estrés*. España: Profit Editorial.

Guía de elaboración P.E.D, Universidad Panamericana.

Manual de Estilo de trabajos de investigación de la Universidad Panamericana.

Anexos

Anexo 1 – Cuestionario trasladado a los analistas de créditos del departamento de análisis de créditos mayores.

Agradecemos su colaboración a efecto de responder el siguiente cuestionario, que será de utilidad para el diseño e implementación de un programa de inducción e integración de colaboradores de nuevo ingreso al departamento de análisis de créditos mayores.

Marque con una “X” la o las respuestas que considere adecuadas, a los cuestionamientos que se le presentan a continuación.

1. - ¿Considera importante la implementación de un programa de inducción e integración para los colaboradores de nuevo ingreso al departamento?

Sí No

2.- ¿Cuándo ingresó al departamento de análisis de créditos quien le brindó la inducción al puesto de trabajo?

Compañero de trabajo Encargado de capacitación Jefe inmediato

Otra persona, especifique _____

3.- ¿Qué aspectos relacionados con el desarrollo de sus labores, le fueron impartidos por su capacitador?

Reglamentación vigente

Metodología, políticas y normas para el análisis y presentación de casos

Uso de los sistemas informáticos

Otros, especifique _____

4.- ¿Qué aspecto de los mencionados en la pregunta anterior, se le dificultó más o considera que debe reforzarse a los nuevos colaboradores?

Reglamentación vigente

Metodología, políticas y normas para el análisis y presentación de casos

Uso de los sistemas informáticos

Otros, especifique _____

5. - ¿Considera que recibió una capacitación adecuada de la herramienta "RiskAnalyst"?

Sí No

En caso su respuesta sea negativa, indique el aspecto a reforzar

6. - ¿Recibió capacitación acerca de las políticas y criterios a considerar para la elaboración de dictámenes de créditos?

Sí No

7 - ¿Durante su período de capacitación le dieron a conocer los distintos flujos en el programa "Sigma 7" de las operaciones que se analizan en el departamento, tales como casos nuevos, prorrogas definitivas y cortas, autorizados por gerencia y otros?

Sí No

8 - ¿Considera que se le indicó claramente cómo utilizar la Matriz de Facultamiento, para trasladar los casos analizados al órgano de autorización correspondiente?

Sí No

Si su respuesta es negativa, indique cual es el aspecto que se requiere reforzar

9.- ¿Al iniciar sus labores en el departamento, le hicieron entrega de su descripción de puesto, con el detalle de las atribuciones de su puesto de trabajo?

Sí No

10.- ¿Considera importante que a cada colaborador de nuevo ingreso se le entregue un Manual de Puesto, donde se detallen sus atribuciones, procesos a cargo y documentos con las políticas y normas que rigen al departamento?

Sí No

11.- ¿Qué documentos considera que son esenciales, que se incluyan en dicho Manual de Puesto?

Reglamentación vigente

Políticas y normas para análisis de créditos

Políticas y normas para el uso de los sistemas informáticos

Procesos a cargo (de forma gráfica) de su puesto de trabajo

Otros, especifique _____

12.- ¿Durante el transcurso de su período de inducción, su capacitador le realizó alguna evaluación que permitiera determinar el nivel de conocimientos adquiridos?

Sí No

13.- ¿Al finalizar su período de prueba, le entregaron algún documento de confirmación en su puesto de trabajo?

Sí No

14.- ¿Durante su período de prueba y al finalizar este, recibió retroalimentación sobre su desempeño durante dicho período, por parte de su jefe inmediato?

Sí No

15.- ¿Considera que actualmente cuenta con las herramientas de trabajo físicas y de sistemas, necesarias para la realización adecuada de su trabajo?

Sí No

Si su respuesta es negativa, indique la herramienta necesaria

16.- ¿Puede realizar algún comentario que permita implementar y desarrollar un mejor plan de inducción e integración para nuevos colaboradores, con el fin de que éstos se incorporen al proceso productivo de la mejor manera y en un tiempo más corto?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 2 – Guía de entrevista con gerente general

CÉDULA DE ENTREVISTA	
Nombre de la Organización: Banco del Futuro, S.A.	
Fecha: 11/01/2013	Nombre Asesor: Juan Francisco Chun
Cargo de la persona entrevistada: Gerente de análisis de créditos mayores	
Preparación del cuestionario:	
¿Cuál es su opinión sobre un plan de inducción e integración estructurado para el personal de nuevo ingreso?	
¿Cuál es el procedimiento actual para integrar a un nuevo colaborador?	
¿Quién o quiénes le proporcionan inducción a un nuevo colaborador, dispone de algún programa a cubrir?	
¿Cuáles son los aspectos que debe incluir un plan de inducción e integración, para que un nuevo colaborador se integre lo antes posible?	
¿Cómo se le comunica al nuevo colaborador, cuáles son sus atribuciones y los procesos a su cargo?	
¿Cuál es su opinión sobre un Manual de Puesto y el impacto que tendría en el desempeño e integración de los nuevos colaboradores? ¿Qué debería incluir para ser eficiente?	
¿Qué tipo de retroalimentación recibe el nuevo colaborador, durante su período de prueba?	
¿Se le evalúa para confirmar el nivel de conocimientos adquiridos?	
¿Se entrega un documento formal de confirmación al puesto, cuando concluye el período de prueba?	
¿Según su criterio cuál es el tiempo de preparación óptimo para que un colaborador de reciente ingreso, se encuentre al 100%?	
¿Considera que con la implementación del programa de inducción e integración, el tiempo de preparación se puede reducir?	