



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES**

Título del caso:

**“Los planes de desarrollo como estrategia para la
optimización del talento humano del Banco
Internacional de Guayaquil”**

**Estudio de caso que se presenta como opción al título de
Ingeniera en Administración de Empresas
especialización Administración de Recursos Humanos**

María José González C.

Guayaquil. 2016

Dedicatoria

En primer lugar se la dedico a Dios porque gracias a Él podré culminar mi carrera como profesional.

A mis padres porque siempre me han brindado su apoyo, amor incondicional y me han ensañado que todo sacrificio tiene su recompensa.

A mi novio Raúl, que ha sido un pilar fundamental de apoyo para poder cumplir mis metas profesionales y me ha enseñado que los sueños son alcanzables si me los propongo a cumplirlos.

A mis profesores, en especial a mi tutora Msg. Mónica Llanos y Msg. Mónica Pérez, por brindarme sus conocimientos y su tiempo para poder llegar a mi meta.

Resumen

Con el tiempo la administración del talento humano ha evolucionado. El desarrollo del talento humano es considerado una importante herramienta para las compañías hoy en día, por lo tanto la investigación menciona los importantes puntos de la gestión del talento humano y por ende los planes de desarrollo del personal como estrategias para la organización.

Los planes de desarrollo individual son considerados medibles a largo plazo, el cual tiene una serie de metas, sin embargo, se pueden presentar obstáculos o barreras que dificulten alcanzarlas, por lo que hay que tener presente que existen y como evitarlas.

Para el análisis profundo de esta investigación, se utilizó los tipos de investigación cualitativa, exploratoria y documental. Así mismo, los métodos analítico- sintético e inductivo. Para el análisis documental, aparte del aporte teórico de los especialistas en la gestión del talento humano, se utilizó la información interna del Banco Internacional y el acceso a información a través de entrevista a expertos del área de Talento Humano: dos colaboradores (uno del área comercial y otro del área operativa), con lo cual se pudo determinar que la institución no cuenta con planes de desarrollo para todo el personal, y que el ascenso se lo realiza de manera subjetiva, lo cual ocasiona desmotivación en el personal y alta rotación.

Abstract

The Human Talent management concept has evolved over time. This development is considered today for the companies as an important tool, the research mentions important points in the human talent management topic, therefore the staff development plans and strategies for the organization.

Individual development plans are considered long-term measurable with many goals, however, there may be obstacles or barriers that make them difficult to reach, so it should remember its existence and ways to overcome or avoid them.

For the analysis of this research, it's being used qualitative, exploratory and documental research systems and synthetic-analytic and inductive methods. For the documentary analysis, besides the theoretical contribution of specialists in the area of human talent management, the study uses the Banco Internacional information and allows Access to complementary information through the interviews to two staff members, in the commercial and the operational area respectively, both of them experts in the human talent management area, making possible to determine that Banco Internacional does not have development plans for all the staff members and the promotions are being executed subjectively, resulting in demotivation and high rotation of staff members.

Tabla de Contenido

1. INTRODUCCIÓN.....	7
1.1 Marco Contextual.	7
1.2 Antecedentes.....	7
1.3 Problema	8
1.4 Pregunta problemática	9
1.5 Objetivos.....	9
1.6 Justificación.....	10
2. MARCO TEÓRICO.....	11
2.1 Gestión del talento humano	11
2.2 Importancia de la administración del talento humano	11
2.3 Importancia de la gerencia de talento humano es importante.....	12
2.4 Los subsistemas del talento humano	13
2.5 Desarrollo de las personas.....	17
2.5.1 Planes de desarrollo.....	18
2.5.2 Tipos de planes de Desarrollo	22
3. TIPO DE ESTUDIO	26
3.1 Periodo y lugar donde se desarrolla la investigación	26
3.2 Muestra de estudio.....	27
3.3 Definición y comportamiento de las principales variables incluidas en el estudio	27
3.4 Variables	28
3.5 Interrogantes de la investigación.....	28
3.6 Procedimientos aplicados	29
3.7 Procesamiento y análisis de la información	30
4. Resultados y Propuesta de la investigación.....	33
4.1 Propuesta.....	35
5. Conclusiones.....	38
6. Recomendaciones	39
7. ANEXOS	40
8. Bibliografía	45

Índice de Figuras

Figura 1: La Administración de Recursos Humanos y sus subsistemas.....	13
Figura 2: La influencia de los procesos para desarrollar a los talentos en los demás procesos de la administración del personal	17
Figura 3: La formación continua como sustento de la gestión por competencias	19
Figura 4: Tipos de programas de desarrollo de personas	21

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Marco Contextual.

Existe un incremento de organizaciones actualmente, que consideran que la inversión en el talento humano constituye una estrategia para el desarrollo de las mismas, considerando la optimización del potencial humano como el pilar fundamental a ser considerado en la planificación general, propendiendo al cambio y mejora continua.

1.2 Antecedentes.

El talento humano es un proceso de vital importancia dentro de una organización, este es un hecho indiscutible, dada la competitividad y valor agregado que genera éste. Esto no siempre fue así ya que las empresas en general han ido evolucionando con el tiempo, sobretudo el área de Talento Humano, años anteriores, no existía una preocupación por el desarrollo del personal, esto incluye (capacitación, selección, evaluación de desempeño, seguridad y salud ocupacional), incluso no contaban con esos egresos en las organizaciones, los cuales en la actualidad son considerados una inversión de alta envergadura, sin embargo, son varias las organizaciones que se están adhiriendo a los cambios y desafíos que conlleva las buenas prácticas en la gestión del talento humano.

En Ecuador, por un lado, la gestión del talento humano, ha debido adecuarse a esta tendencia de ver a la persona como un activo de la organización y estrategia de desarrollo, ya que para varias organizaciones transnacionales, los planes de desarrollo del personal o considerado capital humano, son considerados una estrategia de desarrollo organizacional, ya que permite la potencialización y generación de valor.

Por otra parte, se conoce que las organizaciones deben estar siempre a la vanguardia y preparadas para los cambios para poder avanzar, sobre todo ante el entorno competitivo actual, ya que los planes de desarrollo no solo le sirven al

personal sino también a la empresa, invertir en ellos, preocuparse por ellos trae beneficios a la organización.

Las organizaciones, deben ser consideradas como auténticos seres vivos, que necesitan innovarse y desarrollarse para lograr el éxito, con la tendencia a crecer, y no solo a sobrevivir. El desarrollo organizacional, conlleva una mayor complejidad y optimización de los recursos y del personal que se necesita para sus operaciones. Con el desarrollo del personal, se logrará que se apliquen todos los conocimientos, habilidades y destrezas, las cuales son indispensables para la competencia y competitividad del negocio, de esta manera, lo que se busca es que las personas sean el diferencial competitivo que propicie y sostenga el éxito de la organización.

Las organizaciones cambian sus conceptos, modifican sus prácticas administrativas para movilizar y utilizar con plenitud a las personas en sus actividades, en lugar de simplemente invertir en los clientes, invierten en las personas que atienden a esos clientes y que saben cómo satisfacerlos, las personas se convierten en el elemento básico del éxito de la empresa. (Chiavenato I. , 2009). En la actualidad se habla de estrategia del talento humano para expresar la utilización deliberada de las personas, con el propósito de que ayuden a la organización a ganar o a mantener una ventaja sostenible frente a los competidores que se disputan en el mercado.

1.3 Problema

Surge ante la realidad existente en diversos sectores empresariales de Ecuador, como lo es la banca privada, en la cual, existe una deficiente gestión del talento humano, ya que no cuentan con planes de desarrollo, o éstos, no son adecuados, por no guardar pertinencia, ya que no responde a las necesidades de formación del personal o falta objetividad e imparcialidad en las oportunidades de desarrollo.

Desde los inicios de su creación, el Banco Internacional de Guayaquil, se ha esforzado por mantener a su personal satisfecho, proporcionándoles un ambiente

y una cultura organizacional que les permita sentirse cómodos, pero en ese camino, se han olvidado del desarrollo personal y profesional de sus colaboradores como clientes internos, permitiéndoles que se establezcan y logren alcanzar sus metas profesionales y por lo tanto, la satisfacción de sus necesidades. Frente a lo expuesto, se considera pertinente abordar el tema de los planes de desarrollo del personal en el Banco Internacional de Guayaquil, ya que este, siendo una institución que se encuentra en proceso de expansión, no cuenta con planes de desarrollo que les permita optimizar su talento humano.

La inexistencia de planes de desarrollo de carrera, ocasiona que los colaboradores sientan que la institución no se preocupa por ellos y por lo tanto desmotivados, lo cual está vinculado con el desempeño personal y profesional, y finalmente, esto se verá reflejado en un mal servicio al cliente, ya que ocasiona lentitud en los procesos y quejas de los clientes, además, el colaborador no se esfuerza el cien por ciento, creándose una imagen negativa de ser un banco que cuenta con personal poco eficiente y eficaz.

1.4 Pregunta problemática

¿Cómo optimizar la gestión del talento humano del Banco Internacional de Guayaquil?

1.5 Objetivos

Objetivo General

Determinar los beneficios de contar con un plan de desarrollo del talento humano como estrategia para la optimización del talento humano en el Banco Internacional de Guayaquil

Objetivos Específicos

1. Identificar los principios teóricos sobre planes de carrera y su incidencia en la optimización del talento humano y el cumplimiento de perfiles deseados.

2. Diagnosticar los planes existentes en el banco, así como las políticas para contrataciones, ascensos y transferencias de puestos, así como la ejecución de las mismas.
3. Plantear acciones que permitan la implementación de planes de carrera en la gestión del talento humano en el Banco Internacional de Guayaquil.

1.6 Justificación.

El Banco Internacional de Guayaquil es una entidad financiera de puertas abiertas a la información, ellos promueven el mejoramiento de la empresa utilizando todos sus recursos disponibles, pero uno de sus “recursos” más importante es el talento humano, puesto que su conducta y rendimiento influye directamente en la calidad de los servicios que brinda. Un personal motivado y que trabaja en equipo, es uno de los pilares fundamentales en que las organizaciones exitosas sustentan sus logros. Estos aspectos, además de contribuir dos fuerzas internas de gran importancia para que el banco alcance elevados niveles de competitividad, son parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos y gerenciales.

Los planes de desarrollo son procesos que van a favorecer tanto a la organización como a los colaboradores, para este último, les proporciona la oportunidad de desarrollarse tanto personalmente como profesionalmente al incrementar sus conocimientos, como la oportunidad de ascender dentro de la organización. El empleador, para el diseño de planes de desarrollo de carrera, debe partir de la medición de competencias de cada colaborador, de esta manera podrá considerar los costos en el desarrollo de carrera como una inversión a largo plazo y no como un gasto, adicionalmente sería un incentivo motivacional para el colaborador.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Gestión del talento humano

La administración de recursos humanos, conocida bajo este concepto tradicional, obedece a un paradigma en el cual, las personas eran consideradas un recurso más, con énfasis en la producción durante largas jornadas de trabajo, que requerían exigencia y control permanente, sin embargo, ahora la administración de talento humano ha ido cambiando y mejorando con el tiempo, en especial con la inclusión de conceptos de la psicología laboral, que ha permitido ver a las personas como personas con un conjunto de habilidades que pueden desarrollarse continuamente.

Las personas tienen una enorme capacidad para aprender nuevas habilidades, adquirir nuevos conocimientos, modificar actitudes y conductas, así como desarrollar conceptos y abstracciones. Las organizaciones echan mano de una gran variedad de medios para desarrollar a las personas, agregarles valor y hacer que cada vez cuenten con más aptitudes y habilidades para el trabajo. (Chiavenato, 2007, pág.)

Las personas, han pasado, de ser recursos a ser vistas bajo la concepción de talento. “Según el diccionario de la lengua española, talento es el conjunto de dotes intelectuales de una persona...”.(Alles, 2009). Por lo tanto, en la gestión moderna, las organizaciones ya no buscan simplemente informar sobre las instrucciones a seguir, ahora se quiere que las personas desarrollen todo su potencial para lograr mayor eficiencia para hacer su trabajo.

2.2 Importancia de la administración del talento humano

Por lo general los trabajadores en algún momento de su vida laboral han experimentado insatisfacción con el empleo o con el clima organizacional y eso constituye una preocupación para muchos administradores. Tomando en consideración la continua evolución en la sociedad estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

Los administradores deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de gestión del talento humano para mejorar la productividad y el desempleo en el trabajo. Las técnicas actuales de administración del talento humano impactan los resultados de una compañía. En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. (William B. Werther, 2008).

Se sabe que los activos fijos y financieros son muy importantes en la organización, pero el talento humano corresponde a una gran importancia, porque ellos se encargan de hacer que los activos antes mencionados sean de gran relevancia, ellos se encargan de establecer metas, objetivos y estrategias para el avance comercial y financiero. Sin gente verdaderamente eficiente la organización no cumple sus metas. La dirección del talento humano son decisiones que influyen en la eficiencia y eficacia los colaboradores.

2.3 Importancia de la gerencia de talento humano es importante

La dirección del talento humano, no únicamente la dirección del área como tal, sino de todos los directores y gerentes de línea, es fundamental para gestionar adecuadamente los procesos en la gestión humana.

Nuestra gente es nuestro activo más importante, muchas organizaciones usan esta frase, o algo parecido, para reconocer la importancia del rol que juegan los empleados en el éxito organizacional, Estas organizaciones también reconocen que todos los gerentes deben participar en algunas actividades de la gerencia de talento humano, incluso en las grandes organizaciones que tienen un departamento separado, estos gerentes entrevistan a los candidatos para un empleo, orientan a los nuevos trabajadores y evalúan el desempeño laboral de sus empleados". (Coulter, 2005)

Diversos estudios, han demostrado que el talento humano de una organización puede ser una fuente de ventaja competitiva, el éxito que se desea lograr a través del personal requiere un cambio en la manera que tienen los gerentes de ver a sus empleados y a su relación laboral con ellos. Esto implica trabajar junto con el

personal y verlo como socio, no como costos que se deben minimizar o evitar. (Coulter, 2005).

Para la autora, la relación gerente- empleado, es de vital importancia, puesto que una buena relación es por sí, ya constituye un factor motivacional, puesto que lo que los colaboradores quieren es sentirse atendidos, que son considerados y valorados, el acompañamiento de los gerentes puede constituir una forma de desarrollar al personal.

2.4 Los subsistemas del talento humano

Los sistemas de administración del talento humano (SATH) son el conjunto de elementos interdependientes e interactuantes de la gestión del talento humano, que de forma combinada forman la gestión de las personas. Un sistema combina el talento humano y en particular sus actividades administrativas en un orden lógico y sistemático para integrarlos en un único sistema de gestión, basado en los principios fundamentales que norman, regulan, amparan y protegen el desarrollo del trabajador en el desempeño de sus funciones, propiciando su capacitación, el respeto de sus derechos, el cumplimiento de sus obligaciones en términos de eficiencia, además de la selección del personal adecuado, la formación específica del mismo, la capacitación, la evaluación y la remuneración justa. (Herrera, 2005).

Todos los procesos o subsistemas que constituyen el sistema de gestión del talento humano deberían ser basados en las categorías de competitividad identificadas. Estas incluirían el reclutamiento, la selección, la evaluación, la capacitación, el desarrollo, la remuneración, y la valoración del talento humano disponible junto a los demás elementos que permiten inteligentemente gestionar la fuerza laboral de una empresa, tal como la motivación, la satisfacción laboral y la comunicación interna. (Herrera, 2005).

Las organizaciones cuentan con funciones claves bien definidas, en donde se trata de alcanzar las principales actividades que componen la administración del

personal. El área de Talento Humano debe estar correctamente organizada para que de esta manera se responda eficientemente a las necesidades de la organización, no se deben confundir los subsistemas de recursos humanos con los subsistemas de la empresa, entre las principales funciones que componen cada uno de los subsistemas de recursos humanos se pueden mencionar cinco, los cuales se puede apreciar en la siguiente figura:

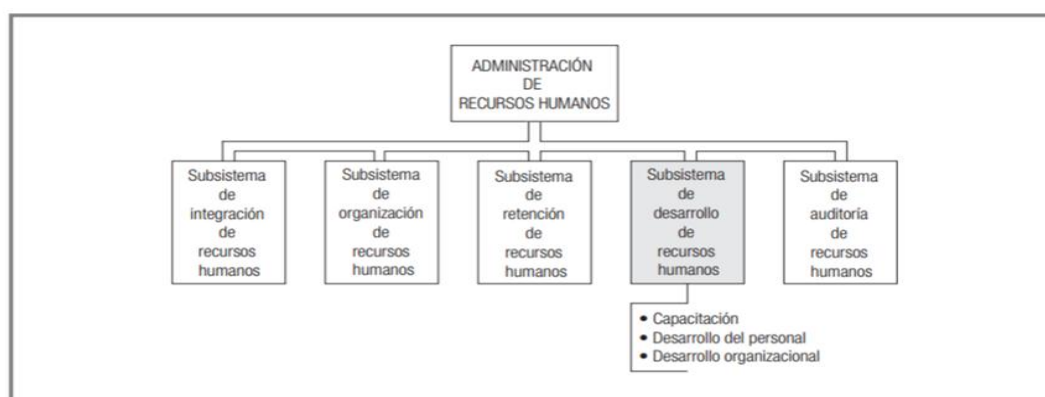


Figura VI.1 La administración de recursos humanos y sus subsistemas.

Figura 1. La Administración de Recursos Humanos y sus Subsistemas
Fuente: (Chiavenato I. , 2007)

Enfocar la actividad de Talento humano bajo estas ópticas gerenciales permite fortalecer las organizaciones y las prepara integralmente para enfrentar el entorno agresivo y competitivo que tienen entre sí. (Fleitas Triana, 2002).

El entorno actual obliga a las organizaciones a incrementar la competitividad y conduce a colocar en el centro de la estrategia empresarial el mejoramiento de la calidad y la productividad; sin productividad y calidad es imposible aumentar la competitividad. Este hecho redimensiona la relevancia del talento humano pues constituye el centro de cualquier proceso de mejoramiento de la calidad y la productividad. Para que el talento humano contribuya efectivamente al proceso de mejoramiento de acuerdo al esquema descrito, es necesario trabajar con tres variables de las cuales dependa la efectividad del talento humano: habilidad, motivación, flexibilidad o adaptación al cambio.(López Chalán , 2012)

Para Chalán, estas tres variables tienen que operar de forma simultánea, pues lo contrario la efectividad del trabajo disminuye, esto es crucial para el sistema de Gestión del talento humano, que debe integrarse con los siguientes subsistemas:

El reclutamiento, el cual puede ser de dos maneras, interna y externa, dependiendo de donde provienen los candidatos y el cargo que se desea cubrir, este, es un conjunto de procedimientos para atraer los candidatos potencialmente cualificados y capaces de desarrollar las funciones que el puesto de trabajo vacante demanda, habitualmente se utiliza el periódico; bolsas de trabajo; colegios de profesionales; ferias laborales; universidades y otros.

Luego se tiene la selección, la cual consiste en determinar quién es el candidato adecuado, el más apto para ocupar el puesto de trabajo. Esta etapa consiste en investigar los antecedentes de los candidatos para poder asegurar la contratación de los más adecuados (Coulter, 2005), además es el proceso en el cual se aplican una serie de cuestionarios que permite evaluar sus conocimientos, aptitudes y personalidad, lo cual permite conocer a los aspirantes más a fondo de lo que sus hojas de vida reflejan.

La selección es un proceso de suma importancia, porque por medio de esa etapa del proceso podremos saber que futuros candidatos tendremos para poder analizar sus competencias y tener la certeza de saber cuál es el más adecuado y si cumple con el perfil requerido y así poder hacer la contratación adecuada. Para (Chiavenato, 2009) “La rotación se refiere al flujo de entradas y salidas de personas en una organización, las entradas que compensan las salidas de las personas en las organizaciones. A cada separación casi siempre corresponde la contratación de un sustituto como reemplazo” (p.91)

La rotación del personal se deriva de la iniciativa del colaborador quien toma la decisión de renunciar por falta de motivación o por oferta de un mejor empleo, se desea enfatizar que la falta de planes de desarrollo puede ser un indicador de desmotivación y permite la renuncia, en la mayoría de los casos a que existe alta rotación en algunas organizaciones. También existe la rotación del personal por

iniciativa explícita de la organización, en los casos en que se desea reemplazar al colaborador por otro más eficiente y capacitado, dando por terminado el contrato.

Luego, la capacitación, es un valor agregado importante que adquirirá el trabajador, lo cual permitirá reforzar las áreas relacionadas a su actividad laboral, en muchos casos, este proceso incluirá la aplicación de exámenes, que permiten identificar el alcance de los conocimientos y las habilidades adquiridas.

Existen muchas modalidades de capacitación y de formación dentro de la empresa, pero sobre todo hay que tener en cuenta, que antes de diseñar un plan de capacitación o de formación, se debe estudiar previamente cuales son los aspectos que se pueden mejorar dentro de la empresa y el nuevo trabajador, así como nuevas tecnologías que se están incorporando, sobre cuya base se pueda diseñar un plan de formación personal que favorezca a ambas partes.

Para evitar confusiones en cuanto a términos que se utilizan comúnmente, se debe definir los siguientes conceptos: adiestramiento, se define como “la habilidad o destreza adquirida, por la regla general en el trabajo preponderadamente físico” por otro lado, “la capacitación incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos sobre todo en aspectos técnicos del trabajo”. (Valdivia, 1966).

Los principales subsistemas de recursos humanos, se han reinventado y adaptado a los cambios sustanciales de la actualidad, alineándose a la nueva *era del conocimiento*, que el personal de la organización es el eslabón principal sobre el cual las cualidades creativas deben ser desarrolladas para el desarrollo de productos y servicios codiciados por el mercado, lo que impactará en la diferenciación de una organización a otra. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

Los subsistemas del talento humano son importantes, porque son estrategias de la empresa para tener el personal competente y motivado, en donde su principal objetivo es elaborar y diseñar, establecer un sistema, incrementar procesos de

control, fomentar una actitud socialmente responsable con los miembros de la organización y la sociedad en general. (Colmenares & Medina).

2.5 Desarrollo de las personas

El objeto de estudio de la presente investigación trata sobre los programas de desarrollo, por ello se ampliará este subsistema, ya que “La gestión del talento humano está en constante cambio, antes se denominaban procesos de desarrollo de recursos humanos incluyendo las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional; todas ellas representan las inversiones que la organización hace en su personal”.(Chiavenato I. , 2007)

Es indiscutible la capacidad de desarrollo, autorregulación y aprendizaje que poseen las personas, por ello, los procesos de desarrollo de las personas tienen una estrecha relación con la educación. En otras palabras, esto representa la gran necesidad de lograr que el individuo logre desarrollar todo su potencial interno o aptitudes, que en algunos casos no han sido identificados y en otros, no han sido optimizarlos. Por ello, cualquier modelo de capacitación, educación, formación, desarrollo o entrenamiento debe asegurar que las personas desarrollen sus propios potenciales, ya sean innatos o adquiridos en el tiempo (Chiavenato I. , 2009, pág. 366)

Desarrollar a las personas no significa únicamente proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades, y destrezas y, así, sean más eficientes en lo que hacen. Significa, sobre todo, brindarles la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos y para que modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen. Formar es mucho más que solo informar, toda vez que representa un enriquecimiento de la personalidad humana, y las organizaciones empiezan a darse cuenta de ello (Chiavenato I. , 2009, pág. 366)

Es de vital importancia la diferencia establecida por Chiavenato entre formación e información, puesto que la mayoría de instituciones, en especial las del sector bancario como lo es el caso de estudio, se han limitado en la transmisión de información y en la mayoría de los casos, la capacitación se limita a la

actualización de información y de nuevas normativas o manejo de nuevos programas tecnológicos.

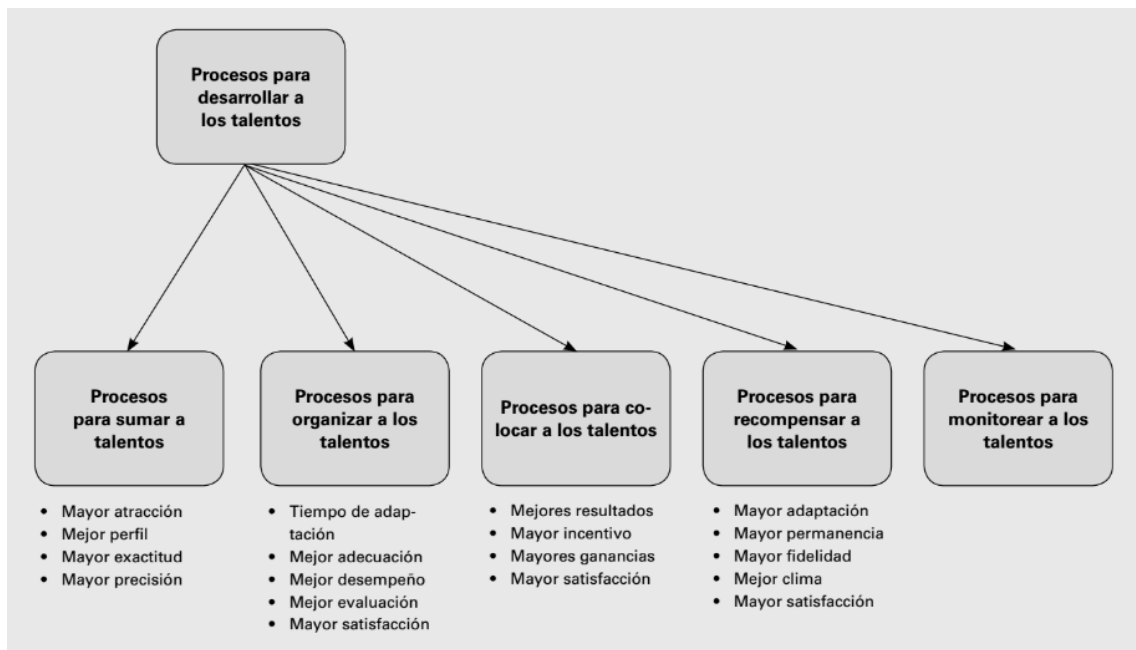


Figura 2. La influencia de los procesos para desarrollar a los talentos en los demás procesos de la administración de personal.

Fuente: (Chiavenato I. , 2009)

Actualmente los profesionales están en búsqueda constante de crecimiento y oportunidades de desarrollarse en una organización, donde la permanencia en una empresa depende de la capacidad y profesionalismo que muestren los colaboradores en el desempeño de sus labores.(Chiavenato I. , 2009).

Para toda empresa es muy importante poder contar con colaboradores que sean de gran aporte , que sea un personal altamente competitivo dispuesto a demostrar todos sus conocimientos y habilidades para hacer que la empresa marque diferencia, por tal razón las empresas ahora invierten en desarrollo y capacitación, pero lo que se desea obtener es que dicha inversión tenga un resultado positivo para la empresa, las organizaciones que apuntan al éxito utilizan indicadores como eficiencia, el crecimiento, la competitividad, la administración para auditar sus activos intangibles.

2.5.1 Planes de desarrollo

Como se mencionó anteriormente, la capacitación y desarrollo es fundamental para el desarrollo organizacional, lo cual le permitirá ser competitiva, por lo cual, es fundamental entonces, remitirse a los planes de carrera, en los cuales se debe considerar la implementación y desarrollo de planes individualizados. El principal objetivo, debería ser el asegurar el correcto funcionamiento y éxito de los planes de carrera en pro de la organización.

Teniendo ambos perfiles (profesional y personal), es posible determinar a priori qué personas se adecuarán mejor a los puestos vacantes, es decir, qué personas poseen el perfil de competencias más adecuado para el puesto a cubrir y qué acciones formativas será necesario llevar a cabo para potenciar aquellas competencias requeridas por el puesto y que la persona no tiene suficientemente desarrolladas (Cuesta Santos, 2009).

El propósito de establecer las competencias, es para saber si las personas son capaces o no de hacer lo que se espera de ellas. Para ello es necesario que primero se establezca quién hará qué. La competencia no debe ser exigida tan solo a aquellas personas que están directamente involucradas en la realización del producto, hay otros puestos en que también las personas que lo desempeñan deben ser competentes (por ejemplo, compras, planificación o relaciones con los clientes).

La formación continua es el sustento esencial de la gestión por competencias. El desarrollo de las competencias laborales viene dado por el proceso de formación, que, además de acoger el ciclo de formación asociado a escuelas y academias, deberá comprender el conjunto de experiencias (tareas, cargos, eventos, responsabilidades, etc.) que en el cursar de la “carrera de vida en la organización” deberá realizar el individuo. Y este proceso de formación deberá estar implicado en una organización laboral que, de manera constante, mantenga revitalizada esas competencias y, a la vez, busque su desarrollo en aras del futuro: en una organización que aprende”(Cuesta Santos, 2009, pág. 311)



Figura 3. La formación continua como sustento de la gestión por competencias.
Fuente: (Cuesta Santos, 2009)

No es suficiente determinar la competencia necesaria para el personal, sino que debe proporcionarse formación, o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades. Una vez que se ha brindado la formación, es importante evaluar la eficacia de lo realizado y asegurarse de que el personal es consciente de la importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la empresa.

La educación y desarrollo de las personas es central en la Gerencia del talento Humano, éstas constituyen el fin y no el medio. Solo así se podrá garantizar el desarrollo económico de la sociedad, mediante el desarrollo humano. Insiste en ello, desde hace varios años, el programa de Naciones Unidas para el desarrollo (PNUD), a través de su anual “Informe sobre desarrollo humano”(Cuesta Santos, 2009)

Garantizar la educación y el desarrollo humano, es garantizar la conciencia de la búsqueda constante del incremento de la productividad del trabajo y la rentabilidad de la inversión, tendencia de la especie humana para su

sobrevivencia, para el mantenimiento y desarrollo de su existencia material. La educación tiene un deber ineludible para con el hombre, no cumplirlo es un crimen: conformarle a su tiempo- sin desviarle de la grandiosa y final tendencia humana. (Cuesta Santos, 2009).

La formación, y en particular el plan de carrera asumido como parte de la autoformación, va más allá de los cursos, de las escuelas, y de las clases que se reciban, esta, forma parte del proyecto de vida que todas las personas, deberían tener, independientemente si están vinculados a una organización o no. Ese proyecto de vida está profundamente relacionado con los valores humanos que se quieren desarrollar o preservar. Para Cuesta, es de vital importancia preguntarle al hombre ¿Que quiere de la vida?, y de su respuesta muy probablemente podrá referirse lo esencial de la auto superación y de sus anhelos y perspectivas o, en otras palabras, lo fundamental del sentido de la vida. Se sigue pensando, como el psicólogo Abraham H. Maslow, que “Cuando a un hombre le preguntamos qué quiere de la vida estamos tratando con su misma esencia” (Vroom & Deci, 1983).

El desarrollo de las personas por lo tanto, está relacionado no solo con la formación académica, sino también con las diferentes oportunidades que ofrecen las organizaciones, talen como las diferentes posiciones a desempeñar, los cargos y la participación en diversas actividades. Los movimientos que todo ello implica significan, la “carrera profesional” o “carrera vital en las organizaciones laborales”.(Cuesta Santos, 2009).

Los planes de carrera tienen como objetivo dar a los colaboradores un camino formal para su desarrollo profesional, por esta razón, la construcción de planes como proyectos depende de variables como lo son el tipo de compañía, situación financiera de la empresa, el cargo del empleado y sus competencias, desarrolladas o a desarrollar. Por lo cual, es necesario, que el programa de plan de carrera o desarrollo, mida las competencias técnicas, referentes al cargo y la brecha existente con el siguiente en la ruta, habilidades gerenciales para su desempeño presente y futuro, requerimientos y necesidades de la compañía versus intereses y motivaciones del empleado. (elempleo, 2015).

2.5.2 Tipos de planes de Desarrollo

Programa	Se abastece de	Provee a	Se potencia con
Planes de sucesión	Carrera gerencial Planes de carrera Planes de JP Personas clave		Entrenamiento experto Mentoring Jefe entrenador
Diagramas de reemplazo	Carrera gerencial Planes de carrera Personas clave		Entrenamiento experto Mentoring Jefe entrenador
Carrera gerencial	Planes de carrera Plan de JP Personas clave	Planes de sucesión Diagramas de reemplazo	Mentoring Jefe entrenador
Planes de carrera	–	Planes de sucesión Diagramas de reemplazo Carrera gerencial Carrera especialista	Jefe entrenador Mentoring (poco frecuente)
Plan de JP	–	Planes de sucesión Carrera gerencial	Mentoring Jefe entrenador
Personas clave	–	Planes de sucesión Diagramas de reemplazo Carrera gerencial Carrera especialista	Mentoring Jefe entrenador
Entrenamiento experto	–	Su uso no es tan frecuente.	
Mentoring	–	Apoya a diferentes programas, según su diseño	
Jefe entrenador	–	A todos los programas organizacionales	

Figura 4 tipos de programas de desarrollo de personas
Fuente: (Alles, 2009)

Antes de implementar un plan de desarrollo, la evaluación constituye el elemento central y decisivo. Hoy en día se están promoviendo los conocidos Centros de evaluación o *AssesmentCenters*, en los cuales se utilizan técnicas como las entrevistas; ejercicios dirigidos; simulaciones; y juegos de empresas, este método se lo utiliza mayormente para la selección del talento humano. Sin embargo, los sistemas de evaluación, proporcionan retroalimentación sobre las fuerzas y las debilidades del personal y permiten la comprensión de sus habilidades, ayudándoles a desarrollar objetivos y planes de carrera adecuados y realistas.(Chiavenato I. , 2009)

Además, el programa Assessment Center, permite recoger información importante sobre el nivel de desarrollo de las competencias que el candidato ha alcanzado, y se comparan estas con el perfil requerido de competencias para un puesto de trabajo, por lo cual se puede formar un criterio de valor sobre el ajuste al mismo.(Gil Flores, 2007).

Una vez expresado la importancia de la evaluación, a continuación se presentan los diferentes programas de Desarrollo de Carrera:

Planes de sucesión

Sucesión que se enfoca en preparar a las personas para ocupar puestos más complejos a medida que éstos quedan libres. El LeadershipContinuityProgram (LCP) de American Telephone and Telegraph (AT&T)¹ hace hincapié en el desarrollo de las personas y no necesariamente en su promoción. Los colaboradores reciben nuevos cargos que les preparan para asumir cada vez más responsabilidades. Los candidatos para el LCP son seleccionados sobre la base de tres criterios: excelente desempeño sustentable; elevada evaluación entre sus colegas; y potencial demostrado para desempeñarse en un puesto.(Chiavenato I. , 2009)

La planificación de sucesión, es la continuación ordenada y planificada de una persona en lugar de otra, con iguales o superiores características, es necesario reconocer la importancia que tiene la formación y entrenamiento, como parte fundamental en la elaboración misma de los planes de sucesión, ya que se utiliza el proceso de formación o entrenamiento, para asegurar que los potenciales sucesores están entrenados y listos para tomar a cargo las posiciones claves. (Moscoso, 2007).

Planes de Promoción

Para las promociones, es necesario e importante para la toma de decisiones y ajustes del programa, los juicios que hacen los administradores sobre el avance potencial de sus subordinados. Estas proyecciones ayudan a la organización a

¹LeadershipContinuityProgram (LCP) Programa de formación para medir su potencial como profesional

identificar a personas con gran potencial para avanzar, y ayudan a los colaboradores a mejorar sus conocimientos y experiencias.(Chiavenato I. , 2009).

En el caso de los diagramas de reemplazo, se identifican los puestos claves para que a continuación se designen posibles reemplazos (sucesores), pero solo en el caso de aquellas personas que ocupan puestos claves y que tienen una fecha cierre de retiro, generalmente por la edad del ocupante del puesto. Para asegurar la eficiencia del programa se realiza un seguimiento de los participantes y se les provee asistencia para el achicamiento entre el puesto actual y el que desean a futuro.(Alles, 2009)

Para el diseño de Planes de carrera, es necesario un esquema teórico sobre el cual se va a desarrollar la carrera dentro de un área determinada para una persona que ingresa a ella, generalmente desde la posición inicial. Para ello se definen los perfiles para ir pasando de un nivel a otro, en donde conformarán los pasos a seguir por todos los participantes del programa.(Alles, 2009)

Jóvenes talentos

En cuanto a los planes de jóvenes profesionales, la gente joven despliega o tiene el potencial para desplegar su individualidad de diferentes formas. Algunos jóvenes aprenden a ritmos rápidos, con niveles de comprensión más rápidos que otros, En ocasiones algunos estudiantes son más creativos o artísticos que otros, así pueden demostrar su destreza y su potencia para la excelencia de liderazgos y destrezas organizacionales. (Renzulli, 2008). Estos planes, permiten a los jóvenes profesionales, en un corto periodo de tiempo, usualmente uno o dos años, desarrollar sus competencias. (Alles, 2009)

Mentoring

El mentoring, es uno de los modelos más utilizados para desarrollar carreras, ya que requiere una mínima inversión. Son estrategias de desarrollo del potencial, para la mejora continua y para el fomento de la adaptación a los cambios operacionales y tecnológicos actuales, en especial de los nuevos talentos que

ingresan a una organización pero que cuentan con alto potencial, en este contexto. Las organizaciones necesitan personas implicadas, comprometidas y abiertas a la constante movilidad y polivalencia, lo cual conlleva al cambio que va más allá del control, y orden su rol guiará a orientar a las personas a escuchar, resolver problemas. (Larrañaga, 2004)

3. TIPO DE ESTUDIO

El enfoque de la presente investigación es cualitativo, ya que la investigación se centra en el estudio de análisis documental tanto en el aspecto bibliográfico sobre la importancia de los planes de desarrollo, planteada por los diversos autores, como la documentación sobre los procedimientos de la gestión del talento humano de la institución objeto de estudio. Además, se obtuvo la información de las personas encargadas del área de talento humano de la organización.

En cuanto al tipo de investigación, se utilizó el exploratorio porque permitió obtener una visión general de la problemática presentada, en cuanto al desarrollo de carrera en una institución de la banca privada y descriptivo porque se ha procedido a identificarlos factores que intervinieron para que el Banco Internacional de Guayaquil no cuente con planes de desarrollo, que permita optimizar los perfiles de los colaboradores y por lo tanto fidelizarlos a través de su permanencia y alto desempeño producto de la motivación que estos programas generan.

Los métodos utilizados fueron: el inductivo, que permitió fundamentar la idea de investigación propuesta, a partir del estudio de caso de una institución bancaria en particular, sobre los planes de desarrollo como estrategia para la optimización del talento humano. También se utilizó el método analítico- sintético, ya que se analizó por un lado los postulados teóricos sobre los diferentes planes de desarrollo y su importancia en la optimización del talento humano y por otro lado, se realizó un análisis detallado del Banco Internacional de Guayaquil en cuanto a sus planes de desarrollo en la actualidad.

3.1 Periodo y lugar donde se desarrolla la investigación

El presente caso de estudio se realiza en el periodo julio-octubre 2016 en la sucursal mayor del Banco Internacional Ubicado en Guayaquil, perteneciente a la banca privada.

3.2 Muestra de estudio

La presente investigación no requirió la selección de la muestra, ya que, por su enfoque cualitativo, se realizó la entrevista a expertos en el tema, para ello, se diseñó dos cuestionario de seis preguntas abiertas (Ver Anexo No. 1).

Se seleccionó 3 expertos en el tema del área tratada y 2 colaboradores del área comercial. La primera entrevista fue aplicada al analista de Recursos Humanos del Banco Internacional de Guayaquil. Los analistas de RRHH en la región Costa-austro se encargan de ejecución de varios procesos en los subsistemas de Capacitación y desarrollo, beneficios, nómina y selección. La segunda entrevista, fue aplicada a la Gerente de la Fundación Solca del dpto. de Talento Humano, ella se encarga de la operatividad de todo el Dpto., incluyendo los subsistemas en donde se encuentra la parte de desarrollo de personas.

La tercera entrevista, fue aplicada a la Jefa de Talento Humano de Intaco S.A., en donde mencionó que sus principales funciones es el manejo de la logística y operatividad de todo el dpto., también existe una gerente de Talento Humano, que es la que se encarga de la toma de decisiones correspondiente a los planes de desarrollo en la ciudad de Guayaquil.

Para finalizar se realizó otro tipo de entrevista a 2 colaboradores del Banco Internacional, del área comercial, para medir su nivel de satisfacción, motivación y su conocimientos sobre planes de desarrollo dentro de la institución.

3.3 Definición y comportamiento de las principales variables incluidas en el estudio

Para el estudio y la investigación del presente caso, se desea conocer y analizar las diferentes estrategias utilizadas para la realización de los planes de desarrollo de los colaboradores. Pese a que no existen planes de desarrollo, existen únicamente programas de capacitación que están determinadas por la normativa y los organismos de control de la banca.

3.4 Variables

Variable Independiente. - Planes de Desarrollo

Variable Dependiente. - Optimización del Talento Humano

Tabla1: Operacionalización de las variables

Variables	Definición	Indicadores	Métodos, técnicas, herramientas
Planes de desarrollo	Los planes de desarrollo son métodos que las empresas utilizan como medio de desarrollo para sus colaboradores así como también para su motivación	Mentoring Planes de carrera Puestos claves	Entrevista Análisis documental
Optimización del talento humano	Mejorar y fomentar una organización más competitiva y humana, donde se potencie el talento y enfocarse en el logro de las ventajas organizacionales	Plan de acción de Mejora Inversión	Entrevista Análisis documental

Fuente1: Elaboración propia

3.5 Interrogantes de la investigación

- ¿Los planes de desarrollo serán métodos para poder mejorar la motivación profesional de los colaboradores?

- ¿Servirán los planes de desarrollo de carrera a los colaboradores como anclaje para permanecer en el banco?
- ¿A los empleados realmente les interesa su desarrollo profesional?
- ¿En base al estudio se podrá hacer un análisis del porque el banco no cuenta con planes de desarrollo?

3.6 Procedimientos aplicados

Para obtener la información relevante en la presente investigación, se comenzó con la compilación y estudio de la bibliografía en cuanto a el análisis de las principales premisas teóricas por medio de los cuales, se manifiesta los planes de desarrollo en general y su importancia en las instituciones para el desarrollo, motivación, y por consecuente la alineación de los colaboradores hacia los objetivos estratégicos de la organización.

Una vez que se contó con la sustentación teórica, se procedió a coleccionar la información relevante de los manuales de procedimientos del Banco Internacional de Guayaquil para verificar las funciones de los colaboradores del área de talento humano con el fin de determinar sus principales responsabilidades en cuanto al buen manejo de planes de desarrollo en la institución.

Se obtuvo de parte del área de talento humano un formato de plan de desarrollo Individual que ellos realizan, pero solo para los colaboradores de mandos medios bajos del área comercial para constatar si se hacen mediciones trimestrales o anuales y para poder analizarlo detenidamente de manera oportuna las falencias y mejoras.

Se procedió a analizar la información que se proporciona a través de la página web de la institución y se evidenció que el Banco en su portal de ofertas laborales menciona la importancia del desarrollo de sus colaboradores internos, en la misma también se encuentra el código de ética de la institución en donde en su misión, visión principios y valores mencionan la importancia de su capital humano y su aporte.

Por otro lado, el código de ética también menciona en unos de sus ítems la actuación de la institución respecto a el desarrollo del capital intelectual, lo que se espera del colaborador para con la institución respecto al desarrollo de sus competencias y habilidades.

Para concluir se realizaron entrevistas a ejecutivos de rangos medios, como gerente de oficina, analista de recursos humanos y jefe operativo con el objetivo de averiguar su conocimiento sobre los planes de desarrollo que brinda la institución donde ellos actualmente laboran y de los cursos realizados en el año en curso tanto presenciales como virtuales.

3.7 Procesamiento y análisis de la información

Según la sustentación teórica planteada en los planteamientos hechos por los diferentes autores citados, los planes de desarrollo son una parte importante en la organización, ya que constituyen procesos formativos por parte de la organización, con la finalidad de que los colaboradores desarrollen las competencias a partir del potencial que poseen y logren alcanzar un máximo perfil, no solo para el puesto actual, sino también en cuanto a los posibles cargos a desempeñar según las oportunidades de ascenso. De esta manera, se logra que mejore el desempeño del personal; mejores niveles de satisfacción; motivación, es importante tener presente que el desarrollo de competencias y la adquisición de nuevos conocimientos, serán revertidos en la propia organización, dando como resultado la fidelidad del empleado, a partir del desarrollo del sentido de pertenencia e identidad institucional.

Como resultado del análisis de los manuales de procedimientos del personal del área de talento humano, se pudo determinar que en sus funciones constantes son las áreas específicas más direccionadas al ingreso del personal (reclutamiento y selección; control (normativas y procedimientos) y nómina. Entre las funciones principales de la Subgerente está la planeación de actividades; la contribución al cumplimiento de objetivos y metas de la organización; determinar la necesidad de

personal, y dar aprobación para reclutamiento; participar de las capacitaciones que se dicten para el desarrollo del personal; apoyar el desarrollo de planes de formación y como objetivo principal de su cargo, el desempeñar un buen liderazgo y desarrollo de nuevos proyectos (Ver Anexo No.2).

Los analistas de talento humano, entre sus principales funciones, tienen el apoyo en las siguientes actividades: programas de capacitación; distribución de beneficios a los colaboradores, la elaboración de nómina y selección de personal.

De acuerdo a la información proporcionada en la entrevista realizada al analista de talento humano del Banco Internacional, el banco no cuenta con políticas ni procedimientos de desarrollo de carrera, lo poco que existe es una sucesión informal y subjetiva en el ascenso de cargos. Uno de los limitantes de la presente investigación es el no haber podido acceder a información que tiene la categoría confidencial.

Sin embargo, pese a no existir evidencia de políticas y procedimientos para el desarrollo de carrera de todo el personal del banco, se tuvo conocimiento por medio de un asesor comercial, que en su área si existían estos planes. A continuación se presenta un plan de desarrollo individual, el cual consta de los siguientes puntos:

- Nombre:
- Cargo Actual:
- Tiempo en el cargo:
- Jefe inmediato
- Cargo del Jefe inmediato
- Fecha de inicio del plan
- Fecha de revisión final del plan
- Seguimiento inicio
- Seguimiento finalización

Este plan como se puede apreciar, muestra una información bastante escueta, sin embargo consideran que sí se da únicamente para el área comercial, por ser aquella que está en relación directa con el cliente. En esta área, los asesores comerciales, son evaluados permanentemente en sus competencias con la orientación a resultados, orientación al cliente. De encontrarse resultados desfavorables se implementa un plan de acción a ser implementado por el jefe inmediato. (Ver Anexo No 3.)

Como se mencionó, las acciones de mejora al desempeño, no necesariamente obedece a un plan de desarrollo de los mencionados anteriormente, sin embargo, se lo puede considerar un plan de formación a cargo de los gerentes.

Para el analista de talento humano, este plan individual debería hacerse cada cierto tiempo, pero en la práctica no se realiza, la misma respuesta la otorgo el gerente de agencia coincidieron que es un formato creado simplemente como retroalimentación al empleado. Frente a este punto, la autora considera que este plan aun cuando es simple debería ser no solo para una retroalimentación al colaborador sobre su desempeño en el puesto, sino, un plan de acción de mejora para tomar decisiones en cuanto a posibles ascensos.

Por lo tanto, ante lo expuesto, se concluye que el banco, no cuenta con planes de desarrollo de carrera, sin embargo entre los objetivos y responsabilidades más relevantes de cada gerente, está el apoyar el desarrollo de sus colaboradores, incluso fomentar capacitaciones para el desarrollo profesional pero en la práctica no se realiza.

En el portal web de la institución, en el link de ofertas laborales, se encuentra como frase de bienvenida que el objetivo de la institución es *ayudar a todos quienes trabajan en ésta a abrirse campo y construir sus sueños*, lo cual podría considerarse como una oportunidad para sus colaboradores en desarrollar su máximo potencial, lo cual crea falsas expectativas y desmotivación en los mismos.

En su portal web manifiesta como misión aportar al desarrollo nacional y crear valor al capital humano y a sus accionistas, además, contar con el mejor capital humano. Entre sus principios, además está el impulsar el desarrollo profesional de sus colaboradores mediante la gestión del conocimiento, para promover su compromiso, iniciativa y desarrollo profesional.

Como se puede apreciar, en la filosofía institucional (Ver Anexo No 4.), está declarado la importancia que cobra el preocuparse por el desarrollo profesional de sus colaboradores para obtener de ellos su mayor potencial, sin embargo en la práctica esto no se cumple, mostrándose una incoherencia entre el decir y el hacer.

4. Resultados y Propuesta de la investigación

A continuación se expresa las opiniones de los expertos entrevistados tanto de la institución de estudio como expertos que pertenecen a otras instituciones que si cuentan con planes de desarrollo.

A partir de las opiniones dadas por los entrevistados que pertenecen al Banco Internacional, el banco no considera prioritario al momento, el invertir en el personal, ya que la prioridad es la expansión de agencias, por lo tanto, los planes de desarrollo de carrera son considerados como un proyecto para el futuro.

Uno de los gerentes de talento humano entrevistado de otra organización, plantea que los planes de desarrollo no son considerados por la mayoría de instituciones porque estos programas requieren de mucha inversión y temen que las personas luego de capacitadas, igual se vayan a otra institución donde les paguen mejor. Sin embargo, la capacitación se considera la vía más acertada para lograr fortalecer las competencias del personal para el desempeño de sus puestos de trabajo.

Otro de los expertos entrevistados quien labora en Intaco, los planes de desarrollo de carrera son fundamentales para asegurar la permanencia del personal

calificado, por ello, allí hay gran preocupación por el desarrollo profesional, puesto que es una empresa que está en constante crecimiento y que desea que su personal siga creciendo de la mano con ellos, a diferencia de lo expresado por el gerente del banco, ellos consideran que la estrategia principal de la organización y objetivos del negocio tienen que estar alineados con el compromiso del colaborador para darles motivación y sentido de pertenencia.

Como se ha podido expresar, existen varios modelos de organizaciones, aquellas que si valoran los planes de desarrollo como estrategia de fidelización de sus buenos colaboradores y son congruentes con su filosofía institucional; aquellas que no valoran al personal y los siguen viendo como un recurso más, y aquellas que están en expansión y desarrollo junto con sus colaboradores por considerarlos estrategia en el negocio.

En el Banco Internacional, objeto de estudio, se ha podido determinar que no hay planes de desarrollo pese a que su filosofía institucional lo declara, existe solo capacitaciones bimensuales, trimestrales y anuales. Para ello, se realizan diagnósticos de capacitaciones anuales, para poder orientarse a la realización y estructuración de planes y programas para el fortalecimiento de los conocimientos requeridos para el puesto de trabajo actual.

Pese a que el Banco internacional, no cuenta con planes de carrera, este si se preocupa de que los colaboradores, se sientan motivados a través de la generación de un buen clima organizacional, promoviendo el compromiso y el sentido de pertenencia.

Según el análisis, el Banco Internacional, pese a no contar con planes de desarrollo, si realiza procesos constantes de actualización, de descriptivo de funciones y perfiles blandos por posición; evalúa por medio de entrevistas por competencias; evaluaciones de desempeño y pruebas psicométricas, el nivel de ajuste en relación al perfil ideal del cargo en el cual se encuentra el colaborador. Paulatinos para evaluar constantemente las competencias técnicas así como también las competencias de comportamientos en relación a su cargo.

La opinión mencionada es corroborada por los colaboradores entrevistados, quienes se sienten conformes dentro de la empresa por considerarla una de las más rentables del sistema financiero, además es una empresa seria que brinda beneficios como: seguro privado; flexibilidad; permiso para un día libre en tu cumpleaños; anticipos; cuenta con un excelente clima laboral y se preocupan por el bienestar del colaborador y su familia.

4.1 Propuesta

Luego de haber estudiado la fundamentación teórica y en base a la problemática planteada dada las características del Banco Internacional en donde no se aplica los planes de carrera en base a la formación de los colaboradores, se plantea que para elaborar un plan de desarrollo de carrera, se puede tomar como soporte el plan individual del colaborador y a través de un acompañamiento y entrenamiento del líderes pueden implementar los siguientes puntos:

- Si la institución diseñó este plan individual simplemente para retroalimentación del puesto ya ocupado, se puede ejecutar este mismo plan individual pero como plan de acción de mejora para la sucesión de los puestos.
- Para cada programa de plan individual, se indicarán las personas responsables que tomaran acciones, de la misma manera el plan deberá incluir un plan de formación para cada colaborador el cual contribuya al desarrollo de los integrantes del plan.
- Una herramienta principal es el análisis de la adecuación de puesto de tal manera, que se identifiquen las competencias que determine el nivel de cada uno de sus colaboradores para determinar a priori que colaboradores estarán más aptos y adecuados a las condiciones de ascensos.

Dentro del área de talento humano

- Dar apoyo técnico al sistema, aportar instrumentos, conocimientos y tecnología para asegurar que el sistema funciona tal como se ha definido.
- Sensibilizar, formar y adiestrar a la línea de mando para el entrenamiento del grupo a su cargo.

Línea de mando (área comercial)

- Aplicar el plan que se determine para cada colaborador dando su apoyo.
- Actuar como entrenadores efectivos.
- Formar y desarrollar a los elegidos en el puesto de trabajo, delegando tareas y asignando responsabilidades,

Empleados

- Asistir a las actividades formativas programadas
- Desarrollar en el nuevo puesto las habilidades, destrezas y conocimientos requeridos,

El objetivo es que la institución cuente con un personal comprometido para lograr que las metas trazadas en sus principios estén alineadas con el personal

Para garantizar el crecimiento y desarrollo la empresa facilitará la ayuda necesaria para poder ejecutar el crecimiento profesional.

En esta etapa se podrá utilizar la técnica de Mentoring,

Un proceso por el cual la institución de un apoyo continuo a los colaboradores que tienen un alto nivel y potencial intelectual impulsando el futuro de los mismos, la principal función del mentor es la de compartir su experiencia su KnowHow, y sus experiencias en base a decisiones que ha tomado en base a problemas.

Por último dentro de esta etapa podemos considerar, algunas características del plan individual de desarrollo.

- Si la empresa desea realizar planes de desarrollo individual y que realmente funcionen se desea que ellos hagan hincapié y seguimiento en el reparto de responsabilidades entre las áreas afectadas, en donde la principal función de los mandos intermedios es vital.
- Es importante que la empresa gestione bien las expectativas del colaborador, si no se tiene una visión clara de una promoción, la institución tiene que ser transparente con los colaboradores, para no crear falsas expectativas y la desconfianza del plan.
- Por último, las instituciones no deben realizar planes individualizados para todas las áreas ni para todo el personal que labora en la empresa, lo principal es que se centre en los puestos clave, así como en el personal que ha desarrollado un elevado potencial para el perfil de un puesto requerido

Seguimiento del Plan

En esta última etapa se deberá disponer de mecanismos o herramientas encaminadas a realizar un control sobre el cumplimiento del plan para detectar falencias y mejoras.

Las funciones principales de las distintas áreas serán:

Del área de Talento Humano

Crear los instrumentos de seguimientos necesarios. Facilitar los recursos a los mandos intermedios dándoles apoyo técnico y corrigiendo desviaciones.

Línea de Mando área comercial

Hacer un seguimiento de los colaboradores bajo su responsabilidad, cerciorándose que reciben la formación en el puesto de trabajo. Señalar el nivel de cumplimiento de las tareas asignadas, responsabilidad y habilidades desarrolladas. Informar al área de talento humano los resultados parciales proponiendo modificaciones en su caso.

Colaboradores elegidos

Facilitar información a mandos intermedios y talento humano de las nuevas tareas y responsabilidades, informar acerca de los programas formativos externos que sigue.

5. Conclusiones

- El área de Talento humano ha evolucionado con el tiempo, las personas eran vistas como recurso, no como talento, dentro de una organización es de suma importancia la gestión del talento humano ya que la competitividad y el valor de una institución es el capital humano, dados los cambios y a los desafíos las empresas se obligaron a evolucionar, invertir en planes de desarrollo es de suma importancia ya que estos planes son herramientas para que el colaborador pueda desarrollar todo su potencial y este se revierta en la organización a través de su crecimiento y ascenso profesional en la misma empresa.
- El Banco Internacional de Guayaquil, en la actualidad no cuenta con planes de desarrollo para la optimización del talento humano, este constituye un proyecto a futuro, lo cual hace que exista una incongruencia entre su filosofía declarada y la práctica, por lo tanto esto representa un riesgo institucional de perder sus mejores talentos
- Los planes de desarrollo individual actuales que cuenta el área comercial, se los debe aprovechar para que sea el inicio de planes de desarrollo de carrera, implementando pequeñas estrategias que no incurre en gastos mayores, únicamente en el personal de mandos medios.

6. Recomendaciones

- Realizar constantes evaluaciones y capacitaciones virtuales a los colaboradores para medir su crecimiento y puedan ser candidatos para un puesto futuro y no desperdiciar su talento.
- Contratar a una persona del área de Talento Humano para que sea el gestor de realizar el proyecto de planes de desarrollo y le dé trazabilidad.
- Realizar este proyecto de plan de desarrollo individual para el área comercial y tener un plan a futuro para realizarlo a otras áreas del Banco Internacional.

7. ANEXOS

Anexo N° 1

Entrevista Modelo a expertos del Área de Talento Humano

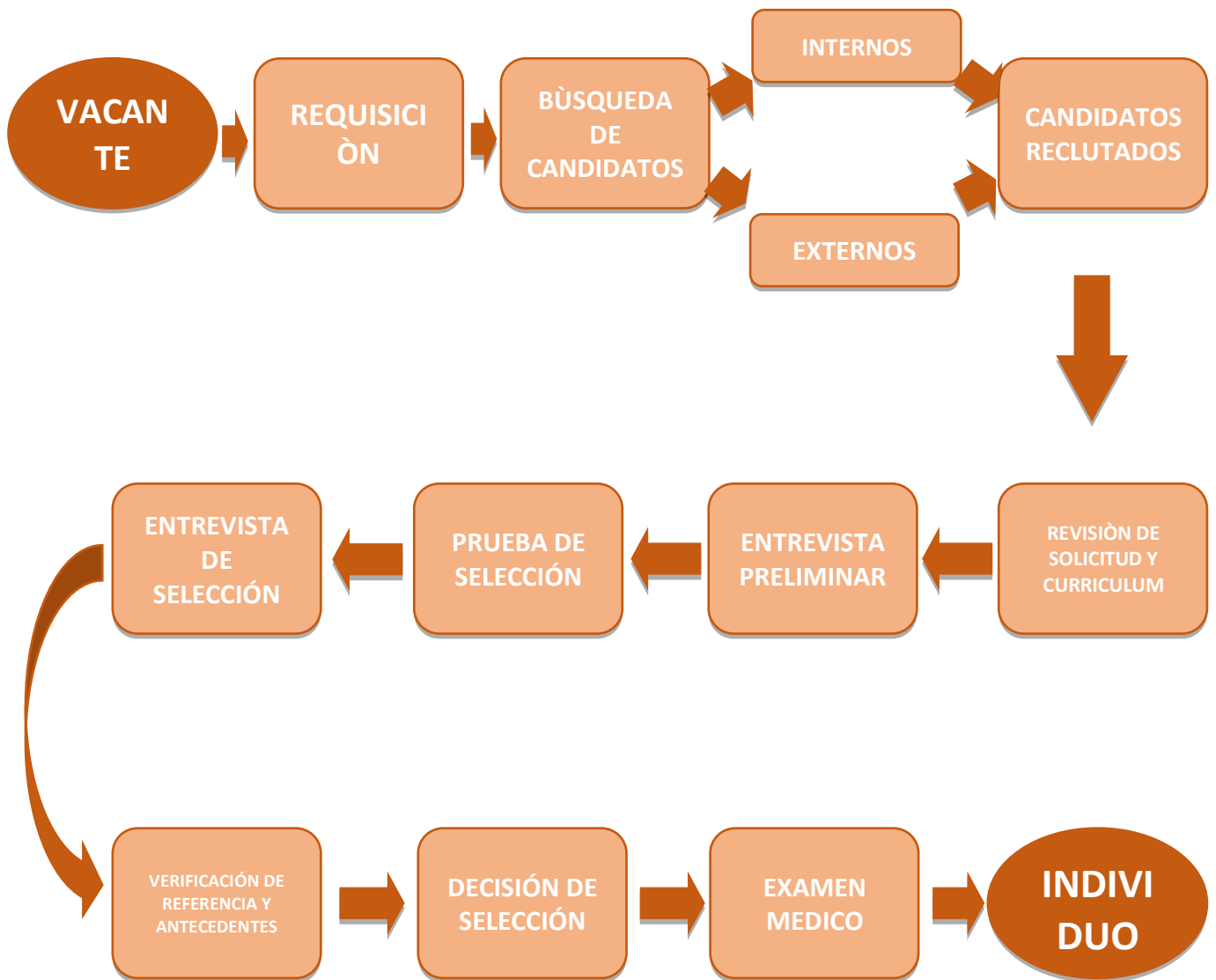
Preguntas

- 1.- ¿Considera que su empresa invierta en el desarrollo del talento humano? si y no porque
- 2.- ¿La empresa cuenta con planes de desarrollo para los colaboradores? si o no explique
- 3.- ¿Se cuenta con un programa anual, semestral o trimestral de programas de desarrollo? sí o no explique
- 4.- ¿Realiza su empresa un diagnóstico de necesidades de capacitación? sí o no explique
- 5.- ¿Consideran ustedes que los empleados se sienten motivados para su permanencia en la institución? sí o no explique
- 6.- ¿Se evalúa el desarrollo de competencias en relación a su perfil y cargo? sí o no explique

Entrevista modelo a colaboradores del área comercial y operativa

- 1.- ¿Como se ha sentido trabajando en su empresa?
- 2.- ¿Conoce Ud. Sobre algún plan de desarrollo realizado en el Banco Internacional?
- 3.- ¿En su puesto de trabajo considera que se realizan capacitaciones que pueden desarrollar al máximo sus habilidades explique?
- 4.- ¿Que tipos de capacitaciones ofrece el Banco Internacional y considera Ud. Que son de aporte para su desarrollo profesional?
- 5.-¿ Considera Ud. que el Banco Internacional cuenta con planes de sucesión para la transferencia de puestos explique?

Anexo N°2



Proceso de Selección para ocupar una plaza de trabajo en el Banco Internacional

Anexo N° 3

Plan de desarrollo Individual

PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL

Nombre: _____

Cargo Actual: _____

Tiempo en el cargo: _____

Jefe Inmediato: _____

Cargo: _____

Fecha de Inicio del Plan: _____

Fecha de Revisión Final del Plan: _____

Seguimiento Inicio: _____

Seguimiento Finalización: _____

			Plan de Acción Actividades a realizar			Seguimiento	
Competencia	Comportamiento Esperado	Comportamiento Actual Demostrado	Actividad / Acción	Responsables	Seguimiento	Acciones	
Orientación al resultados							
Orientación al cliente							

Asesor de

Gerente de

RRHH

Anexo N° 4

Misión

Banco Internacional es una entidad enfocada en gestionar recursos y servicios financieros de alto nivel, y calidad con el fin de obtener satisfacción de necesidades de los clientes, aportar al desarrollo nacional y crear valor para el su capital humano y sus accionistas.

Visión

Ser el mejor Banco ecuatoriano que depende de:

- Contar con el mejor talento humano
- Brindar servicios de la más alta calidad
- Alcanzar altos niveles de eficiencia y productividad
- Incrementar las captaciones sostenidas y diversificadas
- Gestionar con prudencia la cartera de crédito

Principios y Valores Corporativos

Principios

- Mantener como referencias continuas para la toma de decisiones, la satisfacción del cliente y la orientación a resultados.
- Promover la mejora de la eficiencia operativa y la disciplina en la gestión de gastos.
- Gestionar el riesgo crediticio, basados en los valores de disciplina, prudencia y calidad.
- Fomentar el perfeccionamiento de los sistemas y tecnología, para apoyar a los procesos de gestión.
- Impulsar el desarrollo profesional de sus colaboradores mediante la gestión del conocimiento, promoviendo el compromiso, iniciativa y responsabilidad personal.
- Ofrecer a sus clientes productos competitivos de calidad.
- Fomentar el trabajo en equipo, la iniciativa personal y la descentralización en toma de decisiones.

- Comprometer a todos los colaboradores en el cumplimiento de los valores, hábitos del funcionario bancario.

Valores

- Ejemplaridad: demostrando a través de su comportamiento que son un ejemplo de los principios y valores, siendo coherentes en la relación con sus clientes, accionistas, colaboradores y sociedad en general.
- Decisión: Actuando con calidad en entornos inciertos y cambiantes, identificando con agilidad alternativas y eligiendo las más adecuadas, buscando mejorar continuamente y aprender del error con autocrítica y humildad.
- Solidez: Persiguiendo la permanente creación de valor para asegurar el desarrollo futuro. Esto permite tener una visión común que integre a corto plazo, generando un verdadero compromiso y la responsabilidad de crear legado.
- Cercanía: Generando un ambiente profesional de confianza que facilita la comunicación, escuchando activamente a los clientes, colaboradores y a las demandas de la sociedad, ser cercanos les permite una adaptación ágil y sencilla a las circunstancias, respetando la diversidad.

8. Bibliografía

- Alles, M. (2009). *Construyendo Talento*. Granica: Buenos Aires.
- Andrade, h. (2005). *Comunicación Organizacional Interna. Proceso, disciplina y técnica*. España: Netbiblo.
- Bekerman, M., & Cataife, G. (2004). Las microfinanzas en Argentina: Teorías y experiencias. . *Problemas del desarrollo* , 115-136.
- Canales, E. (23 de Junio de 1997). Administración de la tecnología/Locus Control. *Proquest* , 4.
- Chiavenato, I. (2007). *Administracion de recursos humanos*. Mexico: McGraw- Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestion del talento humano*. Mexico: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestion del Talento Humano*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Colmenares, M., & Medina, M. (s.f.). *Google académico*. Recuperado el 11 de Octubre de 2016, de <http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/1864/1/106468.pdf>
- Coulter, S. P. (2005). *Administración*. Mexico: Pearson educación .
- Cuesta Santos, A. (2009). *Gestión del Talento humano y del Conocimiento*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- elempleo. (23 de Febrero de 2015). Un plan de carrera estructurado optimiza el valor del negocio. *elempleo* , 1.
- Fleitas Triana, M. S. (2002). Recursos Humanos en las filosofías gerenciales y tendencias de la gestión de los recursos humanos en el Mundo. *Proquest*, 23 (3).
- Gil Flores, J. (2007). La Evaluación de competencias laborales. *Proquest* , 87.
- Globse. (04 de 2016). *Globse*. Obtenido de Globse: <https://es.glosbe.com/>
- Herrera, J. (2005). *Dirección de Recursos Humanos. Un enfoque de Administración de Empresas*. Valencia: ACDE Ediciones.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). Administración una perspectiva global y empresarial. México: Mc Graw Hill.
- Larrañaga, A. B. (2004). Coaching y mentoring como metodologías de desarrollo en las organizaciones. *Capital humano* , 26.
- López Chalán , E. A. (2012). El sistema de gestión del talento humano y su incidencia en el rendimiento central de ministerio de Inclusión económica y social. *Proquest* .
- Moscoso, T. (2007). Plan de sucesión para la empresa industrial Tucson usando un modelo de competencias. *Google academico* , 18.
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española*. Madrid: Espasa.
- Renzulli, J. S. (2008). La educación del sobredotado y el desarrollo del talento para todos. *Rev.Psicol*, 26 (1), 25-44.
- Urdaneta Q, O. (2013). Evaluación de desempeño y motivación del personal en los Institutos de Investigaciones de Salud. *Revista de Ciencias Sociales*, 19 (4), 673.

Valdivia, I. G. (1966). Problemas de la Administración. México: Limusa-Wiley.

Vroom, V., & Deci, E. (1983). *Managment and Motivation*.

William B. Werther, K. D. (2008). *Administracion de recursos humanos* . Mexico DF.: McGraw Hill.